



2022

Lantmännens Årsrapport

Innehåll

Koncernen i siffror 2022	2
Våra verksamheter	4
Lantmännens affärsmodell	5
Ordförande har ordet	6
Vd har ordet	8
Viktiga händelser under 2022	10
Ett värdefullt medlemskap	14
Utdelning till medlemmarna 2022	16
Marknad och omvärld	17
Strategi – Jord till bord 2030	20
Strategiska målsättningar	22
Strategi för hållbara affärer	24
Framtidens Jordbruk – vår plan	26
Forskning utvecklar affärer	28
Våra medarbetare	29
Samverkan för hållbar tillväxt	32

Våra verksamheter	33
Division Lantbruk	34
Division Energi	40
Division Livsmedel	44
Affärsområde Swecon	50
Affärsområde Fastigheter	54
Internationella delägarship	56

Föreningsstyrningsrapport	58
Koncernstyrelse och koncernledning	68

Finansiell översikt och fakta	72
Utveckling per affär	73
Beskrivning av finansiella nyckeltal	77
Koncernens tioårsöversikt	78
Koncernens resultaträkning	80
Koncernens balansräkning	81
Koncernens kassaflödesanalys	82
Koncernens eget kapital	83
Koncernens riskhanteringsprocess	83
Ordlista	84
Adresser	85

Hållbarhetsredovisning

Den lagstadgade hållbarhetsrapporten finns i Lantmännens Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning 2022 och kan laddas ned från lantmannen.se/finansiellinformation

Lyssna på oss!

Lyssna på utvalda delar av Lantmännens Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning på datorn eller i mobilen. lantmannen.se/lyssna2022

Lantmännens föreningsstämma

Ordinarie föreningsstämma hålls på Hilton Stockholm Slussen onsdag den 3 maj 2023. Stämman sänds även digitalt.

Finansiell rapportering

Delårsrapport Tertial 1	31 maj 2023
Delårsrapport Tertial 2	4 oktober 2023

Lantmännens finansiella rapporter kan laddas ned från lantmannen.se/finansiellinformation eller beställas på tel 010-556 00 00. Rapporterna finns på svenska och engelska.



**Från jord till bord med
ett livskraftigt lantbruk!**



Koncernen i siffror 2022

Nettoomsättning

60 612 MSEK

Årets nettoomsättning för koncernen uppgick till 60 612 MSEK (48 183), en ökning med 26 procent.

Rörelseresultat

2 307 MSEK

Rörelseresultatet uppgick till 2 307 MSEK (2 302) och justerat för jämförelsestörande poster till 2 715 MSEK (2 323).

Resultat efter finansiella poster

2 128 MSEK

Resultatet efter finansiella poster uppgick till 2 128 MSEK (2 181), och justerat för poster av jämförelsestörande karaktär till 2 536 MSEK (2 202).

Resultat efter skatt

1 791 MSEK

Årets resultat efter skatt uppgick till 1 791 MSEK (1 887).

Kassaflöde

-2 468 MSEK

Totalt kassaflöde före finansieringsverksamheten uppgick till -2 468 MSEK (1 704).

Föreslagen utdelning

1 080 MSEK

Styrelsen föreslår återbäring och efterlikvid med 374 MSEK (341), insatsutdelning med 403 MSEK (362) och insatsemission med 303 MSEK (297). Styrelsen föreslår även utdelning på förlagsandelar med 15 MSEK (18).

Antal anställda

10 356

Medelantalet anställda i Lantmännen uppgick till 10 356 (10 092), en ökning med 3 procent.

Antal medlemmar

18 256

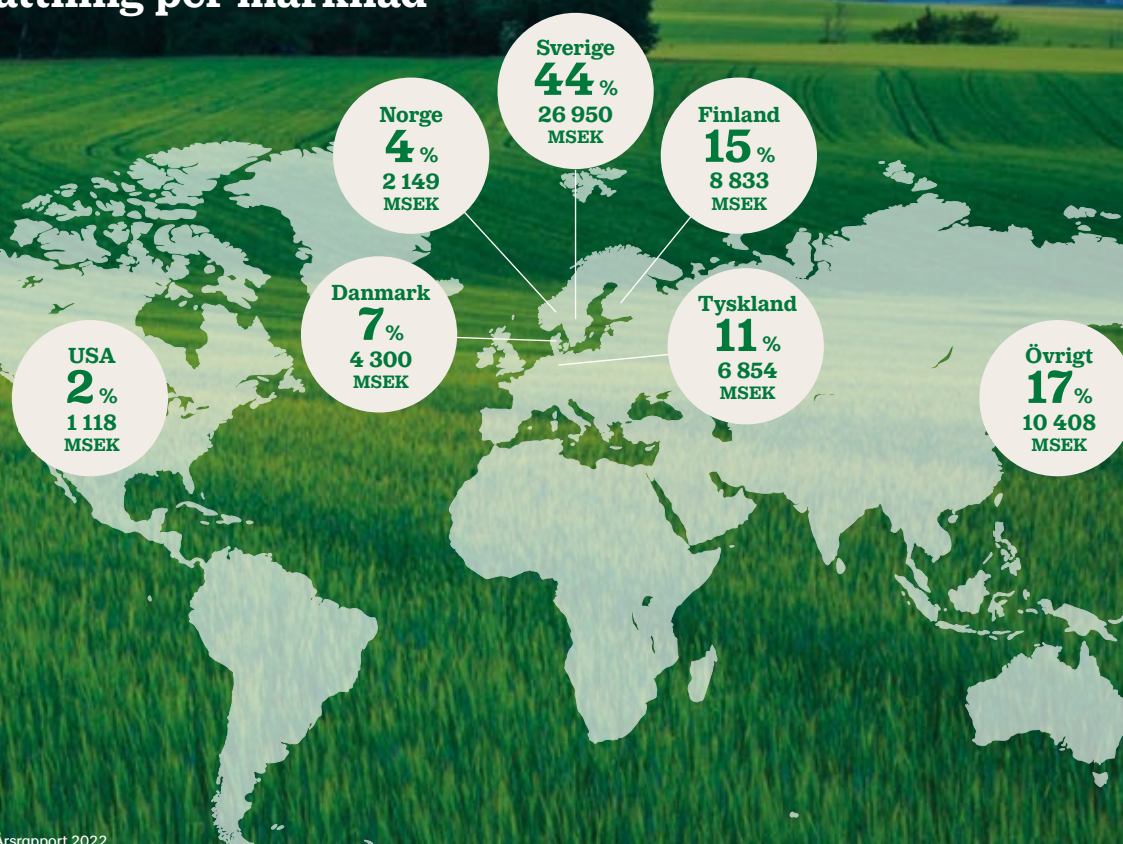
Antalet medlemmar i Lantmännen uppgick till 18 256 (18 726), en minskning med 2,5 procent.

Minskad klimatpåverkan

31 % CO₂e

Från 2019 till 2022 har Lantmännen minskat utsläppen med 31 procent, räknat i ton CO₂e per MSEK omsättning.

Omsättning per marknad



Nyckeltal

Finansiella nyckeltal	2022	2021
Nettoomsättning, MSEK	60 612	48 183
Rörelseresultat, MSEK	2 307	2 302
Rörelsemarginal, %	3,8	4,8
Resultat efter finansiella poster, MSEK	2 128	2 181
Årets resultat, MSEK	1 791	1 887
Kassaflöde före finansierings- verksamheten, MSEK	-2 468	1 704
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	3 074	2 362
Nettoläneskuld, MSEK	9 761	6 673
Balansomslutning, MSEK	51 099	43 347
Avkastning på operativt kapital, %	7,2	8,4
Avkastning på eget kapital, %	8,3	10,0
Soliditet, %	44,9	46,4
Nett debt/EBITDA	1,9	1,3

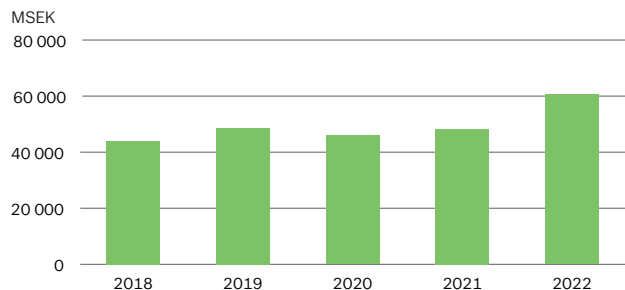
Lantmännen rapporterar alternativa nyckeltal enligt de europeiska riktlinjerna från ESMA (European Securities and Markets Authority).

Beskrivning av finansiella nyckeltal, se → sid 77.

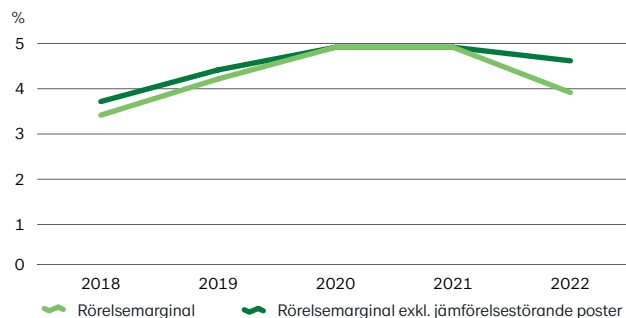
Exkl. jämförelsestörande poster	2022	2021
Rörelseresultat, MSEK	2 715	2 323
Rörelsemarginal, %	4,5	4,8
Resultat efter finansiella poster, MSEK	2 536	2 202
Årets resultat, MSEK	2 157	1 904
Avkastning på operativt kapital, %	8,4	8,5
Avkastning på eget kapital, %	10,1	10,1

Icke-finansiella nyckeltal	2022	2021
Antal medlemmar	18 256	18 726
Medelantal anställda	10 356	10 092
varav kvinnor/män, %	35/65	35/65
Medarbetarengagemang/Ledarskap	70/76	70/76
Sjukfrånvaro	5,2	4,4
Olycksfallsfrekvens	13,5	14,3
Ton CO ₂ e/MSEK omsättning	1,98	2,50
Invägd volym spannmål, tusen ton	2 482	2 422
varav Klimat & Natur, volym, tusen ton	115	94

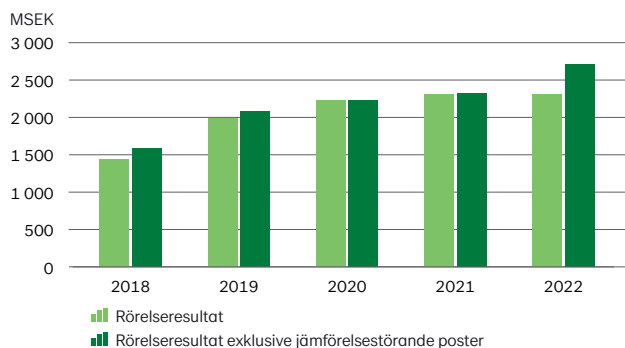
Koncernens nettoomsättning



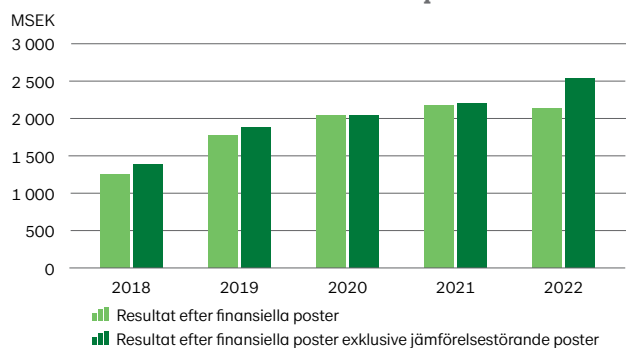
Koncernens rörelsemarginal



Koncernens rörelseresultat



Koncernens resultat efter finansiella poster



Våra verksamheter

Lantmännen är ett lantbrukskooperativ och norra Europas ledande aktör inom lantbruk, lantbruksmaskiner, bioenergi och livsmedel. Vi ägs av 18 000 medlemmar, har 10 000 anställda, har verksamheter i ett 20-tal länder och omsätter 60 miljarder SEK på årsbasis.



Division Lantbruk

Division Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk med verksamhet både i Sverige och internationellt. Divisionen har sin bas i Sverige och en stark position i Östersjöområdet samt internationella delägarskap.

47% av koncernens omsättning

Spannmål, foder, gödning, växtodling, maskin, service

➔ se sid 34



Division Energi

Division Energi är en av Sveriges största producenter av bioenergi produkter och verkar på en global marknad med huvudfokus i Europa.

10% av koncernens omsättning

Etanol, proteinfoder, stärkelse, gluten, vodka, bränslepellets, havreprotein, alkylatbensin ➔ se sid 40



Division Livsmedel

Division Livsmedel förädlar spannmål och andra råvaror från åkermarken och producerar mjöl, bröd, frukostprodukter, pasta och färdiglagade måltider. Divisionen erbjuder "Bra mat" till kunder inom dagligvaror, foodservice och livsmedelsindustrin.

29% av koncernens omsättning

Mjöl, bröd, pasta, frukostprodukter, färdiglagade måltider ➔ se sid 44



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 också service och support via sina 96 serviceanläggningar.

13% av koncernens omsättning

Anläggningsmaskiner, utrustning, reservdelar, utbildning, service och support ➔ se sid 50



Affärsområde Fastigheter

Lantmännen Fastigheters uppdrag är att förse koncernens verksamheter med ändamålsenliga fastigheter och optimera avkastningen på externt uthyrda fastigheter.

1% av koncernens omsättning

Uthyrning, fastighetsdrift, och byggnation ➔ se sid 54

Lantmännens affärsmodell

Lantmännen är ett lantbrukskooperativ som ägs av svenska bönder. Genom forskning, utveckling och verksamhet i hela värdekedjan tar vi tillsammans ansvar från jord till bord. Vår affärsmodell skapar förutsättningar för ett långsiktigt, lönsamt och hållbart svenskt jordbruk. Vinsten från verksamheten återinvesteras i jordbruket vilket skapar värde för svenskt lantbruk.

Lantbrukskooperativet

Våra 18 000 medlemmar är både ägare och affärspartners. Tillsammans tar vi vara på fördelarna med den kooperativa företagsformen för att bidra till lönsamheten på medlemmarnas gårdar och optimera avkastningen på medlemmarnas kapital i föreningen.

Värde från åkermarken

Vi förädlar åkermarkens resurser på ett ansvarsfullt sätt för att skapa det bästa av vad jorden kan ge. På så sätt skapar vi värde för våra medlemmar, utvecklar innovativa produkter och är en del av matkonsumentens vardag.

Forskning och innovation

Vårt resultat återinvesteras i utvecklingen av ett livskraftigt lantbruk, antingen på medlemmarnas gårdar, i Lantmännens verksamheter eller inom forskning och innovation. Varje år investeras exempelvis cirka 400 MSEK i forskning och utveckling inom framtidens jordbruk, bioenergi och mat.

Verksamheter från jord till bord

Vi har verksamheter i hela värdekedjan, från jord till bord. Närvaro inom flera affärer, såväl lokalt som globalt, skapar affärsmöjligheter, stabilitet och långsiktighet. Och inte minst en unik möjlighet att påverka utvecklingen och ta ansvar från jord till bord.



”

Skörden är grunden för Sveriges livsmedelsförsörjning och det är av stor vikt att de svenska lantbrukarna kan bärga en bra skörd av god kvalitet.



Ordförande har ordet

2022 ett oförglömligt år

Det första jag tänker på beträffande 2022 är givetvis Rysslands krig i Ukraina vilket på olika sätt har påverkat såväl Lantmännen som medlemmarna under hela året.

Ukraina har varit en viktig del i den internationella spannmålshandeln men kriget har medfört att exporten från Ukraina och dess närområde har begränsats, vilket inneburit att världsmarknadspriserna på spannmål stigit. Även tillgången på insatsvaror och råvaror har påverkats. Utbudet har begränsats och priserna har stigit vilket har påverkat lantbrukets kostnadsläge i Sverige. Det finns därför en stor skillnad i ekonomiskt resultat mellan olika gårdar beroende på produktionsgren, när man köpt insatsvaror och när man sålt sin spannmål.

Skörden har varit normal, eller till och med något bättre, i stora delar av landet. Totalt bärgades 5,8 miljoner ton vilket är något högre än femårsgenomsnittet. Undantaget är framförallt de östra delarna av landet som hamnade under genomsnittet.



Välbesökta medlemsträffar och stort engagemang bland våra förtroendevalda har genomsyrat medlemsverksamheten under året.

Aktiva medlemmar

Det är positivt att vi åter har kunnat ha fysiska möten efter pandemin. Vi behöver träffas på riktigt för att kunna utveckla organisationer, relationer och affärer. Välbesökta medlemsträffar och stort engagemang bland de förtroendevalda har genomsyrat medlemsverksamheten under året. Koncernstyrelsen har också tillsatt flera arbetsgrupper med uppgiften att på olika sätt göra Lantmännen ännu bättre.

Konsumentens inställning har förändrats

Samhällets syn på svenskt lantbruk har förändras i en positiv riktning. Det finns en uppskattning, som tar sig olika uttryck, över att svenska lantbrukare producerar mat av god kvalitet och på ett hållbart sätt. Detta förändrade synsätt skapar möjligheter att öka produktionen och att utveckla nya affärer som stärker det enskilda lantbruksföretaget.

Lantmännens övergripande strategi, från jord till bord, passar perfekt in idag och i framtiden. Den har aldrig varit

mer aktuell än nu. Lantmännen tar ett helhetsansvar för den mat vi äter, från jord till bord och tar med bonden ända in i köket.

Robust livsmedelskedja

Under hösten fick Sverige en ny regering och det finns som alltid förhoppningar när en ny regering tillträder. I skenet av de senaste årens utveckling, torka, pandemi och nu krig, finns det stöd för att flytta fram lantbrukets positioner inom många områden och till exempel skapa en robust livsmedelskedja. Frågan kring Sveriges livsmedelsberedskap kommer fortsätta att vara aktuell under många år och Lantmännen har en nyckelposition när det gäller att hitta lösningar för att kunna trygga livsmedelsförsörjningen. Ett utökat nordiskt samarbete kring dessa frågor har hög prioritet. Vi kan lära av varandra och hitta gemensamma lösningar. Att Lantmännens, och Ultuna Studentkårs, Från jord till bord-stipendium i år gick till en uppsats med temat hur Sveriges självförsörjning för nötkött kan öka, var därför logiskt.

Hållbarhetsarbetet bär frukt

Lantmännens arbete för ett klimatneutralt lantbruk fortsätter. Intresset är stort för vårt arbete, aldrig förr har så många kunder till Lantmännen hört av sig och velat besöka någon av våra tre framtidsgårdar, Viken, Bjertorp och Svalöv. På Lantmännens framtidsgårdar testas och utvärderas nya odlingsmetoder, teknologisk utveckling och datainsamling. Kort sagt demonstreras framtidens lantbruk i verkligheten och hur vi skapar förutsättningar för en hållbar livsmedelskedja.

I arbetet med våra klimatmål och utvecklingen av Lantmännens odlingsprogram Klimat & Natur i Sverige och Finland har vi nu kommit till en position som vi kan skörda frukterna av. Lantmännen kommer att kunna erbjuda livsmedelsprodukter som är producerade i en fossilfri värdekedja.

Forskning och utveckling skapar lönsamhet på medlemmarnas gårdar

Lantmännens investeringar inom forskning och utveckling har varit betydande under 2022. Totalt handlar det om cirka 400 MSEK som satsats i forskningsprogram, produktutveckling och innovationer. Tillsammans med SLU driver vi programmet Grogrund som arbetar med växtförädling för att ta fram sorter anpassade för vårt nordeuropeiska klimat.

”

Vi befinner oss i utmanande tider med en orolig omvärld, men vi är starka som företag. Vi kommer fortsätta utveckla Lantmännen och svenskt lantbruk i världsklass.

Lantmännen är också en av initiativtagarna och grundarna av företaget Agronod vars affärsidé är datainsamling som kan stötta åtgärder för minskad klimatpåverkan och vara till nytta för svenska lantbrukare. Att själv äga och kontrollera gårdens data blir allt viktigare. Lantmännens egen forskningsstiftelse finansierade under 2022 cirka 20 projekt med en total budget på 50 MSEK. Sammantaget bidrar detta till att skapa förutsättningar för lönsamhet på medlemmarnas gårdar och rusta lantbruket för framtiden.

Strategi, affärer och medarbetare i världsklass

Det gångna året har på olika sätt utmanat vår affär och verksamhet, men vi har också fått bevis på att vi har en strategi och medarbetare i världsklass som förmår att hantera osäkerhet, risk och utmaningar. Det är mycket glädjande att Lantmännen i år kan leverera sitt bästa resultat någonsin.

Lantmännens resultat för 2022 är ett rekordresultat och det skapar möjligheter och framtidstro för såväl svenska aktiva lantbrukare som för Lantmännen.

Som en följd av rekordresultatet föreslår Lantmännens styrelse en utdelning på 1 080 MSEK till Lantmännens medlemmar. Utdelningsförslaget består av återbäring och efterlikvid på totalt 374 MSEK, insatsutdelning med 10 procent samt insatsemission på 303 MSEK.

Det är den högsta utdelningen någonsin som Lantmännens föreningsstämma har att besluta om i Stockholm den 3 maj och utgör ett viktigt bidrag till att trygga ett lönsamt och livskraftigt svenskt lantbruk och en robust svensk livsmedelsförsörjning.

Avslutningsvis vill jag tacka Lantmännens vd och koncernchef Magnus Kagevik som under sitt första år har haft att hantera många utmaningar. Han har gjort det med ett inspirerande ledarskap och med stor omsorg om Lantmännen och våra medarbetare och medlemmar i en orolig tid. Tack!

Mosslunda, februari 2023

Per Lindahl
Ordförande Lantmännen





Vd har ordet

Lantmännen står stadigt

Lantmännen levererade ett historiskt starkt resultat för 2022, samtidigt som vi mött stora utmaningar i omvärlden – däribland det pågående kriget i Ukraina och en orolig global ekonomi.

Vi befinner oss för närvarande i en utmanande situation, med stor ekonomisk osäkerhet och en generellt orolig omvärld. 2022 präglades i stor utsträckning av det tragiska ryska kriget i Ukraina och dess konsekvenser. Sedan kriget inleddes har Lantmännens högsta prioritet varit säkerheten för våra medarbetare i Ukraina. Jag är stolt över hur våra medarbetare har hanterat kriget och av deras mod och engagemang för att fortsätta producera och leverera livsmedel till det ukrainska folket.

Priserna på alla typer av råvaror, energi och transporter har de senaste åren stigit till historiskt höga nivåer. Under andra halvåret 2022 steg även inflationen till de högsta nivåerna på mycket länge, både i Sverige och globalt, med höjda styrräntor som följd. Den globala ekonomin är kort sagt under hårt tryck, vilket påverkar samtliga av Lantmännens affärer. Samtidigt levererade Lantmännen under 2022 ett historiskt starkt resultat. Resultatet, efter finansnetto och justerat för jämförelsestörande poster, uppgick till 2 536 MSEK.

Vår breda och stabila affärsportfölj är en stor anledning till detta, och som vid tidigare utmaningar, till exempel torkan 2018 och coronapandemin, har vissa affärer levererat ett starkare resultat samtidigt som andra mött större utmaningar. Under 2022 har affärerna i division Energi och affärsområde Swecon levererat det högsta resultatet någonsin, medan resultaten i verksamheterna i vår livsmedelsdivision har pressats av ökade råvaru- och energikostnader som inte fullt ut kompensats av prishöjningar.

Utvecklingen i våra affärer

Division Lantbruks resultat har ökat jämfört med föregående år, framförallt drivet av den svenska lantbruksverksamheten. Resultatet i den finska lantbruksverksamheten var lägre än föregående år, till följd av sämre resultat i spannmålsaffären. Även resultatet i Lantmännen Maskin har minskat, bland annat på grund av den generella nedgången på maskinmarknaden.

Division Energi har förbättrat sitt resultat kraftigt jämfört med föregående år, främst på grund av ett historiskt högt etanolpris samt god produktion och försäljning i samtliga affärer. Resultatet har även påverkats positivt av att Lantmännen sedan april är ensam ägare till pelletsbolaget Scandbio, samt tillskottet från det brittiska bolaget Coryton, som förvärvades i februari.

Division Livsmedels resultat har minskat jämfört med föregående år. Samtliga affärer i divisionen har mött stora utmaningar i form av stigande priser på råvaror, energi och transporter. Kostnadsbaserade prishöjningar gentemot kunder har genomförts, men eftersläpningar påverkade divisionens resultat negativt och fortsatta prishöjningar kommer att vara nödvändiga.

Affärsområde Swecon levererade ett nytt rekordresultat under 2022. Tillgången på maskiner har varit fortsatt begränsad till följd av bland annat komponentbrist och svårigheter kring frakt och logistik. Trots detta har Swecons försäljning ökat på samtliga marknader. Försäljningen på eftermarknaden



I det nya geopolitiska marknadsläget uppstår nya strategiska utvecklingsmöjligheter för Lantmännen.

Tillsammans ska vi fortsätta utveckla Lantmännen för ett lönsamt och livskraftigt lantbruk och givetvis hålla klimatfrågan högt på agendan i alla våra affärer.



utvecklades också positivt, med god efterfrågan på både service och reservdelar.

Affärsområde Fastigheter utvecklades stabilt, 2022 års resultat är något lägre än föregående år, framförallt beroende på lägre resultatandelar från delägda företag samt att de höga energipriserna har påverkat resultatet negativt.

Fortsatta satsningar i hela spannmålsvärdekedjan

Lantmännen fortsätter att investera i hela kedjan från jord till bord – dels i form av nya produktionsanläggningar och produktområden, dels genom samarbeten och nya odlingskoncept. Under slutet av 2022 utfördes sluttester av vår glutenfabrik i Norrköping med planerad produktionsstart första halvåret 2023. Glutenfabriken kommer att komplettera produktionen av biodrivmedel, koldioxid och foder. Under året påbörjades även detaljprojektering för en ny storskalig produktionsanläggning för ärtprotein i Lidköping. Investeringarna stärker våra affärer inom livsmedelsingredienser och växtbaserade proteiner.

Två andra viktiga satsningsområden handlar om att fortsätta minska klimatpåverkan i odlingsledet. Under hösten skördades den första omgången av malkorn som odlats enligt Lantmännens odlingsmetod Klimat & Natur, som minskar koldioxidutsläppen med upp till 30 procent. Av skörden på cirka 3 000 ton malkorn kommer Spendrups att brygga närmare 18 miljoner liter öl med lägre klimatpåverkan. Lantmännens samarbete med Yara kring fossilfri mineralgödsel innebär att vi kommer att kunna erbjuda gödsel producerat via förnybar energi istället för naturgas. Det är ett avgörande steg för att nå ett klimatneutralt jordbruk, och innebär att vi under året kommer att kunna erbjuda de allra första spannmålsprodukterna från en fossilfri värdekedja.

Lantmännen investerar också i övriga Östersjöområdet: i juni slutfördes till exempel förvärvet av det finska livsmedelsbolaget Myllyn Paras. Tillskottet av bolagets kvarn- och bageriverksamhet innebär att vi nu har verksamhet i hela kedjan från jord till bord även i Finland, vilket stärker möjligheterna

till långsiktig innovation och att kunna erbjuda attraktiva och hållbara produkter på den finska marknaden. Sedan 2015 har vi gjort betydande investeringar i Finland, som idag är vår näst största marknad.

Lantmännen kan hantera utmaningarna

Den stora osäkerheten i omvärlden har lett till snabba makroekonomiska förändringar och extrema prisrörelser på marknaden – en situation som förväntas hålla i sig. Konjunkturer är vikande i hela Europa och den höga inflationen sätter press på både företag och privatpersoner. Mot den bakgrunden är det glädjande att kunna konstatera att Lantmännen står stadigt och är redo att hantera de utmaningar vi står inför.

Först och främst har vi en fortsatt god finansiell ställning, med en stark balansräkning och goda resultat. Det ger oss ett viktigt handlingsutrymme att agera både för att parera utmaningar på marknaden och att satsa där möjligheter dyker upp. För det andra har vi ett starkt varumärke, vilket speglar den viktiga roll vi har i samhället och de satsningar vi gör för framtiden. Lantmännen uppfattas som ett meningsfullt, ansvarstagande och hållbart företag, något vi alla ska vara stolta över. Vårt tydliga fokus på organisations- och talangutveckling, kompetensförsörjning och ledarskap hjälper oss att prestera bättre, att anpassa oss till ändrade förutsättningar och att skapa innovativa lösningar och erbjudanden.

Jag är övertygad om att vi befinner oss i en god position för att möta framtiden på både kort och lång sikt. Lantmännens ambition är att vara världens bästa lantbrukskooperativ, och jag ser fram emot att fortsätta utveckla koncernen tillsammans med alla våra medlemmar och medarbetare.

Stockholm, februari 2023

Magnus Kagevik
Vd och koncernchef

Viktiga händelser under 2022



Västerås stad förvärvar silofastigheter av Lantmännen

Överenskommelse har slutits om att Västerås stad kommer att förvärva och ta över silofastigheterna i centrala Västerås senast till 2029. *Januari 2022*



Magnus Kagevik ny vd och koncernchef för Lantmännen

Magnus Kagevik, tidigare Lantmännens COO och chef för division Energi, efterträdde Per Olof Nyman som gick i pension. Magnus har en gedigen internationell erfarenhet, stark industriell kompetens och är en uppskattad ledare. Han har även ett genuint intresse för det svenska lantbruket och dess villkor. *April 2022*

Avtal för fossilfri mineralgödsel

Lantmännen och Yara var de första företagen att teckna ett kommersiellt avtal för lansering av fossilfri mineralgödsel, framställt med förnybar energi. *Januari 2022*

Lantmännen Aspen förvärvar Coryton

Lantmännen Aspen expanderar internationellt genom sitt förvärv av bränsletillverkaren Coryton. Med bas i Storbritannien och verksamhet på både den europeiska och amerikanska kontinenten skapar förvärvet möjligheter och synergier inom det växande segmentet för hållbara bränslen. *Februari 2022*



Lantmännens förvärv av Scandbio slutfört

Lantmännen signerade i februari ett avtal om förvärv av resterande andelar i Scandbio. Efter de berörda konkurrensmyndigheternas granskning och godkännande har förvärvet slutförts och Scandbio ägs och drivs helt och hållet i Lantmännens regi. *April 2022*



Förvärv av andel i KG:s Ägg

Lantmännen har förvärvat 30 procent av aktierna i KG:s Ägg, ett av Sveriges ledande äggpackeriföretag. Förvärvet ger utökade utvecklingsmöjligheter inom den svenska värdekedjan för ägg, och är i linje med vår strategi för ökade satsningar och investeringar inom livsmedelsförsörjningen i Sverige. *Mars 2022*

Uppdatering av Lantmännens gröna obligation 2022

Lantmännens styrelse har beslutat att uppdatera sitt MTN-program (Medium Term Note) som ger Lantmännen möjlighet att bland annat ge ut noterade gröna obligationer. Finansinspektionen har godkänt och registrerat Lantmännens grundprospekt. *April 2022*



Swecon har förvärvat Kewab Rental

Lantmännenägda Swecon Anläggningsmaskiner har breddat sin verksamhet genom förvärv av uthyrningsföretaget Kewab Rental. Med ett av Sveriges största och bredaste utbud av stora anläggningsmaskiner för uthyrning och hyrköp skapar förvärvet synergier och möjlighet att möta kundernas efterfrågan på hyresmaskiner. *Maj 2022*



Lantmännen Cerealia i samarbete med Mycorena

Lantmännen Cerealia har påbörjat ett partnerskap med Foodtech-bolaget Mycorena, med en gemensam ambition att utveckla framtidens livsmedel av svampprotein för den nordiska marknaden. *Maj 2022*



Lantmännen i samarbete med Spendrups

Lantmännen och Spendrups har startat ett samarbete där malkorn, som är huvudingrediens i öl, odlas enligt Lantmännens program för Framtidens Jordbruk - Klimat & Natur. Odlingsmetoderna minskar klimatpåverkan och gynnar den biologiska mångfalden. *Maj 2022*

Lantmännens förvärv av finska Myllyn Paras slutfört



Förvärvet är ett viktigt steg för att stärka Lantmännens position i Finland, och bidrar till att bredda utbudet av spannmålsprodukter för att möta den växande efterfrågan på lokalt producerade produkter i Norden. Lantmännen välkomnar deras 110 anställda till koncernen. *Juni 2022*



Växtförädling av havre

Lantmännens forskningsbolag CropTailor och ScanOats i Lund har sekvenserat havrens hela arvsmassa. Detta öppnar möjligheter för att utveckla havre som är hälsosam och kan odlas på ett hållbart sätt. Växtförädling är avgörande för ett hållbart och livskraftigt lantbruk och en innovativ och framåtblickande livsmedelsindustri. *Maj 2022*



Invigning av Framtidsgården Svalöv

På Lantmännens växtförädlingsavdelning i Svalöv utvecklas framtidens grödor mångdubbelt snabbare än tidigare. Med hjälp av nya odlingskammare, förstärkt datakraft och ett avancerat laboratorium kartläggs grödornas egenskaper med hög precision. Syftet är att ta fram nya sorter med ökad avkastning, bättre kvalitet, och starkare motståndskraft mot klimatförändringar, sjukdomar och angrepp. *Juni 2022*

Lantmännens Forskningsstiftelse – 2022 års utlysning

Lantmännens Forskningsstiftelse delar årligen ut 25 MSEK till forskning i lantbrukets hela värdekedja, från jord till bord. Målet är ett hållbart jordbruk med sikte på klimatneutralitet 2050 och ökad produktivitet för att säkra såväl lantbrukets livskraftighet som livsmedelsförsörjningen över tid. Genom Lantmännens Forskningsstiftelse bjuder vi in forskare till samarbete kring framtidens möjligheter inom lantbruk, livsmedel, bioenergi och gröna material.

Juli 2022



Lantmännen Agrovärme avyttras

Lantmännen har avyttrat Lantmännen Agrovärme som producerar, distribuerar och säljer fjärrvärme i södra och mellersta Sverige. Köpare är Solör Bioenergi – en av de största aktörerna på den svenska och nordiska fjärrvärmemarknaden.

September 2022

Miljardinvestering gör Lantmännen unikt i norra Europa

Investeringen om drygt 1 miljard SEK i en ny storskalig produktionsanläggning för ärtprotein i Lidköping stärker Lantmännens ledande position inom växtbaserade proteiner. Ärtproteinerna kommer att komplettera det befintliga sortimentet av hållbara spannmålsbaserade proteiner från vete och havre. Den nya produktionsanläggningen beräknas stå klar i början av 2026. Miljardinvesteringen skapar nya förutsättningar för svenska lantbrukare att odla ytterligare en gröda i växtföljden, vilket har flera fördelar för miljö och klimat.



September 2022

Expansion i Rumänien

Lantmännen Unibake har påbörjat det första steget i en investeringsplan på 90 MEUR i ett toppmodernt bageri i Rumänien. Den planerade, totala investeringen innebär över 300 nya jobb utöver de 130 personer som redan är anställda på Lantmännen Unibake Rumänien.

September 2022

FINN CRISP snacks – Årets Dagligvara

Priset Årets Dagligvara har delats ut för sextonde året i rad och tilldelas FINN CRISP snacks – Creamy Ranch – från Lantmännen Cerealia. Priset delas ut av branschorganisationen Svensk Dagligvaruhandel och syftar till att uppmärksamma framgångsrika lanseringar och inspirera branschens aktörer till vidare innovation och produktutveckling.



Oktober 2022



Lantmännens historik med viktiga förvärv, avyttringar och delägarskap

SVENSKA
LANTMÄNNEN
BILDADES

FÖRVÄRV
• Elsö Pesti
• Sopps
• Könicke

FÖRVÄRV
• Agro Bizz

FÖRVÄRV
• Strängnäs Valskvarn

BILDANDE
• Agroenergi Neova
• Pellets

FÖRVÄRV
• Vaasan
• Crop Tailor

FÖRVÄRV
• Kalmar Lantmäns
maskinverksamhet
• Dataväxt
• Frozen Bakery
Products

2001

2010

AVYTTRING
• SweChick

2013

AVYTTRINGAR
• Kronfågel
• Cerealias kvarn i Riga

2014

AVYTTRINGAR
• Byggglant
• SW Seed Tyskland
& Polen
• SW WinterOil Seed

2015

AVYTTRING
• Doggy

2016

Lantmännen konverterade sina HaGe Kiel-aktier till aktier i team SE

team SE, ett tyskt bolag med verksamhet inom bygghandel och energi blev majoritetsägare i Hauptgenossenschaft Nord (HaGe Kiel) och Lantmännen konverterade sina aktier i HaGe Kiel till nyemitterade aktier i team SE. Det danska kooperativet DLG är majoritetsägare i både HaGe och team SE.

Oktober 2022

Minskad klimatpåverkan från lantbruksplast

2025 kommer Lantmännen, norska Felleskjøpet och danska Hornsyld Købmandsgaard ersätta hela Trioworlds sortiment av sträckfilm för balensilering med produkter av minst 30 procent återvunnet material. Oktober 2022



Lantmännen toppar listan över Sveriges mest meningsfulla företag

Sedan 2015 har varumärkesbyrån Lynxeye årligen mätt allmänhetens relation till Sveriges 50 största företag. Nu intar Lantmännen förstaplatsen och toppar därmed listan som Sveriges mest meningsfulla företag. Oktober 2022



Skörden 2022

Årets svenska skörd av spannmål uppgick till 5,8 miljoner ton, enligt Jordbruksverkets senaste prognos, vilket var högre än femårssnittet och vad som tidigare hade prognosticerats. Skörden höll låg vattenhalt och generellt god kvalitet. Därutöver uppskattas totalskörden av oljeväxter bli 0,4 miljoner ton vilket är 27 procent högre än det senaste femårssnittet. En mycket intensiv skördeperiod satte press på mottagnings- och transportkapaciteten. Små lager av spannmål i de exporterande länderna, i kombination med kriget i Ukraina, ledde till historiskt höga spannmålspriser och en ovanligt volatil marknad. Lantmännens breda nätverk är fortsatt viktigt för vår handelsverksamhet. Krigsutbrottet innebar initialt högre efterfrågan på vete från EU.

35 MSEK för tillväxt på svenska gårdar

Tillväxtbolaget har tagit in 35 MSEK i nytt kapital från sina ägare för att möjliggöra ytterligare investeringar på svenska gårdar. Riskvilligt kapital behövs för att öka produktiviteten och lönsamheten i svenska lantbruksföretag.

Oktober 2022

Lantmännens affärsportfölj skapar värde för våra medlemmar från åkermarken

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

FÖRVÄRV

- Coryton
- KG:s Ägg
- Scandbio
- Kewab Rental
- Myllyn Paras

2017

2018

2019

2020

2022

AVYTTRINGAR

- LMB Danmark
- Akershus Traktor

AVYTTRING

- Lantmännen Agrovärme

Ett värdefullt medlemskap

Lantmännens kooperativa företagsform har många fördelar, inte minst det demokratiska upplägget, en medlem en röst, och den ekonomiska nyttan av att vara delägare som får ta del av utdelning och avkastning. Som ett kooperativt företag bidrar Lantmännen till lönsamhet på medlemmarnas gårdar med kunskap, forskning och utveckling och rådgivning.

Engagemang och aktiviteter i distrikten

Medlemmar i Lantmännen är både affärspartners och ägare av Lantmännen. De är medlemmar i en förening som förädlar den spannmål som produceras och är med och förvaltar jorden åt kommande generationer.

”

Lantmännen skapar affärsnytta och bidrar till lönsamhet på medlemmarnas gårdar.

För att tillvarata styrkan i den kooperativa företagsformen är engagemang och dialog i distrikt, på medlemsmöten, förtroenderåd och i arbetsgrupper viktigt. Så kombinerar Lantmännen regionala och kundnära aktiviteter med en omfattande nationell och internationell affärsverksamhet. 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 med övergripande, strategiska frågor.

Medlemsnytta

Sparkonto

Ett sparkonto hos Lantmännen är ett tryggt val för att få pengarna att växa. Medlemmar i Lantmännen får dessutom extra förmånlig ränta.

Medlemsträffar

Varje år arrangeras en mängd olika möten och träffar för Lantmännen medlemmar. Utbudet varierar mellan olika distrikt beroende på behov och intresse.

Ambassadörsprogram

Respektive distrikt får lämna förslag på deltagare i Lantmännens Ambassadörsprogram för unga medlemmar. Cirka 30-40 deltagare från hela landet träffas och får en möjlighet att lära känna olika delar av Lantmännen.

Utbildning

Alla medlemmar i Lantmännen kan till exempel via hemsida, LM², etc lära sig mer om hur medlemsorganisationen fungerar. Nya förtroendevalda i distriktens styrelser och valberedningar genomgår även en tredagars utbildning. Deltagarna utbildas i Lantmännens affärsverksamhet, kommunikation, IT-säkerhet.

Medlemstidningen Grodden

Grodden utkommer med fyra nummer per år. Utöver tidningen Grodden finns även Grodden-podden.



LM²-portalen

Medlemmarna har tillgång till LM²-portalens digitala tjänster. I LM²-portalens affärsöversikt visas aktuella avtal och orderinformation. Under maskinfliken finns



Lantmännens föreningsstämma 5 maj 2022

Föreningsstämman beslutade på förslag från styrelsen om insatsutdelning, att fördelas på såväl inbetalt som emitterat insatskapital, insatsemission samt återbäring och efterlikvid. Totalt beslutades om den högsta utdelningen någonsin, 1 000 MSEK.

Samtliga styrelseledamöter, vd, koncernledning, stämmopresidiet, fullmäktige, auktoriserade samt förtroendevalda revisorer deltog i stämman som även kunde följas via webb-sändning.



servicehistorik, Lantmännen Maskins e-handel och möjlighet att skicka en förfrågan om att boka maskinservice.

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

Under *foderfliken* finns alla detaljer kring medlemmens foderavtal och här informeras om när dessa löper ut.

I *Dataväxts* tjänster finns VäxtRåds rådgivningsbrev.

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 mervärde.

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. 2022 genomfördes 10 handelstillfällen och totalt var omsättningen 44 MSEK (52). Transaktionspriset varierade mellan 135 och 146 procent av nominellt värde.

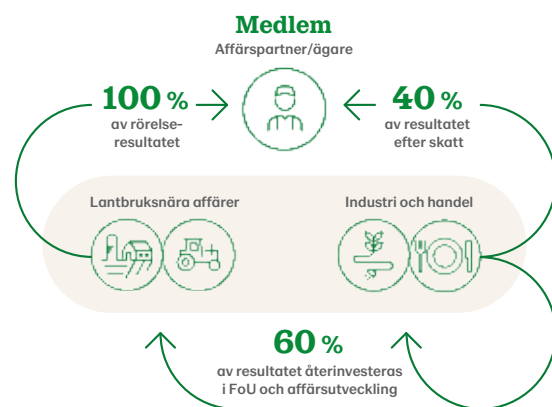
Utdelningspolicy

Styrelsen har under 2022 utvärderat och uppdaterat 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.

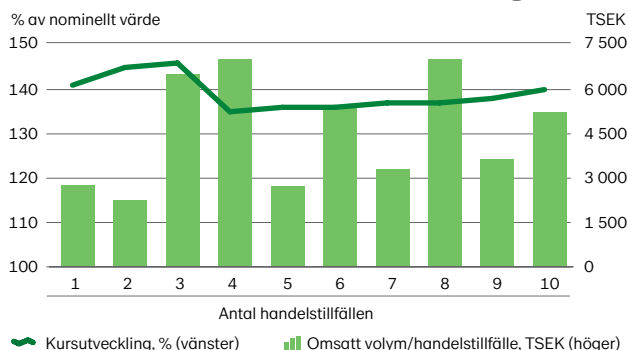
Som medlem får man utdelning genom:

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

Lantmännens utdelningsmodell



Emissionsinsatser, handel och kursutveckling 2022



Utdelning till medlemmarna 2022

Återbäring, efterlikvid, insatsutdelning och insatsemmission 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 2022 föreslagit stämman att lämna utdelning i form av återbäring och efterlikvid på handel med Lantmännen Lantbruk Sverige exklusive Destillataffären med 2,0 procent (2,5), 0,5 procent (-) i återbäring på medlemmarnas inköp från Destillataffären i Lantmännen Lantbruk Sverige och 0,5 procent (1,5) i återbäring på medlemmarnas inköp från Lantmännen Maskin och Swecons svenska verksamhet. Totalt beräknas återbäring och efterlikvid uppgå till 374 MSEK (341).

Styrelsen föreslår att insatsutdelning lämnas med 10 procent (10) på insatsernas nominella värde, totalt 403 MSEK (362) samt insatsemmission med 303 MSEK (297).

Därutöver föreslås utdelning på förlagsandelar utgå med 6,0 procent (7,25), 15 MSEK (18) enligt villkoren i erbjudandet för förlagsandelarna.

Insatskapital – inbetalt och emitterat

Lantmännens medlemmar bidrar med kapital genom sina insatser i föreningen. Vid utgången av 2022 uppgick insatskapitalet till 4 027 MSEK (3 624). Insatskapitalet fördelar sig med 1 642 MSEK (1 512) som inbetalda insatser och 2 385 MSEK (2 112) som emitterade insatser.

De insatsemmissioner medlemmar får samlas på deras konto för emissionskapital och det är således detta kapital som utgör emissionsinsatser. Våra medlemmar kan enkelt se sitt saldo via LM² Ekonomi.



” Alla medlemmar får ta del av koncernens vinst och har möjlighet att påverka hur Lantmännen styrs.

Insatskapital

MSEK	2022	2021	2020	2019	2018
Inbetalda insatser	1 642	1 512	1 402	1 373	1 318
Emitterade insatser	2 385	2 112	1 826	1 586	1 346
Totalt	4 027	3 624	3 228	2 959	2 664

Utdelning¹⁾

MSEK	2022 ²⁾	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Återbäring och efterlikvid	374	341	305	208	157	245	231	188	135	129
Extra vinstutdelning	-	-	-	-	-	133	-	-	-	-
Insatsutdelning	403	362	291	237	213	222	207	193	178	171
Insatsemmission	303	297	306	288	250	100	70	50	150	-
Totalt	1 080	1 000	902	733	620	700	508	431	463	300

¹⁾ Redovisat belopp kan inkludera justering jämfört med tidigare års förslag. ²⁾ Enligt styrelsens förslag för 2022.

Marknad och omvärld

Lantmännens främsta marknad är norra Europa med fokus på Norden och Östersjöområdet. Kriget i Ukraina med påföljande sanktioner mot Ryssland har påverkat våra verksamheter och även bidragit till en helt förändrad handelsbild både i Europa och globalt. Året har präglats av den komplexa situationen med pågående inflation, kraftigt stigande prisnivåer på spannmål, foder, livsmedel och energi, utbudstörningar och energikris till följd av den globala pandemin, och den rådande geopolitiska oron i omvärlden.

Effekterna av kriget i Ukraina medför att det globala utbudet av jordbruksprodukter minskar såväl i år som kommande odlingsår. Lantbrukarna riskerar att drabbas av fortsatta störningar och prishöjningar i de globala leveranskedjorna av insatsvaror. Den rådande situationen med minskat globalt utbud och högre priser på jordbruksprodukter gör dock att lantbrukarna kan få mer betalt, samtidigt som fortsatt höga energipriser och dyrare insatsvaror riskerar att urholka lönsamheten.



Strategisk tillgång på prissäkrad hållbar energi och kapacitetsutbud blir allt viktigare för hela livsmedelsvärdekedjan.

För Lantmännen har kostnaderna för flera viktiga råvaror och tjänster för vår industriverksamhet, som el, naturgas och frakt, stigit kraftigt. Transportproblem och bristen på arbetskraft har förvärrats, vilket har medfört leveransproblem i framför allt tillverkningssektorerna. Det får konsekvenser för lantbruks- och anläggningsmaskiner där man

inte har klarat att möta efterfrågan på grund av långa leveranstider på nya maskiner.

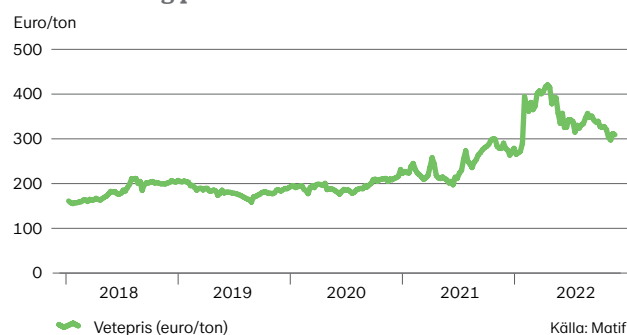
Råvarumarknader och årets spannmålsskörd

Svartahavsregionen producerar 30 procent av världens handlade vete och Ryssland var före kriget i Ukraina världens största exportör av mineralgödsel. Stigande energipriser i Europa kopplas till minskade leveranser av rysk olja och gas. De höga råvaru- och energipriserna har medfört att inflationen har ökat till nivåer som inte setts på väldigt länge.

Under 2022 skedde kraftiga prisökningar för centrala jordbruks- och insatsråvaror samt livsmedelsingredienser, vilket ställer krav på genomförande av prisjusteringar i hela värdekedjan. Priset på gödsel för jordbruket följer energipriset. Situationen medför utmaningar för lantbruksföretagen samt påfrestningar särskilt för animalieproducenter i form av höga foder- och energipriser.



Prisutveckling på råvarubörsen för vete



Prisutveckling på råvarubörsen för etanol



” Våra huvudmarknader finns i Östersjöområdet och vi har närvaro i nästan hela världen genom helägda och delägda bolag.

Andel av koncernens nettoomsättning

44%
Sverige

15%
Finland

11%
Tyskland

7%
Danmark

4%
Storbritannien

4%
Norge

Den svenska spannmålsskörden för 2022 blev högre än förra årets skörd och samtidigt sågs en rekordskörd av oljevaxter. Spannmålsskörden blev 5,8 miljoner ton för 2022, vilket är en ökning med 16 procent jämfört med skörden 2021. Ökningen berodde främst på att hektarskördarna för samtliga spannmålsgrödor blev högre.

Höstvetet gav en svensk totalskörd på 3,0 miljoner ton vilket är 10 procent högre än genomsnittet för de senaste fem åren. Totalskörderna av oljevaxter uppskattas bli 0,4 miljoner ton vilket är 27 procent högre än det senaste femårs-genomsnittet. Totalskörderna för trindsäd beräknas till 86 tusen ton vilket är 31 procent högre än femårs-genomsnittet.

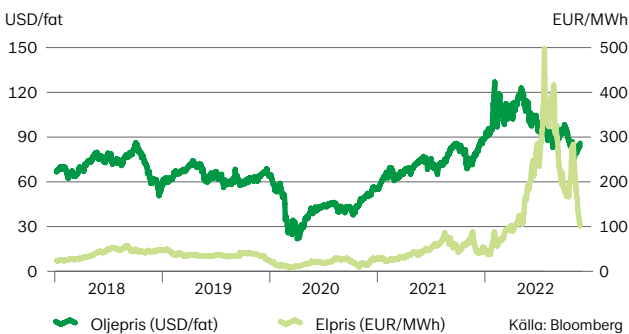
Inflationen påverkar köpbeteendet

Den höga inflationstakten i Sverige och övriga europeiska länder håller i sig och de högre kostnaderna för insatsvaror, energi och transporter driver på inflationen. Lantmännen har navigerat mellan att planera för att ha beredskap för att hålla i kostnaderna och säkerställa priskompensationer. Dock släpar arbetet med att föra prishöjningar vidare i kedjan efter och påverkar framför allt våra livsmedelsverksamheter negativt. Inflationen får konsekvenser för såväl handel som för slutkonsumenter. Lantmännen bevakar hur konsumentbeteenden förändras och hur det påverkar Lantmännens affärer. Pandemin och

Prisutveckling på råvarubörsen för konstgödsel



Prisutveckling på råvarubörsen för olja och el



rådande omvärldssituation har understrukt vikten av lokal produktion och robusta värdekedjor, ur både företags- och samhällsperspektiv.

Hållbarhet och klimatfrågor i fokus

På den politiska arenan drivs EU:s "Green Deal" vidare. Det innebär att ett stort antal regelverk och strategier som berör lantbruk, klimat, energi och miljö revideras. Läs mer på [➔](#) sid 32.

På marknaden utmanas hållbara produkter kortsiktigt av kostnadsfokus på grund av inflation. Långsiktigt stärks ambitioner och företag i värdekedjan för livsmedel ansluter sig till Science Based Targets initiative. Det innebär åtaganden att sätta klimatmål för sin värdekedja i linje med vad som krävs för att begränsa globala uppvärmningen till högst 1,5 grader.



En hållbar livsmedelsförsörjning är en central fråga för att lösa klimatutmaningen och säkerställa biologisk mångfald, samtidigt som en växande befolkning medför ökande behov.

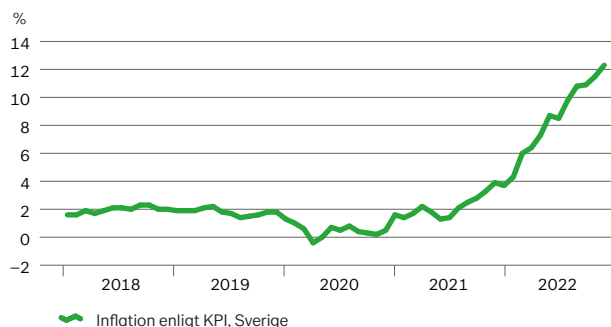
Investeringar och styrmedel i den privata och offentliga sektorn styrs allt mer mot hållbara tillväxtorienterade initiativ, vilket understryks av EU:s taxonomi.

Den ökade digitaliseringen och tillgång till relevanta data är en viktig möjliggörare för att kunna utveckla produktivitet, klimatprestanda och hållbarhet i hela värdekedjan.



Osäkerheten i omvärlden har lett till snabba makroekonomiska förändringar och stora prisrörelser.

Inflation



Tre globala framtids- utmaningar för Lantmännen och lantbruksföretagen

Befolknings-
tillväxt och
ökat välbstånd

Klimatet
– reellt och
politiskt

Geopolitisk
komplexitet

Befolkningstillväxt och ökat välbstånd – 10 miljarder människor 2050

Prognosen om befolkningsökningen och en kraftigt ökande medelklass driver den globala efterfrågan på lantbruks- och livsmedelsprodukter.

Klimatet, reellt och politiskt

– Netto noll klimatpåverkan 2050

För att leva upp till FNs klimatmål om netto noll klimatpåverkan 2050 behöver klimatpåverkan minska i hela värdekedjan från odling till förädling och transportledet. Parallellt behöver värdekedjan anpassas till ett reellt förändrat klimat.

Geopolitisk komplexitet

– Livsmedelsförsörjning

Vi lever i en helt ny omvärldssituation som påtagligt och på ett nytt sätt påverkar våra affärers möjligheter och aktiviteter. Ur det perspektivet är det centralt att säkra infrastruktur och förmåga i livsmedelsvärdekedjan.

Detta medför långsiktigt att livsmedelsproduktionen behöver öka med hänsyn till befolkningstillväxt, hållbarhet och en allt mer geopolitiskt komplex värld.

Strategi – Jord till bord 2030

Lantmännens uppdrag är basen för vår strategi. Vi ska bidra till lönsamheten på våra medlemmars gårdar och optimera avkastningen på medlemmarnas kapital i Lantmännen. Visionen är att vara världens främsta lantbrukskooperativ: ett företag i världsklass och den ledande aktören i spannmålsvärdekedjan från jord till bord i norra Europa.

Lantbruksföretaget i centrum av Lantmännens värdekedja



Lantmännen – ett företag i världsklass

Våra strategiska fokusområden ska bidra till ett svenskt lantbruk i världsklass genom att *stärka konkurrenskraften och lönsamheten* på medlemmarnas gårdar. Detta ska ske genom att uppnå ledande *lönsamhet* i alla våra industriverksamheter, samt leda och accelerera utvecklingen av *hållbara lösningar* i hela verksamheten.

Ett övergripande arbete pågår även för att ytterligare stärka förtroendet för *Lantmännens varumärke*. Vi ska vara det mest *innovativa företaget*, och den mest *attraktiva arbetsgivaren* i våra branscher.



Lantmännens strategi skapar uthålligt värde från jord till bord som lantbrukarnas bästa affärspartner.

Våra verksamheter maximerar värdet av medlemmarnas spannmål och våra portföljbolag bidrar till finansiell stabilitet.

Vår spannmålsstrategi

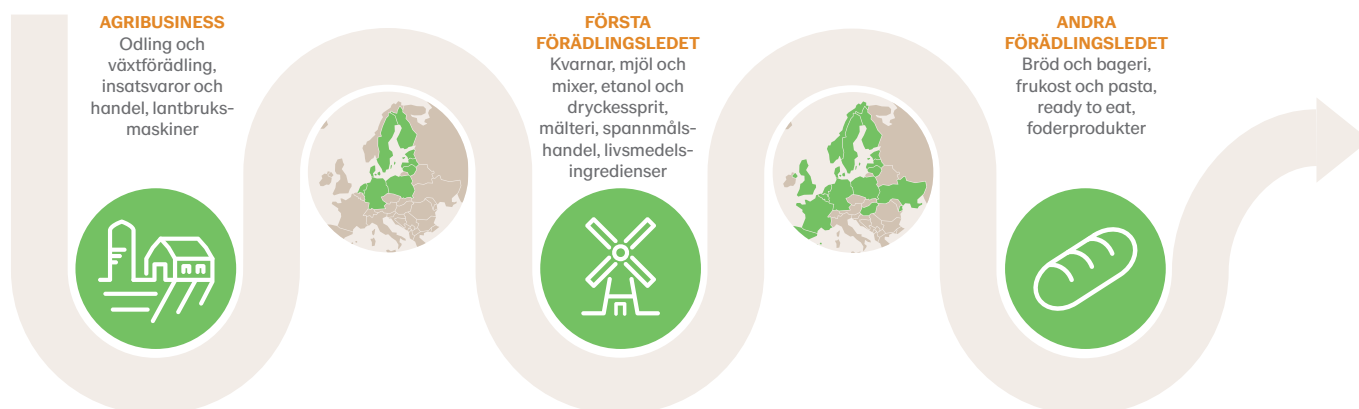
Lantmännens spannmålsstrategi tar sin utgångspunkt i att öka den svenska spannmålsskörden med 1 miljon ton per decennium och netto noll klimatpåverkan till 2050. Spannmålsstrategin följer spannmålens värdekedja hela vägen från att beskriva hur vi köper in spannmål, skapar värde genom odlingskoncept, till industriverksamheter och hur vi når exportmarknaderna.

Ett ledande varumärke

Varumärket Lantmännen har en värdefull position utifrån våra medlemmar, lantbruksverksamheter och vårt ansvar från jord till bord. I varumärkesarbetet ingår att utveckla denna position och skapa ytterligare inflytande åt våra konsumentvarumärken, verksamheter samt som vara en attraktiv arbetsgivare. Varumärkesarbetet omfattar utveckling och implementering av värdeskapande koncept från jord till bord såsom Klimat & Natur, ekologisk märkning och ursprungsmärkning.

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.

Lantmännen som strategisk aktör i hela värdekedjan



Strategiska initiativ för en trygg livsmedelsförsörjning

Frågan om att säkra strategiska anläggningar för livsmedelsproduktion är prioriterad ur Lantmännens perspektiv. Målsättningen är att bygga robusthet i livsmedelsvärdekedjan och lagring av kritiska insatsvaror över tid.

Hållbara affärer och ansvarsfull arbetsgivare

Vår omvärldsanalys beskriver globala utmaningar som klimatfrågan och ökad efterfrågan på råvara för en växande befolkning. Lantmännens roll är att driva utvecklingen mot framtidens jordbruk och hållbara livsmedels- och bioenergisystem. Vi förädlar och utvecklar produkter och erbjudanden med hållbara mervärden och har kunskap för ett mer hållbart jordbruk. Lantmännen driver ett antal hållbarhetsfrågor som stödjer visionen strategi Jord till Bord 2030. Lantmännen är en ansvarstagande aktör och vill vara en attraktiv arbetsgivare som erbjuder en säker arbetsmiljö, bra ledarskap och inkluderande företagskultur.

Från jord till bord i Finland

Sedan 2015 har Lantmännen gjort betydande investeringar i Finland, som idag är vår näst viktigaste marknad. Genom förvärvet av det finska livsmedelsbolaget Myllyn Paras under året har vi stärkt vår position ytterligare.

Med Myllyn Paras kvarn- och bageriverksamhet har vi nu verksamhet i hela kedjan från jord till bord i Finland, vilket stärker möjligheterna till långsiktig innovation och att strategiskt kunna utveckla både lantbruks- och livsmedelsverksamheterna. Likheterna mellan svensk och finsk lantbruk- och livsmedelssektor skapar synergieffekter vid utveckling av produkter och koncept. Under året fortsatte satsningen på odlingskonceptet Klimat & Natur i Finland. Lantmännen har även samarbeten inom Nordic Oats för att främja export av havre och havreprodukter från Sverige och Finland.



Lantmännens fortsatta strategiska utveckling

- Vidareutveckling av värdekedjan för gröna proteiner
- Utveckla möjligheter i övergången från fossila till förnybara drivmedel
- Säkerställa långsiktig elförsörjning till konkurrenskraftiga villkor
- Utveckla en strategi för grön gödsel
- Vidareutveckla strategin för våra finska verksamheter
- Skapa erbjudanden baserade på vetenskapligt baserade mål som en drivkraft för hållbara affärsmöjligheter från jord till bord, med fokus på klimatdata
- Utveckla incitamentssystem som säkerställer att lantbrukaren får en skäligen ersättning på marknaden för hållbara produktionsmetoder.

Strategiska målsättningar

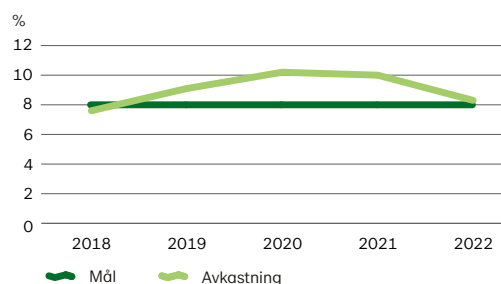
Varje Lantmännenaffär har sin affärsplan med finansiell målsättning. De strategiska målsättningarna för koncernen och affärerna omfattar även icke-finansiella mål.

Avkastning på eget kapital

Koncernens avkastningsmål är beroende av affärsportföljens sammansättning. Nuvarande affärsportfölj beräknas ha en total avkastningspotential på 8 procent på eget kapital. Avkastningen på eget kapital uppgick under 2022 till 8,3 procent (10,0). Den genomsnittliga avkastningen på eget kapital de senaste fem åren har uppgått till 9,1 procent.

Mål >8 %

Utfall 8,3 %

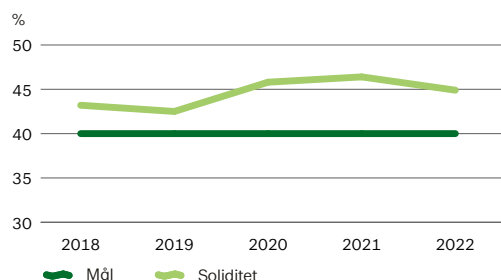


Soliditet

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 2022 uppgick till 44,9 procent (46,4).

Mål >40 %

Utfall 44,9 %

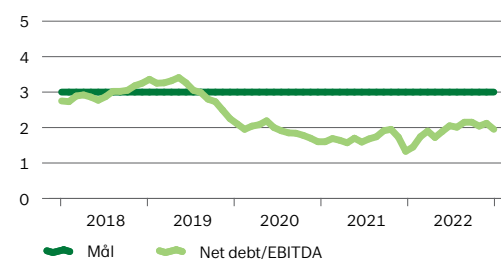


Nett debt/EBITDA

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 1,9 (1,3).

Mål <3

Utfall 1,9

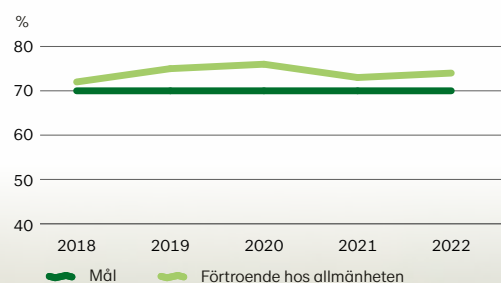


Förtroende hos allmänheten

För 2022 hade i genomsnitt 74 procent av allmänheten förtroende för Lantmännen, vilket är bland de högsta resultaten av samtliga svenska företag. Förtroende är det varumärkesattribut som bevisats ha störst bidrag till affären. Det skapar ökad tänkbarhet och lojalitet bland kunder och konsumenter samt attraktionskraft som arbetsgivare och affärspartner.

Mål ≥70 %

Utfall 74 %



Beskrivning av finansiella nyckeltal, se → sid 77.

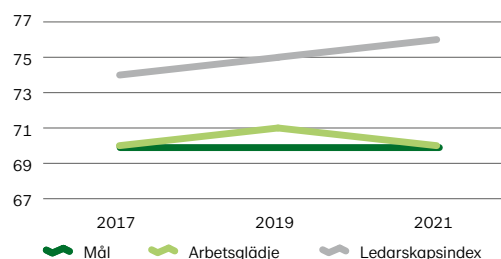
” Vi har ambitiösa hållbarhetsmål och redovisar hur arbetet utvecklas för områden som medarbetare, hållbara produkter och klimat.



Medarbetarskap/ledarskap

Våra medarbetares engagemang 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).

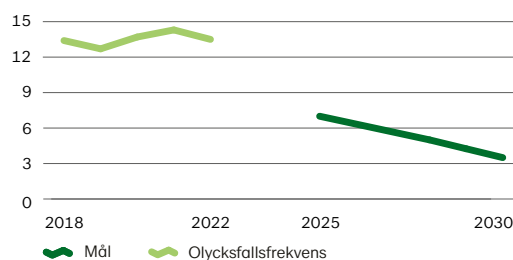
Mål >70 **Utfall 70 respektive 76**



Olycksfallsfrekvens

Lantmännen har en nollvision för arbetsrelaterade olyckor. Målet ska nås med ett riskbaserat och proaktivt angreppssätt där hälsa och säkerhet är en del av dagligt arbete med fokus på ständiga förbättringar. Olycksfallsfrekvensen minskade till 13,5 från föregående år (14,3).

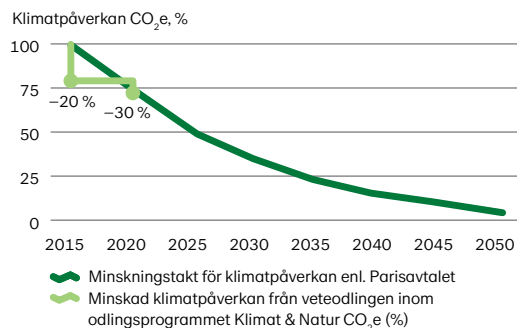
Mål 2025 <7 **Utfall 13,5**



Hållbara produkter

Odlingsprogrammet Klimat & Natur ska halvera klimatpåverkan var tionde år med minskad klimatpåverkan i linje med Parisavtalets minskningstakt. Nya kriterier 2020 med fossilfri drivmedel minskade utsläppen med ytterligare cirka 10 procent/kg mjöl.

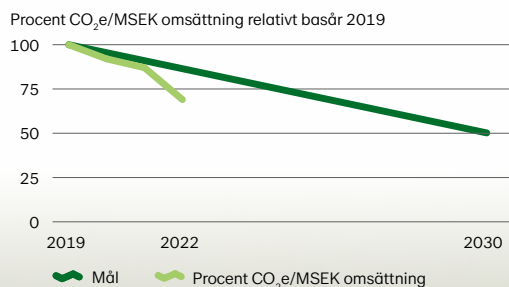
Mål -50 %/tio år **Utfall -30 % CO₂e**



Minskad klimatpåverkan

Koncernens mål är att minska klimatutsläppen från egen verksamhet med 50 procent 2019-2030, räknat i ton CO₂e per MSEK omsättning. Målet ska nås med fortsatt omställning till fossilfri produktion och energieffektivisering. Från 2019 till 2022 minskade utsläppen med cirka 31 procent.

Mål -50 %/tio år **Utfall -31 %**



Beskrivning av finansiella nyckeltal, se ➔ sid 77.

Strategi för hållbara affärer

Vår omvärldsanalys beskriver globala utmaningar som klimatfrågan och ökad efterfrågan på råvaror till en växande befolkning. Lantmännens roll för att möta den globala utmaningen är att driva utvecklingen mot framtidens jordbruk med hållbara livsmedels- och bioenergisystem.

Med verksamhet genom hela spannmålsvärdekedjan har Lantmännen en unik möjlighet att driva hållbar affärsutveckling som ligger till grund för Lantmännens och våra medlemmars långsiktiga lönsamhet. Lantmännens strategi Jord till bord 2030 leder och accelererar utvecklingen av hållbara lösningar i hela värdekedjan. Vi utgår från förnybara råvaror från åkermarken och utvecklar affärer som optimerar odlingen, ökar resurseffektiviteten, sluter kretslopp och minimerar påverkan på människa och miljö.



Ansvar och hållbarhetsfrågor är en viktig drivkraft som vi arbetat med och redovisat årligen i över 20 år.

Vi har prioriterat hållbarhetsfrågor som är väsentliga för Lantmännen för att bidra till hållbar utveckling och hållbara affärer. De finns inom tre områden: klimat och ekosystem, hållbara produkter och förnybara råvaror, ansvarsfull arbetsgivare och affärspartner. Vårt ramverk för hållbara affärer beskriver ambitioner samt mål för de prioriterade frågorna och i hållbarhetsredovisningen rapporteras utfall.

Styrning

Koncernstyrelsen är ytterst ansvarig för att styra, övervaka och följa upp koncernens ansvars- och hållbarhetsarbete. Koncernledningen driver ansvarsfrågor och hållbar affärsutveckling som en del av strategisk verksamhetsplanering. Läs mer på [sid 20](#). Divisioner och affärsområden driver hållbarhetsfrågor som är relevanta för verksamheten.

Arbetet tar sin utgångspunkt i Lantmännens uppförandekod som är ett verktyg för att styra verksamheten mot ambitioner och koncernövergripande mål, se [sid 22](#). Uppförandekoden beskriver hur Lantmännens verksamheter och medarbetare ska uppträda och fatta beslut för att ta ansvar ur ett miljömässigt, socialt och affärsetiskt perspektiv.

Hållbar affärsutveckling är integrerad i våra processer och är centralt för Lantmännens strategi för hantering av risker och möjligheter. Lantmännens arbete drivs via programmet Framtidens Jordbruk, vår varumärkesstrategi, forsknings- och innovationsverksamhet, grön finansiering, Affärsetiska Compliance-programmet, system för leverantörsuppföljning, strategi för Health & Safety Excellence, Employee Branding, samt externa dialoger.

Milstolpar i Lantmännens långsiktiga 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	Rapport Framtidens Jordbruk: Mjölk & Nötkött Grön obligation	Satsning på växtförfädlning i Svalöv
---	--	--	--	---	---	--	--------------------------------------

2001 – 2007 – 2009 – 2015 – 2019 – 2020 – 2021 – 2022

Ansvarstagande

Första Hållbarhetsredovisningen	Uppförandekod antas	Global Compact signeras Klimatmål antas	Uppdaterat klimatmål	Mål för klimatneutral primärproduktion till 2050	Klimatmål uppnådda	Nya klimatmål mot 2030	Ny väsentlighetsanalys
---------------------------------	---------------------	---	----------------------	--	--------------------	------------------------	------------------------

Lantmännens ramverk för hållbara affärer



” Under 2022 tog vårt klimatarbete och utvecklingen av odlingsprogrammet Klimat & Natur viktiga steg mot en fossilfri livsmedelsvärdekedja.

Framtidens Jordbruk – vår plan

Svenskt jordbruk anses vara ett av världens mest hållbara men vi ställs ändå inför nya utmaningar. Det behövs mer råvara för livsmedel och energi, samtidigt som påverkan på klimatet måste minska ytterligare. Lantmännen har en tydlig strategi för att möta utmaningarna – en plan vi kallar Framtidens Jordbruk.

I rapporterna Framtidens Jordbruk visar Lantmännen att avkastningen kan öka samtidigt som klimat- och miljöpåverkan minskar. Lantmännen arbetar för målet att skapa förutsättningar för en hållbar primärproduktion med ökad avkastning och klimatneutralitet år 2050.



Med verksamheter i hela värdekedjan från jord till bord, har vi unika möjligheter att driva förändring.

Vi skapar en fossilfri värdekedja

Genom Klimat & Natur, Lantmännens program för Framtidens Jordbruk, odlas spannmål efter kriterier för minskad klimatpåverkan och ökad biologisk mångfald. Med Klimat & Natur driver vi utvecklingen, möter marknadens efterfrågan på hållbart producerade livsmedel och skapar möjligheter för lantbrukare att minska klimat- och miljöpåverkan i odlingen. Produkterna från odlingsprogrammet har sedan 2015 minskat klimatavtrycket med upp till 30 procent och odlingen omfattar vete, råg, korn och havre.



Kungsörnsens mjölsortiment kommer från odlingsprogrammet Klimat & Natur, liksom pannkakor, plättar och AXA havregryn.

Nu adderar vi en avgörande pusselbit, fossilfri mineralgödsel, och möjliggör vad som sannolikt är världens första, storskaliga fossilfria produktion av livsmedel. Det kommersiella erbjudandet från odlingen är i linje med minskningstakten i Parisavtalet och Science Based Targets initiatives mål för jordbrukssektorn. Det innebär en betydande ytterligare minskning av klimatavtrycket. Lantmännens roll i omställningen kommer fortsatt vara att driva kommersiella erbjudanden för genomförande i stor skala.

Skördarna ska öka med minskad klimatpåverkan

Lantmännens strategi Jord till bord 2030 beskriver behovet av ökad livsmedelsproduktionen med hänsyn till befolkningstillväxt och hållbarhet. Förenklat betyder det att den svenska spannmålsskörden behöver öka en miljon ton per decennium och samtidigt nå netto noll klimatpåverkan till 2050.

Lantmännen driver denna utveckling och de främsta byggestenarna är fossilfri växtnäring och drivmedel tillsammans med precisionsodling, digitalisering, management, växtförädling samt kolinlagring. På våra Framtidsgårdar testas och visas vi upp framtidens lösningar i praktiken och i våra affärer tar vi fram konkreta erbjudanden till marknaden. Tillsammans med andra aktörer vill vi lösa utmaningarna till 2050.



Framtidsgården Viken är Lantmännens egen mjölgård. Här testas och driver vi utvecklingen av en hållbar och produktiv mjölkproduktion.

Industriell investering möjliggör hållbar odling

Marknadens efterfrågan på svenskodlade gröna proteiner ökar. Lantmännen har som mål att göra Sverige självförsörjande när det gäller grön protein och lönsamt öka ärtodlingen i Sverige till 40 000 hektar.

En investering om en miljard SEK i en ny storskalig produktionsanläggning för ärtprotein i Lidköping stärker Lantmännens ledande position inom växtbaserade proteiner. Investeringen kommer att skapa förutsättningar för svenska lantbrukare att odla ytterligare en gröda i växtföljden och har flera fördelar för miljö och klimat. Ärtproteinet kompletterar Lantmännens befintliga sortiment av hållbara spannmålsbaserade proteiner för livsmedel och kan även bli ett viktigt substitut till den importerade sojabönan.

” Framtidens Jordbruk är vår vision och strategi för ett hållbart lönsamt jordbruk. Målet är hållbar primärproduktion med halverad klimatpåverkan vart tionde år fram till 2050.



Kunskap

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

I de två kunskapsrapporterna "Framtidens Jordbruk: Växtodling" och "Framtidens Jordbruk: Mjök & Nötkött" har vi analyserat möjligheterna för en mer hållbar framtida produktion med ökad produktion och minskad klimatpåverkan i takt med vetenskapligt baserade mål, i nära samarbete med andra aktörer genom animalievärdekedjan.



Bevis

På våra Framtidsgårdar testar och visar vi upp framtidens lösningar i praktiken

Framtidsgårdarna ger en praktisk bild av hur produktivitet, resurseffektivitet och miljöhänsyn kan förbättras för framtidens hållbara och lönsamma jordbruk. 2022 lanserade vi Framtidsgården Svalöv där vi bedriver avancerad växtföreling. Vi driver också Framtidsgården Bjertorp för växtodling och Viken för mjölkproduktion och foderutveckling.



Erbjudande

Vi tar fram konkreta erbjudanden till marknaden – vete, råg, korn och havre odlat enligt Klimat & Natur

Klimat & Natur, Lantmännens program för Framtidens Jordbruk, fortsätter växa volymmässigt i Sverige och har lanserats i Finland. Utrullningen är ett viktigt steg för en mer hållbar finsk livsmedelsproduktion. 2022 har Klimat & Natur utvecklats för att nästa år kunna introducera fossilfri gödsel som ett viktigt nästa steg.



Samverkan

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

Lantmännen initierar och driver ett antal samverkansprojekt i branschen. Exempel är Agrosfär för beräkning och delning av klimatdata från lantbruket och Hållbar livsmedelskedja för framdrift i kommersialisering av mer hållbara livsmedel.



Läs mer om Lantmännens väg mot ett klimatneutralt jordbruk på lantmannen.se

Forskning utvecklar affärer

Lantmännen är väl positionerade för arbetet som krävs inom utveckling av grödor och effektiviteten i lantbruket för att möta framtidens utmaningar med global försörjning och lönsamheten på våra ägares gårdar.

Lantmännen satsar årligen cirka 400 MSEK på forskning och utveckling för att möta kommande utmaningar och säkerställa konkurrenskraft. Målet är att öka värdet från jord till bord och skapa affärer i samarbete med lantbruksföretagen.

Digitalisering – driver hållbara livsmedelssystem

Digitala satsningar stöttar primärproduktionen genom utveckling av lösningar för precisionsodling i växtodlingsprogrammet Dataväxt, förbättrat beslutsstöd och digitala gränssnitt för lantbrukare i LM². Det handlar om att optimera förädlingssteg från produktion till kund och konsument. Lantmännens satsning på plattformen Agronod för delning av lantbruksdata möjliggör fortsatt utveckling och hållbar innovation i livsmedelssystemet.

För ett livskraftigt jordbruk

Prioriterade utvecklingsområden är växtförädling, fossilfria och recirkulerade växtnäringssystem, övervakningssystem för spannmålslager och lustgasemissioner från åkermarken. För en hållbar och lönsam animalieproduktion krävs forskning om högkvalitativt grovfoder, innovativa foderstrategier för frigående värphöns och grisar under skiftande väder- och klimatförhållanden samt utveckling av recirkulerad foderfosfat.



Innovation och forskning krävs för utveckling av Framtidens Jordbruk inom växtodling och djurhållning.

Växtbaserade råvaror till 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.

Bioenergi och gröna material

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

Strategiska forskningssamarbeten

Samarbeten är viktiga för Lantmännens forskningssatsningar och Lantmännen medverkar i flera av Formas centrumbildningar för livsmedelsforskning och innovation. I Mistra Food Futures ska strategier för ett hållbart svenskt livsmedelssystem för hälsosam mat utvecklas. Läs mer på [↪ sid 32](#).



Växthuset

Växthuset är Lantmännens program för öppen innovation. Det är en plattform där kollegor, startups och medlemmar tillsammans kan utveckla idéer och bygga lösningar runt ett tema. Under 2022 genomfördes ett Växthusprogram på temat smart farming, med flera aktiviteter som innovationsdagar, demodagar och acceleratorprogram. Läs mer på [↪ lantmannen.se/vaxthuset](https://lantmannen.se/vaxthuset)



LANTMÄNNENS
FORSKNINGSSTIFTELSE

Lantmännens Forskningsstiftelse investerade under året 25 MSEK i forskning för att skapa nya affärsmöjligheter för Lantmännen och på medlemmarnas gårdar. Ett exempel är en nystartad studie om kolinlagring i jordbruksmark som drivs av Finlands meteorologiska institut och Lantmännens finska affärsverksamheter. Stiftelsens satsning gav dessutom en uppväxling från andra finansierare på över 100 procent. Se [↪ lantmannen.se/forskning-och-innovation/forskningsstiftelsen/](https://lantmannen.se/forskning-och-innovation/forskningsstiftelsen/)

Våra medarbetare

Lantmännen arbetar långsiktigt med att attrahera och utveckla medarbetare och ledare. Samarbete och engagemang är viktigt för oss – och vi jobbar hela tiden för att skapa en utvecklande och säker arbetsmiljö.

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, utmanande och inspirerande mål.

Våra medarbetare ska kunna utvecklas och växa internt i både specialist- och chefskarriärer. Vår ambition är också att hälften av alla chefsrekryteringar ska tillsättas med en intern kandidat och under 2022 blev resultatet 48 procent.



På Lantmännen kan medarbetarna påverka och göra skillnad för våra framtida lösningar och vår framgång, men även för samhället.

Vi satsar på kompetens- och ledarskapsutveckling för alla medarbetare och genomför varje år många olika utbildningsprogram inom medarbetarskap och ledarskap, såväl lokala utbildningar som längre globala ledarutvecklingsprogram. Under året har en ny digital utbildningsplattform (Workday) för hela Lantmännen rullats ut, med ett förbättrat gränssnitt

och utökad funktionalitet som skapar en bättre upplevelse och ökar värdet på de utbildningar våra medarbetare går.

Alla medarbetare på Lantmännen har medarbetarsamtal med sin närmaste chef, med primärt fokus på individuella mål, utvecklingsplaner och agerande i enlighet med Lantmännens värderingar – öppenhet, helhetssyn och handlingskraft. Vartannat år genomförs också en medarbetarundersökning bland alla medarbetare som indikerar hur medarbetarskapet och ledarskapet utvecklas. Resultatet från den senaste undersökningen, som gjordes 2021, visade ett starkt resultat på 70 (71) för Nöjd medarbetarindex och 76 (75) för Ledarskapsindex.

I augusti 2022 påbörjades en ny omgång av Lantmännens populära traineeprogram: av mer än 800 sökande får nio traineer möjligheten att prova på ett antal olika roller inom koncernens olika affärer. Traineeprogrammet pågår i 15 månader, och är utformat för att ge traineerna en helhetsbild av Lantmännen som företag och förbereda dem för en fortsatt karriär inom koncernen.

Under året har Lantmännen som arbetsgivare mottagit ett antal utmärkelser av talangnätverk och i externa rankingar: bland annat en silverplats i "Årets talangföretag", som delas ut av 4Potentials och vi har för tredje året i rad utsetts till ett av "Sveriges karriärföretag", de 100 mest attraktiva företagen utsedda av en jury. Lantmännen tog också plats på listan "Young Professional Attraction Index" för första gången 2022, en undersökning som genomförs av Academic Work och Kantar Sifo och som mäter företags attraktionskraft hos "young professionals".



Lantmännen värdesätter medarbetarnas engagemang och vilja att utvecklas.





Öppenhet och respekt

Vi har en vänlig kultur som bygger på öppenhet och respekt för varandra, där det är lätt att göra sin röst hörd och att påverka. Genom att ta ägarskap för resultat, samarbeta och utforska nya möjligheter tar vi tillsammans våra affärer till en ännu högre nivå.



Internationella karriärmöjligheter

Vi är en internationell koncern med spännande affärer i hela värdekedjan. Med vår bredd inom lantbruk, maskiner, bioenergi, livsmedel och fastigheter kan vi erbjuda karriärmöjligheter inom olika branscher, länder, bolag och kompetensområden.

En säker arbetsmiljö

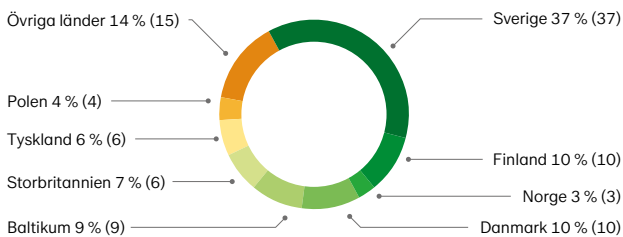
Lantmännens mål är att uppnå "Health & Safety Excellence" på våra arbetsplatser till år 2030. Fokus i Lantmännens strategi är att förändra säkerhetskulturen genom att integrera hälso- och säkerhetsarbetet tydligare i ledarskap, medarbetarskap samt dagliga operativa och strategiska processer. En viktig del är att skapa förutsättningar för ett förändrat beteende och Lantmännen har därför tagit fram ett antal verktyg och utbildningar. Under 2022 har vi rullat ut våra nya digitala utbildningar i kombination med en fysisk workshop, Health & Safety Awareness Training, som syftar till att öka medvetenheten hos chefer och medarbetare om hur Lantmännen ska arbeta med hälsa och säkerhet. Alla divisioner fortsätter också att arbeta med långsiktiga handlingsplaner inom området.

Under året uppmärksammades hälsa och säkerhet på FN:s Health & Safety-dag och under en vecka genomfördes en koncerngemensam utbildning om kvalitativ utredning av olyckor.

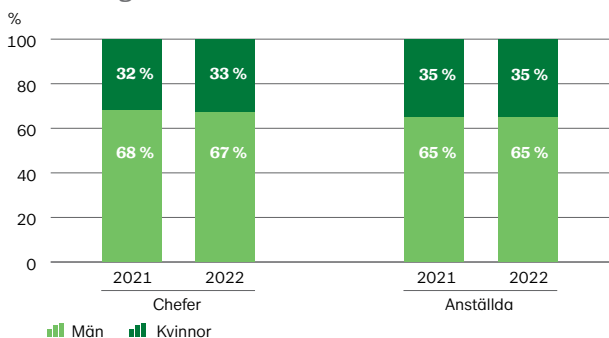
Vi skapar och bibehåller en god säkerhetskultur genom att identifiera och minimera risker i skadeförebyggande syfte. Det görs genom uppföljning av ett 60-tal besiktningar per år i våra produktionsanläggningar och kontinuerlig arbetsmiljöutbildning. För rapportering, utredning och uppföljning av olyckor, tillbud och riskobservationer finns ett webbaserat verktyg för alla medarbetare, samt statistik för analyser och beslut.

Under 2022 sjönk olycksfallsfrekvensen till 13,5 (14,3). Målet är att olycksfrekvensen ska understiga 1 senast år 2030. Ett kontinuerligt arbete görs för att identifiera och följa upp förbättringsområden. Sjukfrånvaron under 2022 ökade något till 5,2 (4,4).

Våra medarbetare – geografisk fördelning



Fördelning kvinnor och män





Med sikte mot framtiden

Lantmännen är ett kooperativ med bolag i många branscher och med rötterna i en stolt historia. Vi fortsätter vår framgångsrika resa och utvecklar våra affärer med en tydlig strategi för tillväxt, där vi utforskar nya marknader och växer globalt.



Lantmännen Graduate Trainee Program

Inom Lantmännens traineeprogram ges utbildning i ledarskap, förändringsledning samt projektledning, och inom Lantmännens Summer Internship erbjuds unga talanger möjlighet att bygga vidare på sina erfarenheter inom våra verksamheter.

Lantmännen har ett etablerat system för whistleblowing där medarbetare enkelt och anonymt kan rapportera missförhållanden och överträdelser av Lantmännens uppförandekod, värderingar, riktlinjer eller policyer, samt misstankar om oegentligheter. Under 2022 registrerades 19 rapporter från 3 länder. Samtliga fall har utretts och agerats på.

Vi värdesätter medarbetares kompetenser, egenskaper och erfarenheter, och arbetar aktivt med att skapa en inkluderande kultur där samarbete, engagemang och trygghet värderas högt. Vi arbetar långsiktigt med jämställdhet och mångfald genom uppsatta mål, aktivitetsplaner och med regelbunden uppföljning. Ingen form av diskriminering, kränkande särbehandling eller trakasserier accepteras och vi har riktlinjer och rutiner kring hur det ska hanteras om det uppkommer.

Våra verksamheter i Ukraina

Sedan det ryska kriget i Ukraina inleddes i början av året har Lantmännens högsta prioritet varit säkerheten för våra medarbetare i Ukraina. Ledning och medarbetare har arbetat hårt för att upprätthålla verksamheten i Ukraina i möjligaste mån, för att kunna producera och distribuera livsmedel till den lokala marknaden.

Genom ett gott internt samarbete mellan olika affärsområden har vi också kunnat dela ut bröd till flyktingar vid Ukrainas gränser mot Rumänien och Polen och kunnat erbjuda hjälp för våra medarbetare och deras familjer, bland annat i form av transporter och boende.

Våra medarbetare, olyckor och tillbud i tjänst

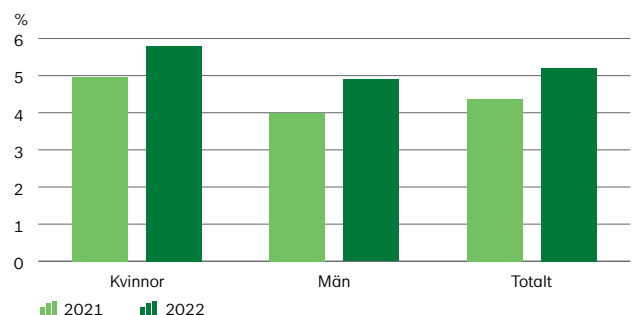
	2022	2021
Antal dödsfall på grund av olycka	0	0
Antal olycksfall ¹⁾	233	247
Olycksfallsfrekvens ²⁾	13,5	14,3
Antal inrapporterade tillbud ³⁾	2 692	2 831
Antal riskobservationer	15 334	13 271

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

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

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

Sjukfrånvaro



Samverkan för hållbar tillväxt

Lantmännen har en ledande roll i utvecklingen av det svenska lantbruket, livsmedelsvärdekedjan, bioenergi och livsmedelsproduktion. Vi driver frågor för robust och hållbar tillväxt inom prioriterade områden genom samarbeten.

Lantmännens agenda för hållbar tillväxt inom svensk lantbruks- och livsmedelssektor skapar möjligheter för våra medlemmar, Lantmännen och livsmedelssektorn. Agendan är i linje med den svenska livsmedelsstrategin, internationella hållbarhetsmål och mål om trygg livsmedelsförsörjning.

Viktiga näringspolitiska frågor

Lantmännen driver näringspolitiska frågor av stor vikt för våra affärer och strategier. I Sverige fokuserar Lantmännen på jordbrukets och livsmedelsproduktionens konkurrenskraft samt biodrivmedel. Livsmedelsförsörjningen är en del av totalförsvaret som engagerar Lantmännen i samverkan med LRF, Svenskt Näringsliv och Livsmedelsföretagen.

Inom EU diskuteras grödbaserade biodrivmedel, bioenergi och jordbrukets roll i klimatarbetet. Arbetet har intensifierats på grund av nya omvärldshändelser med stigande priser på livsmedel, energi och växtnäring som följd. EU:s "Green Deal", innebär att nästan alla EU:s regelverk och strategier som berör lantbruk, klimat, energi och miljö revideras. Detta kan påverka värdekedjorna för bioenergi och livsmedel, såväl i primär- som i industriled. Green Deal innehåller vissa negativa delar för det europeiska jordbrukets konkurrenskraft, men bedöms ändå överlag vara positivt för Lantmännens affärer då efterfrågan på biobaserade alternativ till fossila drivmedel ökar.

Aktuella frågor i dialoger

Vi engagerar oss i samarbeten i frågor som är särskilt viktiga för det svenska lantbruket och våra intressenter.

- **Livskraftigt Lantbruk:** LRF, KRAV, Sweden Food Arena, Spannmålsodlarföreningen, LRF Växtodling och Svensk Kooperation.
 - **Ansvarsfullt producerad mat:** Livsmedelsföretagen, DLF, Konsumentföreningar, Hållbar livsmedelskedja och Svenska Plattformen för riskgrödor.
 - **Grön energi/bioekonomi:** Hagainitiativet, Drivkraft Sverige, Copa-Cogeca, Svebio, World Bioenergy Assoc. och ePURE.
 - **Robust livsmedelsförsörjning:** Samrådsgrupp för krisberedskapsplanering för livsmedelsberedskap (SKAL), LRF, Livsmedelsföretagen och Svenskt Näringsliv.
- Läs mer → lantmannen.se/hallbar-utveckling/samarbeten

Hållbar tillväxt i sektorn

Åtta områden är identifierade som särskilt viktiga där Lantmännen är aktiva tillsammans med akademi, aktörer från näringslivet och myndigheter. Det är genom satsning på alla områden som robust och hållbar tillväxt kan ta fart.

Gemensamma satsningar för lönsam tillväxt i svensk lantbruks- och livsmedelssektor

Växtförädling – Grogrund



Animalieforskning – SustAnimal



Digitalisering – Agronod



Försörjning och beredskap – Spannmålsinfrastruktur



Riskkapital – Tillväxtbolaget



Livsmedelsexport – Nordic Oats



Innovation – Sweden Food Arena

Över 60 aktörer inom svensk livsmedelssektor i samverkan för innovationsbaserad tillväxt.

Svenska gröna proteiner – Ärtproteinanläggning



Våra verksamheter

Lantmännens verksamhet är uppdelad i tre divisioner och två affärsområden. Lantmännen är dessutom delägare i flera internationella bolag. Lantmännen är både en affärspartner för lantbruket och en del av konsumenternas vardag.

Division Lantbruk	34
Division Energi	40
Division Livsmedel	44
Affärsområde Swecon	50
Affärsområde Fastigheter	54
Internationella delägarskap	56



Division Lantbruk

Division Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet som utvecklar och erbjuder produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Division Lantbruk har sin bas i Sverige och har genom internationella hel- och delägda bolag en stark position i Östersjöområdet och svarar för 47 procent av Lantmännens omsättning.

I division Lantbruk ingår *Lantmännen Lantbruk Sverige, Lantmännen Maskin, Nötcenter Viken, Lantmännen Kraft, Lantmännen Bioagri, Lantmännen Agro i Finland, Lantmännen Agro i Danmark* och *Lantmännen Seed i Nederländerna*. Divisionen ansvarar för Lantmännens delägarskap i Scandagra Group i Baltikum, Scandagra Polska i Polen samt teknikföretaget Dataväxt AB.

Verksamheten har under året påverkats av kriget i Ukraina och sanktionerna mot Ryssland. Ökande priser på logistik tjänster, insatsvaror, råvaror och energi har inneburit att vi tvingats hitta nya leverantörer och nya handelsvägar. Division Lantbruk har hanterat de nya förutsättningarna väl och verksamheten har visat positiv utveckling under året, inte minst inom växtodlingsaffären som lyckats navigera väl på den volatila marknaden.

Foderaffären har visat sin styrka genom att Lantmännen kunnat optimera foder utifrån tillgängliga råvaror och kundernas behov för att därmed kunna stärka sin position på marknaden.

Utsikter

Den volatila råvarumarknaden och utvecklingen i omvärlden kommer att påverka även år 2023 och skapa allmän osäkerhet hos leverantörer och kunder. Höga priser på gödning och drivmedel kommer att påverka oss och våra medlemmars lönsamhet. Tillgången och priset på energi är en osäkerhetsfaktor som har stor påverkan för Lantmännens och medlemmarnas produktion.

Erfarenheter och nya affärskontakter från ett turbulent 2022 har gjort oss bra rustade för 2023. Vi kommer fortsatt att satsa på affärsutveckling, med ökat fokus på våra försäljningskanaler, samt den tekniska och digitala utvecklingen. Vi kommer också att se över nya affärsmodeller och tjänster för att minska implementationsgapet som råder i lantbruket vad gäller att nyttja tillgänglig teknik och kunskap. Vi arbetar vidare med utveckling inom ramen för Framtidens Jordbruk på våra tre framtidsgårdar Bjertorp, Svalöv och Nötcenter Viken.

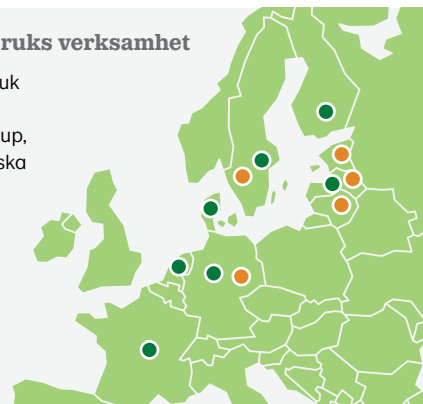
Division Lantbruk, nyckeltal	2022	2021
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	30 376	22 834
Rörelseresultat, MSEK	516	374
Rörelsemarginal, %	1,7	1,6
Avkastning på operativt kapital, %	5,2	4,5
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	285	186
Medelantal anställda	1 733	1 727
varav kvinnor/män, %	25/75	24/76
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	42/58	33/67
Olycksfallsfrekvens	8,1	11,3
Sjukfrånvaro, %	4,5	4,1
Koldioxidutsläpp, tusen ton ²⁾	12	9

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning. ²⁾ Från 2022 ingår Lantmännen Maskin.

Exkl. jämförelsestörande poster	2022	2021
Rörelseresultat, MSEK	516	374
Rörelsemarginal, %	1,7	1,6
Avkastning på operativt kapital, %	5,2	4,5

Division Lantbruks verksamhet

- Division Lantbruk
- Delägarskap Scandagra Group, Scandagra Polska samt Dataväxt



Varumärken



Nötfor
Fårfor

Piggfor
Renfor

Pullfor
Protect



Hållbarhetsfrågor i fokus

Divisionen arbetar för ett hållbart lantbruk med energi-effektiva och säkra maskiner, resurseffektiv produktion, klimatsmarta odlingsmetoder och foderråvaror samt transporter med låg klimatpåverkan. Division Lantbruk arbetar med innovation och utveckling av klimateffektiva foder, teknisk och digital utveckling, precisionsodling och växtförädling. Inom ramen för Framtidens Jordbruk har vi lanserat våra framtidsgårdar där vi utvecklar erbjudanden för att möta marknadens efterfrågan samt anpassade odlingsmetoder för att möta klimat- och miljöutmaningarna.

Hållbara produkter och förnybara råvaror

Under 2023 kommer Lantmännen Lantbruk, i samarbete med Yara, att introducera fossilfri mineralgödsel på den svenska marknaden. Detta innebär ett minskat koldioxidavtryck med 80-90 procent tack vare användningen av förnybar energi. Vi ingick under året också en överenskommelse med norska

Felleskjøpet Agri och danska Hornslyd Købmandsgaard där målsättningen är att växla över vårt sortiment av sträckfilm till produkter framställda av återvunnen plastråvara.

Ansvarsfull arbetsgivare och affärspartner

Ett fokusområde inom Division Lantbruks strategi är hälsa och säkerhet där vi aktivt jobbar mot målet att skapa en trygg, säker och hälsosam arbetsplats. Arbetet drivs både på central och lokal nivå inom hela divisionen. Vi har också fokus på ansvarsfulla inköp och affärsrelationer.



Vi utvecklar erbjudanden och odlingsmetoder för att möta klimat- och miljöutmaningarna.



Lantmännen Lantbruk Sverige

Lantmännen Lantbruk Sverige erbjuder ett brett produkt-sortiment för växtodling och animalieproduktion. Verksamheten är ledande på spannmålsmarknaden genom inköp av spannmål, oljeväxter, trindsäd och frö som säljs vidare till spannmålshandlare samt till svensk och internationell industri. Verksamheten har haft en positiv utveckling under året, inom alla affärsområden. Foderaffären påverkades av stigande priser på foderråvaror och energi samt en generell oro på marknaden, men har hållit volymerna på en stabil nivå. Växtodlingsaffären har visat en stark utveckling och lyckats navigera väl på den instabila marknaden för växtnäring, växtskydd och specialvaror. Årets spannmålsskörd, med bra volymer och god kvalitet, har skapat bra förutsättningar inom spannmålsaffären.

Spannmål

Lantmännen Lantbruk Sverige köper och säljer spannmål, oljeväxter och trindsäd. Hälften av kvantiteten används i Lantmännens egna industrier. Den externa försäljningen är betydelsefull och exportaffären står för den största delen med försäljning främst till Europa och Nordafrika samt även till Nordamerika.

Årets svenska skörd av spannmål uppgick till 5,8 miljoner ton enligt Jordbruksverkets senaste prognos, vilket var högre än femårsnittet och vad som prognosticerats. Skörden höll låg vattenhalt och generellt god kvalitet. En mycket intensiv skördeperiod satte press på mottagnings- och transportkapaciteten. Små lager av spannmål i de exporterande länderna, i kombination med kriget i Ukraina, ledde till historiskt höga

Lantmännen Lantbruk Sverige, nyckeltal

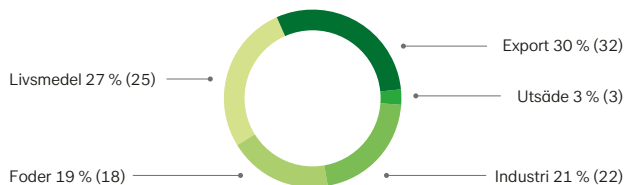
	2022	2021
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	20 363	14 102
Rörelseresultat, MSEK	339	159
Rörelsemarginal, %	1,7	1,1
Avkastning på operativt kapital, %	5,8	3,6
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	234	150
Medelantal anställda	758	797
varav kvinnor/män, %	33/67	33/67

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster

	2022	2021
Rörelseresultat, MSEK	339	159
Rörelsemarginal, %	1,7	1,1
Avkastning på operativt kapital, %	5,8	3,6

Användning av totala volymen såld spannmål



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



spannmålspriser och en ovanligt volatil marknad. Lantmännens breda nätverk är fortsatt viktigt för vår handelsverksamhet. Krigsutbrottet innebar initialt högre efterfrågan på vete från EU, men de höga spannmålspriserna kommer sannolikt påverka efterfrågan framöver.

Foder

Lantmännen Lantbruk utvecklar, producerar och säljer foder och tillskott. Foderaffären drabbades påtagligt av kriget i Ukraina när råvaror från främst proteinleverantörer blev otillgängliga och spannmålspriserna steg kraftigt, med historiskt höga foderpriser som följd. Nya leverantörskontakter för råvaror som tidigare handlats från Ryssland och Ukraina upprättades.

Höga foderpriser i kombination med skenande priser på energi och drivmedel har skapat ekonomisk instabilitet för djurproducenterna. För mjölk- och kycklingproducenterna har ett högt avräkningspris hållit lönsamheten uppe. Inom gris- och äggproduktionen försämrades lönsamheten under året då branschen hade svårt att få igenom prishöjningar på ägg och griskött som behövdes för att täcka ökade kostnader.



En lönsam och hållbar växtodling kräver rätt grödor, insatsvaror och odlingsstrategier.

Klimatförändringar och jordens växande befolkning innebär ständigt föränderliga, nya och stora utmaningar och möjligheter för lantbruket.

Växtodling

Lantmännen Lantbruk förädlar, producerar och säljer utsäde inom stråsåd, trindsåd, oljeväxter och vallfrö. Vi marknadsför och säljer övriga insatsvaror till växtodlingen.

Försäljningen av vårutsäde under året var lägre än normalt, drivet dels av en stor höstsådd, dels av bristfällig tillgång på utsäde på grund av svaga skördar 2021. Under hösten slogs försäljningsrekord av höstrapsutsäde. Osäkerheten i animalieproduktionen har bidragit till minskad omläggning av vallar vilket påverkat försäljningen av frö.

Situationen för mineralgödsel har varit dramatisk under året där priset på vanliga gödningsprodukter mer än tredubblades mot 2021. Köpintresset var relativt stabilt, men med begränsad tillgång. Tidigare handlades stora volymer gödsel från Ryssland men vi har varit tvungna att finna nya leverantörer. Övriga affärer inom handelsvaror visade god utveckling



under året. På framtidsgården Svalöv slutfördes projekt Future Fit Breeding för att påskynda framstegen inom växtförädlingen. Läs mer på lantmannenlantbrukmaskin.se

Nötcenter Viken

Framtidsgården Viken sköts av Nötcenter Viken och är Lantmännens egen mjölkgård med 420 mjölkkor, 450 kvigor och kalvar samt 365 hektar växtodling. På gården testar vi Framtidens Jordbruk i praktiken och bedriver försöksverksamhet för en hållbar och produktiv mjölkproduktion. Produktionsresultaten på Framtidsgården Viken fortsatte att utvecklas väl under året och ligger 18 procent högre än den genomsnittliga mjölkproduktionen i Sverige. I försöksverksamheten pågår ett delprojekt inom samarbetet Sustainimal, där vi undersöker sammansättning av foderstat med syfte att nå en så hållbar mjölkproduktion som möjligt. Framtidsgården Viken är också en mötesplats för aktörer i den agrara näringen.

Lantmännen BioAgri

Lantmännen BioAgri säljer och utvecklar *ThermoSeed* – en unik biologisk metod som med värmebehandling gör utsädet friskt och motståndskraftigt. Bolaget utvecklar och marknadsför också biologiska betningsmedel. Under året har en ny biostimulant tagits till marknaden, en produkt av biologiskt ursprung som förbättrar grödans produktivitet. Läs mer på lantmannenbioagri.se

Lantmännen Krafft

Lantmännen Krafft är Sveriges, och en av Nordens, största leverantörer av hästfoder med marknad även i övriga Europa och USA. Bolaget har under året fortsatt visa goda försäljningssiffror men pressas av stigande priser på råvaror, transport och energi. Under året lanserades KRAFFT i odlingsprogrammet Klimat & Natur, som ett led i klimatarbetet och att ännu tydligare knyta an till Lantmännenvarumärket. Läs mer på kraffthastfoder.se



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.

Den rekordstora försäljningen i slutet av 2021 satte sina spår i början av 2022 med minskad efterfrågan på nya maskiner. Hög inflation, stigande räntor och energiprisuppgång har under året påverkat kundernas investeringsvilja.

Totalmarknaden för maskiner minskade under året, men Lantmännen Maskin har i en nedåtgående marknad ökat sina marknadsandelar. Maskinaffären påverkades av leveransförseningar av nya maskiner under hela året. Reservdelsaffären har under året utvecklats väl. Hög sjukfrånvaro i början av året, samt lägre antal utlevererade maskiner har påverkat verkstadsaffären negativt.

Arbetet med byte av affärssystem har fortlöpt under året och intensifierades under hösten. Planerad driftsättning är första kvartalet 2023. Trots ett turbulent år, påverkat av externa faktorer, fortsätter Lantmännen Maskin sitt långsiktiga arbete planerligt där processoptimering i affärerna ska ge ökad avkastning. Det nya affärssystemet är en del av denna långsiktiga utvecklingsresa. Läs mer på lantmannenlantbruk-maskin.se



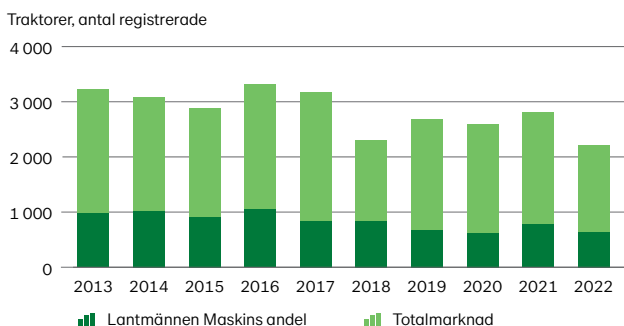
Den långsiktiga strategin fortsätter enligt plan, för att ytterligare stärka processer och lönsamhet.

Lantmännen Maskin, nyckeltal	2022	2021
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	3 320	3 636
Rörelseresultat, MSEK	1	20
Rörelsemarginal, %	0,0	0,6
Avkastning på operativt kapital, %	0,0	1,7
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	32	19
Medelantal anställda	776	750
varav kvinnor/män, %	13/87	10/90

¹⁾ Inklusivt koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2022	2021
Rörelseresultat, MSEK	1	20
Rörelsemarginal, %	0,0	0,6
Avkastning på operativt kapital, %	0,0	1,7

Totalmarknad i Sverige för traktorer





Lantmännen Agro Finland

Verksamheten i Finland, Lantmännen Agro Oy, tillhandahåller insatsvaror för växtodling, foder samt reservdelar och redskap. Försäljning sker genom fristående Lantmännenprofilerade återförsäljare, egna lantbruksbutiker samt direktförsäljning. Bolaget handlar också med spannmål på den finska och internationella marknaden, samt producerar och säljer foder direkt till kunder med animalieproduktion och hästar.

Stor utvintring av höstsådda grödor och en mycket låg skörd 2021 ledde till brist på utsäde. Den dåliga skörden 2021, i kombination med stigande priser på insatsvaror, medförde en svag lönsamhet bland lantbrukarna vilket kraftigt påverkade maskinförsäljningen 2022. Spannmålsskörden 2022 uppgick till 3,6 miljoner ton vilket överskrider landets totala användning. Dock blev rågskörden lägre än normalt, med importbehov som följde. I september förvärvades två tidigare

återförsäljare och Lantmännen Agro har nu sju egna lantbruksbutiker på strategiskt viktiga platser.

Genom förvärvet av kvarnföretaget Myllyn Paras 2022 har Lantmännen en integrerad spannmålsvärdekedja från jord till bord, från inköp av spannmål från lantbrukare till kvarn och bageriverksamhet. Samordningen av rollerna på marknaden skapar förutsättningar att driva en sund spannmålsaffär och konkurrenskraftig försörjning till industrin. Lantmännen Lantbruk i Sverige och Agro i Finland har tillsammans en marknadsledande position på grynhavre med bra kvalitet i Östersjöområdet. Genom att samordna havreexporten kan vi erbjuda kunderna grynhavre med bra kvalitet och god leveranssäkerhet till konkurrenskraftiga villkor, samtidigt som vi uppnår en stark exportaffär.

Läs mer på lantmannenagro.fi

Lantmännen Agro Finland, nyckeltal

	2022	2021
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	6 094	4 479
Medelantal anställda	165	148
varav kvinnor/män, %	39/61	36/64

¹⁾ Inklusivt koncernintern omsättning.

Varumärken

Opti Melli Maituri Herkku Benemilk 

Verksamheter i andra länder

Lantmännen Agro – Danmark

Lantmännen Agro A/S huvudsakliga uppgift är inköp av spannmål i Danmark vilket är en viktig tillgång i Lantmännens interna spannmålsvärdeskedja. Vissa kvantiteter säljs till externa kunder och bolaget säljer även betydande kvantiteter gödning. Läs mer på lantmannenagro.dk

Lantmännen Seed – Nederländerna

Lantmännen Seed BV bedriver växtförädling av rågvet och potatis på förädlingsstationen i Emmeloord i Nederländerna. Verksamheten utvecklades väl under året med potatissorten Fontane och rågvetesorten Lumaco och försäljningen visar goda resultat i Tyskland och Frankrike. Läs mer på lantmannenseed.com



Division Energi

Division Energi är en av Sveriges största producenter av bioenergi produkter och svarar för 10 procent av koncernens omsättning. Divisionen tillverkar och marknadsför hållbart etanolbränsle, proteinfoder, koldioxid, stärkelseprodukter, gluten, vodka, betaglukan, havreprotein, alkylatbensin, smörjmedel och andra kemiska produkter samt fasta förädlade trädbränslen. Divisionen verkar på en global marknad med huvudfokus i Europa.

I division Energi ingår *Lantmännen Biorefineries* som utgörs av *Lantmännen Agroetanol*, *Lantmännen Reppe*, *Lantmännen Oats* och *Lantmännen Functional Foods*. I divisionen ingår också *Lantmännen Aspen* och *Scandbio*.

Divisionen erbjuder miljösamma energi-, livsmedels- och industriprodukter som framställs på ett ansvarsfullt sätt med anläggningar i Sverige, Frankrike, England, Lettland, Finland och Danmark. Divisionen har hel- eller delägda bolag i Norden, Frankrike, Tyskland, England och USA.



Vi förädlar förnybara råvaror till produkter som kan ersätta fossila bränslen.

Bioenergi utgör drygt en tredjedel av Sveriges energi-användning och hållbara transporter och biodrivmedel

är avgörande för att minska koldioxidutsläppen. Ökad låginblandning av etanol i bensin är ett kostnadseffektivt sätt att minska transportsektorns utsläpp.

Divisionen har utvecklats mycket positivt under året med stark tillväxt drivet av stabil produktion och hög efterfrågan på flertalet produkter. Divisionens långsiktiga arbete med prissäkring av råvaror och viktiga insatsmedel har begränsat genomslaget av den generellt kraftigt ökade kostnadsnivån under året, vilket inverkat gynnsamt på resultatutfallet.

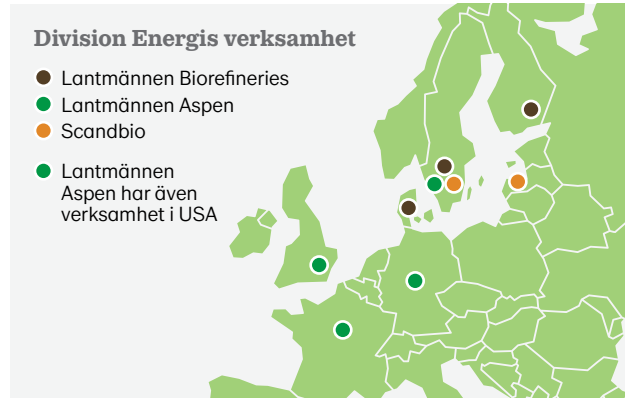
Utsikter

Efterfrågan på Agroetanols klimatsamma etanol förväntas vara fortsatt hög i Norden och i Europa på grund av skärpta krav på minskade utsläpp av växthusgaser från transporter. Arbetet fortsätter med att komplettera råvarubasen med alternativa stärkelserika råvaror som kan användas vid produktion av biodrivmedel. Den kraftigt ökade efterfrågan på förädlade trädbränslen som påverkat Scandbio under året förväntas vara fortsatt hög under inledningen av 2023.

Division Energi, nyckeltal	2022	2021
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	6 801	4 595
Rörelseresultat, MSEK	1 165	615
Rörelsemarginal, %	17,1	13,4
Avkastning på operativt kapital, %	46,8	42,3
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	703	312
Medelantal anställda	515	364
varav kvinnor/män, %	29/71	30/70
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	27/73	27/73
Olycksfallsfrekvens	11,4	10,7
Sjukfrånvaro, %	2,9	2,6
Koldioxidutsläpp, tusen ton	22	18

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2022	2021
Rörelseresultat, MSEK	1 165	615
Rörelsemarginal, %	17,1	13,4
Avkastning på operativt kapital, %	46,8	42,3



Varumärken





Hållbarhetsfrågor i fokus

Division Energi producerar etanol med världsledande klimatprestanda, utvecklar foder och produkter till livsmedelsindustrin från svensk råvara samt marknadsför miljöanpassade petroleumprodukter. Vi arbetar med utveckling av cirkulära affärsmodeller, effektiv produktion och transport med låg klimatpåverkan, säker arbetsmiljö samt ansvarsfulla inköp och affärsrelationer. I etanolproduktionen återvinns restprodukter från livsmedelsindustrin.

Hållbara produkter och förnybara råvaror

Division Energi erbjuder produkter med dokumenterade mervärden för klimat, miljö eller hälsa. Produktionen baseras på förnybara råvaror som spannmål och trä, och för Aspen pågår utveckling av produkter med ökad andel förnybara komponenter. En effektiv och till stor del förnybar energi-användning bidrar till låg klimatpåverkan från produktion och produkt.

Ansvarsfull arbetsgivare och affärspartner

Arbetsmiljö och säkerhet drivs i respektive bolag inom divisionen och är ett strategiskt fokusområde. Frågorna har högsta prioritet och tas upp dagligen på möten och i andra forum. Arbetet drivs förebyggande bland annat genom att rapportera in riskobservationer, arbetsmiljö- och säkerhetsronder och ett bra samarbete med skyddsombud. Under året har insatsplanering tillsammans med räddningstjänsten förstärkts och övningar genomförts.



Vi arbetar med utvecklingen av cirkulära affärsmodeller och förädlar restprodukter till etanol, proteinfoder och kolsyra.



Lantmännen Biorefineries

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

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 stärkelserika restprodukter förädlas till etanol, kolsyra samt en proteinrik foderråvara.

Lantmännen Agroetanol är Nordens största producent av etanol med världsledande klimatprestanda som minskar klimatpåverkan med över 95 procent jämfört med ett fossilt bränsle. Årlig produktionskapacitet i anläggningen på Händelö i Norrköping uppgår till 230 000 m³ etanol, 200 000 ton av den proteinrika foderråvaran Agrodrank samt cirka 120 000 ton kolsyra. Produktportföljen har under 2022 varit stabil med fortsatt fokus att ytterligare bredda råvarubasen.

Marknaderna normaliserades under 2022 efter restriktioner kopplade till Covid-19 men har därefter varit under stor påverkan av kriget i Ukraina. Extremt höga och volatila energipriser har gjort att flera etanolproducenter dragit ner produktionen. Etanolpriset har under större delen av året legat på historiskt höga nivåer.

Lantmännens etanol säljs på den europeiska marknaden där det finns efterfrågan på biodrivmedel med hög klimatprestanda. Den inhemska marknaden ökade under 2022 drivet av reduktionsplikten och införandet av E10 under 2021.

Återvinningsaffären med restprodukter från livsmedelsindustrin skapar en cirkulär ekonomi och bidrar med lönsamhet.

Färdigställandet av anläggningen för glutenproduktion i Norrköping är i slutfasen och anläggningen planeras att

driftsättas under första halvåret 2023. Försäljning av livsmedelsgluten på både den nationella och internationella marknaden har inletts med positiv respons från kunder.

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 om 500 MSEK. Lantmännen Agroetanol mottog den 7 juli 2022 ett meddelande om invändningar (Statement of Objections) från EU-kommissionen i ärendet. Lantmännen – som under utredningen har samarbetat fullt ut med kommissionen – bestrider misstankarna och fortsätter att utöva sin rätt till försvar fullt ut. Läs mer på lantmannenagroetanol.se

Lantmännen Reppe skapar värde av vete genom förädling till vetegluten, stärkelseprodukter, vodka, samt foderråvara och är en av Sveriges äldsta industrier. Reppe är en viktig aktör i spannmålsvärdekedjan och producerar samt levererar ingredienser och färdigvaror till livsmedels-, pappers- och dryckesindustrin. Lantmännen Reppe har ett av Nordens största destillerier med produktion av högkvalitativ vodka och efterfrågan har ökat med många nya kunder. Leveranserna av stärkelseprodukter till pappersindustrin har varit ojämn under året. Utvecklingsarbete inom alla produktsegment har resulterat i nya kunder och applikationer.

Under året lanserades glutenfri vetestärkelse och detaljprojektering påbörjades av en ny storskalig ärtproteinanläggning i Lidköping.

Lantmännen Oats skapar värde av havre genom förädling till betaglukan och havreprotein. Ingredienserna säljs till företag inom bageri, hälsokost och sportnutrition. Betaglukan är en löslig havrefiber med dokumenterad kolesterolsänkande effekt. Marknaden har varit utmanande under året då flera av produkterna befinner sig i premiumsegmentet och påverkas av en högre allmän prisnivå och svagare konjunktur. Under året färdigställdes en anläggning för skalning och värmebehandling av havre. Läs mer på lantmannenoats.com

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

Lantmännen Biorefineries, nyckeltal	2022	2021
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	4 307	3 486
Medelantal anställda	252	243
varav kvinnor/män, %	29/71	29/71

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.



Lantmännen Aspen

Lantmännen Aspen med varumärkena Aspen, Agrol, Marline och Coryton tillverkar och marknadsför specialanpassade bränslen, smörjmedel och kemiska produkter som skapar fördelar för maskin, människa och miljö. Produkterna produceras i Sverige, Frankrike och England och säljs i ett 30-tal länder i Europa samt USA och Kanada.

Aspen erbjuder miljöanpassade bränslen som alkylatbensin och HVO-diesel 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 position inom servande fackhandel.

Coryton, som förvärvades under året, är en ledande producent av specialbränslen för motorindustri och motorsport med bas och produktion i England.

Lantmännen Aspens totala försäljning ökade under året trots torra i Europa. Försäljningen i USA och Kanada utvecklades positivt. Marknaden för smörjmedel visade god utveckling. Läs mer på → [aspenfuels.com](https://www.aspenfuels.com), [agrol.se](https://www.agrol.se), [marline.fr](https://www.marline.fr), [coryton.com](https://www.coryton.com)

Lantmännen Aspen, nyckeltal	2022	2021
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	1 693	1 113
Medelantal anställda	174	116
varav kvinnor/män, %	32/68	31/69

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.



Scandbio

Scandbio är en av de större producenterna av bränslepellets i Sverige och hjälper företag och konsumenter att minska sitt klimatavtryck. Produktionen sker genom inköp av restprodukter från lokala sågverk främst i form av sågspån och kutterspån. Efter torkning av sågspånet och inblandning av kutterspån pressas blandningen till bränslepellets. Produktionen sker vid fem fabriker i Sverige och en i Lettland. Försäljning sker i Sverige, Lettland och Danmark där det finns ett permanent lager och lokal försäljningsorganisation.

Marknaden är global och året har präglats av en bristsituation i Europa på grund av ökande priser på energislag som el, olja, gas och kol. Även kriget i Ukraina ledde till signifikant minskat utbud av bränslepellets eftersom Ryssland, Belarus och Ukraina var stora nettoexportörer till Europa.

Under året genomfördes ett antal investeringsprojekt för att säkra tillgängligheten och förbättra produktiviteten bland annat genom utbyte av ett antal pelletspressar. Arbetet med att förbättra brandskyddet fortsätter genom investering i utökad sprinkling av produktionsanläggningen.

Från att tidigare ha varit delägt till 50 procent av Lantmännen blev Scandbio genom förvärv av övriga aktieandelar ett helägt dotterbolag inom Lantmännen den 1 april 2022.

Läs mer på → [scandbio.com](https://www.scandbio.com)

Scandbio, nyckeltal	2022	2021
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	806	-
Medelantal anställda	84	-
varav kvinnor/män, %	19/81	-

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.



Division Livsmedel

Division Livsmedel förädlar spannmål och andra råvaror från åkermarken och producerar 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 29 procent av koncernens omsättning.

Divisionen består av *Lantmännen Unibake*, *Lantmännen Cerealia*, *Myllyn Paras* och Lantmännens ägarintressen i delägda *Viking Malt* och *KG:s Ägg*. Divisionen producerar livsmedel i 47 anläggningar i 15 länder under välkända varumärken som *Kungsörnen*, *AXA*, *START!*, *Bonjour*, *Hatting*, *Korvbrödsbagarn*, *Schulstad*, *FINN CRISP*, *Amo*, *Vaasan*, *GoGreen* och *Gooh*.

Marknaden påverkades av kriget i Ukraina samt fortsatt stigande inflation, förändrade konsumtionsmönster, stigande räntor och höga energi- och drivmedelspriser. Rysslands krig i Ukraina och påföljande sanktioner har medfört att Lantmännen under våren avgränsat den ryska bageriverksamheten från resten av koncernen som ett steg i en potentiell avyttring av verksamheten. Den ryska verksamheten har därefter inte påverkat divisionens resultat.

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".

Förvärv av Myllyn Paras

I juni slutfördes förvärvet av finska Myllyn Paras, en finsk koncern verksam inom mjöl, gryn, pasta och bageriprodukter. Integration av kvarnverksamheten till Lantmännen Cerealia och av bageridelen till Lantmännen Unibake påbörjades 2022 och beräknas slutföras under 2023. Med kvarnverksamhet i Finland har Lantmännen ägarskap i hela värdekedjan och möjlighet att utveckla attraktiva erbjudanden från jord till bord.

Utsikter

Stigande inflation och lägre utbud av råvaror samt ökade priser på förpackningsmaterial, energi och transporter medför prisökningar gentemot dagligvaruhandel och konsument. Vårt mål är att ständigt anpassa oss till marknadsförutsättningarna och att vara ett ledande livsmedelsföretag baserat på åkermarkens resurser genom effektiviseringar, digitalisering och optimering av våra produktionsanläggningar.

Bra mat från
Lantmännen



Division Livsmedel, nyckeltal	2022	2021
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	18 908	15 558
Rörelseresultat, MSEK ²⁾	-171	775
Rörelsemarginal, %	-0,9	5,0
Avkastning på operativt kapital, %	-0,9	4,8
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	994	889
Medelantal anställda	6 444	6 373
varav kvinnor/män, %	41/59	42/58
Koldioxidutsläpp, tusen ton	79	90

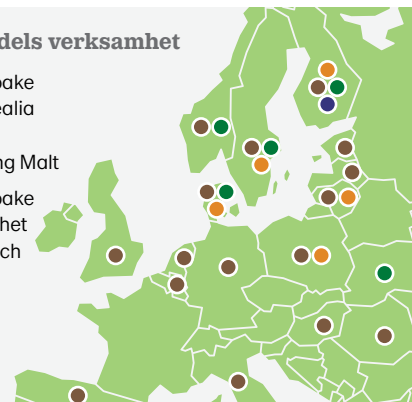
¹⁾ Inklusiv koncernintern omsättning.

²⁾ Rörelseresultatet har påverkats av jämförelsestörande poster med totalt -699 MSEK avseende nedskrivningar på -566 MSEK och omstruktureringkostnader på -133 MSEK. Divisionens jämförelsestörande poster har påverkat Unibake med -144 MSEK och Cerealia med -555 MSEK.

Exkl. jämförelsestörande poster	2022	2021
Rörelseresultat, MSEK	528	850
Rörelsemarginal, %	2,8	5,5
Avkastning på operativt kapital, %	2,9	5,2

Division Livsmedels verksamhet

- Lantmännen Unibake
- Lantmännen Cerealia
- Myllyn Paras
- Delägarskap, Viking Malt
- Lantmännen Unibake har även verksamhet i USA, Sydafrika och Australien



Omsättning per marknad	2022	2021
Norden	62 %	61 %
Övriga Europa	30 %	32 %
Övriga världen	8 %	7 %



Hållbarhetsfrågor i fokus

Viktiga hållbarhetsfrågor är hälsosamma produkter och råvaror från en hållbar värdekedja med låg klimatpåverkan, resurseffektiv produktion, hållbara förpackningslösningar, transport med låg klimatpåverkan, säker arbetsmiljö och ansvarsfulla inköp och affärsrelationer. "Bra mat från Lantmännen" används för att kommunicera ansvarsfull livsmedelsproduktion från jord till bord.

Hållbara produkter och förnybara råvaror

Marknadens efterfrågan på näringsrika livsmedel med låg klimat- och miljöpåverkan ökar. För att driva arbetet framåt och visa vår höga ambition har våra livsmedelsaffärer anslutit sig till klimatåtagandet Science Based Targets initiative.

Nya kriterier i programmet Klimat & Natur möjliggör vad som sannolikt är världens första, storskaliga fossilfria produktion av livsmedel.

Bageriverksamheten har antagit en global hållbarhetsstrategi som sträcker sig genom hela värdekedjan och skapar affärsmöjligheter med ökad konkurrenskraft.

Ansvarsfull arbetsgivare och affärspartner

Säkerhetsarbetet har stärkts genom Lantmännen Unibakes implementering av hälso- och säkerhetsprogrammet "7 Rules of Safety". Säkerhet och hälsa har högsta prioritet och vårt förebyggande arbete med riskobservationer har gett positivt resultat, men arbetsolyckor ligger på en relativt hög nivå. Geopolitisk instabilitet och utökade sanktioner till följd av Rysslands krig i Ukraina, har inneburit ökat fokus på affäretiska frågor.



Lantmännens livsmedelsaffärer har anslutit sig till klimatåtagandet Science Based Targets initiative.



Lantmännen Unibake

Med mer än 30 bagerier, verksamhet i över 20 länder samt försäljning i mer än 60 länder har Lantmännen Unibake positionerat sig som en global aktör med lokalt marknadsfokus inom bake-off, frysta och färska bageriprodukter till dagligvaruhandeln, foodservice och servicehandeln. Med genomgående hög kvalitet och säkra leveranser är Lantmännen Unibake förstahandsvalet för många av världens största livsmedelsleverantörer.

2022 blev ett extraordinärt år för Lantmännen Unibake med flera utmaningar som påverkade verksamheten, ett högt konsumentprisindex samt accelererande energi- och råvarupriser. I början av året påverkade pandemin fortfarande delar av Unibakes verksamhet med restriktioner och nedstängningar på viktiga marknader i Europa, men åtgärder genomfördes framgångsrikt för att undvika allvarliga konsekvenser för verksamheten. Inga ytterligare nedstängningar förutses men Lantmännen Unibake har färdiga åtgärdsinitiativ på plats och kan införa dessa omedelbart vid behov.

Rysslands krig i Ukraina och den förväntade långsiktiga europeiska inflationen innebär nya utmaningar för Lantmännen Unibake. Som ett omedelbart svar på kriget upphörde Lantmännen Unibake med all import och export från och till Ryssland och de lokala verksamheterna separerades från Lantmännen Unibake och Lantmännenkoncernen som ett första steg för potentiell avyttring.

Medan inflationen steg uppstod också en historiskt kraftig ökning av råvaru- och energipriserna. Situationen ökade kravet på att genomgående minska effekterna av utmaningarna för att säkerställa ett fortsatt flöde av råvaror till Unibakes marknader och samtidigt minska kostnadsökningarna. Unibake lyckades minska effekterna på ett framgångsrikt sätt.

Bageriprodukter är viktiga näringskällor och Lantmännen Unibake förväntar sig inga större förändringar i konsumenternas efterfrågan. Men den nuvarande starka volatiliteten i kombination med osäkerhet bland kunderna

Bra mat från
Lantmännen



Lantmännen Unibake, nyckeltal	2022	2021
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	14 082	11 674
Medelantal anställda	5 149	5 037
varav kvinnor/män, %	41/59	42/58
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	11/89	9/91
Olycksfallsfrekvens	15,3	17,4
Sjukfrånvaro, %	5,5	4,7

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Lantmännen Unibakes varumärken





kräver löpande finjustering av hur vi närmar oss kunderna och möter efterfrågan samt vår förmåga att förutse och anpassa oss till förändringarna.

Lantmännen Unibake har under de senaste åren fokuserat på premiumprodukter inom sina kategorier. Vi anser att detta fortfarande är aktuellt och att konsumenterna uppskattar högkvalitativa bageriprodukter. Vi fokuserar samtidigt på att möta efterfrågan på marknaden för ett standardsortiment med låga priser.



Hållbarhet för oss bygger på starka partnerskap genom hela värdekedjan, från kund till leverantör.

Under 2022 fortsatte Unibakes investeringsprogram för lönsam tillväxt i enlighet med vår globala tillväxtstrategi.

Lantmännen Unibake fortsatte också sitt arbete inom hälsa och säkerhet och inledde den globala implementeringen av programmet "7 Rules of Safety". Den fortsatt hårda konkurrensen om kompetent personal i alla delar av organisationen ledde till ett ökat fokus på att attrahera och behålla medarbetare, främst inom bagerierna. Nya koncept och kanaler introducerades som en del av *employer branding* riktad till bageripersonal.

År 2022 anslöt sig Unibake till *Science Based Targets initiative* som en del av vår hållbarhetsstrategi, "Baking for a Better World". Att följa de uppsatta målen är ett viktigt steg för att minska koldioxidavtrycket i Unibakes verksamheter och värdekedjor tillsammans med kunder och leverantörer. Hållbarhetsstrategin rullades ut i en nära dialog med våra bolag för att förankra och ta fram lokala planer för att stödja de globala målen och accelerera effekten.

Bland våra större investeringar ingick flera nya bagerilinjer i Storbritannien, Finland och Baltikum samt ett automatiserat lager i Sverige. Under året togs också första spadtaget till Unibakes stora nya investering: en anläggning i Rumänien för att underlätta tillväxten i sydöstra Europa.

Lantmännen Unibake investerade i globala IT-lösningar och infrastruktur för att stödja företagets tillväxtstrategi. Investeringarna fortsätter under 2023 och Unibake kommer även att påbörja övergången till ett molnbaserat ERP-system.

Utsikter

Lantmännen Unibake går in i 2023 med förväntad fortsatt volatilitet med full tilltro till sina strategier. Unibake kommer att fortsätta sin lönsamma tillväxtresa och samtidigt anpassa sig till effekterna av inflationen och till klimatförändringarna, inklusive förberedelser för energiomställningen. Som ett ledande industriellt bageriföretag fortsätter Lantmännen Unibake arbeta mot sina vetenskapligt baserade klimatmål enligt Science Based Targets initiative.





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 grönsaker, ett fryst vegetariskt sortiment, samt färdiglagade rätter. Verksamheten bedrivs i Sverige, Norge, Danmark, Finland och Ukraina.

Försäljningen sker till konsumenter via dagligvaruhandeln, till restauranger och storkök i Food service-sektorn, samt till industriella kunder och bagerier genom business to business-verksamheten. Lantmännen Cerealia har även en exportaffär, främst av knäckebröds- och havreprodukter, till ett 30-tal länder över hela världen.

Det makroekonomiska klimatet med osäker och volatil omvärld har haft stor påverkan på verksamheten under 2022. De stora prisökningarna på råvaror, framförallt vete, fortsatte under 2022, liksom priserna på andra insatsvaror och transporter. Rysslands krig i Ukraina gjorde att osäkerheten på energimarknaden steg ytterligare och energipriserna nådde nya rekordnivåer. Efter att pandemin lättade i början av året påverkades marknaden av inflation som

förändrade konsumtionsmönstret. Stigande räntor och höga energi- och drivmedelspriser påverkar konsumenternas privatekonomi och vi ser hur konsumenterna köper mer lågprisvaror.

Behovet av robusta livsmedelssystem gör att tillgången på insatsvaror och produkter kommer att värderas högre framöver. Lantmännen är väl positionerade då vi har verksamheter och expertis som lämpar sig väl för samarbete i hela värdekedjan.

Våra ukrainska medarbetares säkerhet har varit högsta prioritet sedan kriget inleddes i början av 2022. Både ledning och medarbetare har arbetat hårt för att Lantmännen Cerealias verksamhet i Ukraina ska kunna fortgå. Genom att producera och sälja livsmedel lokalt hjälper vi både den ukrainska befolkningen, landets ekonomi och våra medarbetare.

Den ryska verksamheten, som tillverkar knäckebröd främst till den lokala marknaden, separerades och avgränsades under våren 2022 från Cerealia och Lantmännenkoncernen. Även export av FINN CRISP till den ryska marknaden upphörde helt efter krigets utbrott.

Bra mat från
Lantmännen



Lantmännen Cerealia, nyckeltal	2022	2021
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	4 913	4 286
Medelantal anställda	1 243	1 336
varav kvinnor/män, %	43/57	42/58
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	40/60	31/69
Olycksfallsfrekvens	15,4	9,4
Sjukfrånvaro, %	5,5	3,8

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Lantmännen Cerealias varumärken





Fortsatt goda positioner i Norden

I Norden har utvecklingen inom dagligvaruhandeln mattats av efter några starka år och marknaden viker, särskilt för mjöl. Efterfrågan på Kungsörns makaroner är god, och den positiva utvecklingen av våra marknadsandelar inom frukostkategorierna i Sverige fortsätter. I Finland ökade vi våra marknadsandelar inom segmentet knäckebröd främst drivet av lyckade lanseringar av rågsnacks och tunt knäckebröd.



Med hållbarhet som grund för verksamheten är vårt mål att erbjuda hälsosamma produkter av högsta kvalitet framtagna med hållbara odlingsmetoder.

Lantmännen Cerealias verksamhet har under året präglats av kraftiga kostnadsökningar. För att skydda lönsamheten har vi tagit flera initiativ och agerat snabbt och proaktivt med prisjusteringar gentemot kunder i alla säljkanaler. Dock är nettoeffekten negativ för resultatet, främst på grund av högre energikostnader.

Food service-marknaden såg en återhämtning under första halvåret. Lantmännen Cerealia stärkte sin position på marknaden under pandemin, drivet av en hög försäljning till offentliga kunder i Sverige.

I Sverige marknadsför vi "Vårt svenska skafferi" vilket har gett gott resultat med fortsatt stark efterfrågan på populära kategorier som pannkakor och pasta. Inflation och höga energikostnader satte stor press på mindre kunder inom Food service- och bageriverksamheterna under året.

Vi har en stabil utveckling tillsammans med våra industriella bagerikunder i de nordiska länderna. Kapaciteten har ökat genom driftsättning av Kimstad-anläggningen, varifrån vi säljer havrekärna till industrin.

Lantmännen Cerealia och Gooh tog under året ytterligare marknadsandelar i kategorin färdigrätter genom ökad distribution och lansering av två vegetariska rätter.

Våra FINN CRISP Snacks fortsätter att utmana traditionella snacks. Under hösten blev FINN CRISP Snacks Creamy Ranch utsedd till *Årets Dagligvara* i Sverige.

Exportaffären av FINN CRISP har påverkats negativt av de stoppade volymerna till den ryska marknaden.

I oktober bröt en brand ut i Cerealias anläggning för pannkaks- och raggmunksprodukter i Laholm. Ingen person kom till skada, men incidenten orsakade ett långvarigt produktionsstopp. Produktionen beräknas komma igång igen under första halvåret 2023.

Lantmännen Cerealia utvecklar hållbara erbjudanden och har under året lanserat Kungsörns Svensk Pasta, en produkt i mellan-premium-segmentet, tillverkat på svenskodlat durumvete, samt ett sortiment av burgare, färs och bollar baserat på svenskodlade ärtor under varumärket GoGreen. Dessa har tagits emot väl av både kunder och konsumenter vilket visar på marknaden efterfrågan på närodlat och produkter med lägre klimatpåverkan.

Utsikter

I en marknad präglad av hög inflation är vi väl positionerade med prisvärda varor. Vi ser att vår position, med hög andel lokalt ursprung och produktion, är väl i linje med den efterfrågan som finns från kunderna på stabilitet och robusthet i leveranskedjan. I december anslöt sig Lantmännen Cerealia till Science Based Targets initiative och växlar därmed upp klimatarbetet för kommande år.

Lantmännen Cerealia arbetar fortsatt med att stärka lönsamheten genom effektiviseringar och genom att säkra en konkurrenskraftig produktportfölj.





Affärsområde Swecon

Swecon är återförsäljare av maskiner för bygg- och anläggningsbranschen i Sverige, Tyskland, Estland, Lettland och Litauen samt partner till Volvo Construction Equipment. Swecon erbjuder ett brett sortiment av anläggningsmaskiner, utrustning, reservdelar, utbildning, service och support via sina 96 serviceanläggningar. Affärsområdet svarar för 13 procent av koncernens omsättning.

Trots det osäkra omvärldsläget har Swecon en fortsatt stark utveckling och marknaderna i Sverige och de baltiska länderna har varit förhållandevis stabila medan den tyska marknaden har försvagats. Orderingången i början av 2022 visade en uppåtgående trend som planade ut under andra halvåret. Utmaningarna med prisökningar och stora störningar i leverantörskedjan fortsatte. En konsekvens av långa ledtider är att orderstocken ligger kvar på höga nivåer. Pandemin har påverkat med sjuk-skrivningar och kriget i Ukraina har ytterligare förstärkt logistikproblemen.

I maj 2022 förvärvades det svenska maskinuthyrnings-företaget Kewab Rental AB och genom detta förvärv kan Swecon möta den ökande efterfrågan på hyresmaskiner inom entreprenadbranschen. Förväntade synergieffekter är ökad tillgång på begagnade maskiner, förstärkning av serviceaffären och ett mer konkurrenskraftigt erbjudande.

Flera kundevent och aktiviteter har genomförts när samhället öppnat upp efter pandemin. Swecon och Construction Equipment Dealer Team deltog i den nya, helt eldrivna, FIA

World Rallycross Championship för att lyfta fram möjligheterna i övergången till en elektrisk framtid.

Utvecklingen av den webbaserade kundportalen mySwecon fortsatte och kompletterades med grafer som illustrerar maskinernas klimatavtryck för att skapa incitament till mer effektiv användning ur miljösynpunkt. mySwecon är ett effektivt hjälpmedel som samlar Swecons digitala tjänster på ett ställe.

Det finns en fortsatt stor efterfrågan på elektriska maskiner och under 2022 utökades antalet maskinmodeller.



Med uppkopplade maskiner och arbetsplatser skapas nya möjligheter att optimera och effektivisera produktionen och sänka klimatavtrycket.

Affärsområde Swecon, nyckeltal	2022	2021
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	8 647	7 750
Rörelseresultat, MSEK	593	471
Rörelsemarginal, %	6,9	6,1
Avkastning på operativt kapital, %	35,8	33,3
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	564	480
Medelantal anställda	1 316	1 266
varav kvinnor/män, %	12/88	12/88
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	25/75	22/78
Olycksfallsfrekvens	15,3	16,0
Sjukfrånvaro, %	6,4	5,1
Koldioxidutsläpp, tusen ton	5	-

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2022	2021
Rörelseresultat, MSEK	593	471
Rörelsemarginal, %	6,9	6,1
Avkastning på operativt kapital, %	35,8	33,3



Varumärke





Hållbarhetsfrågor i fokus

Swecons vision är att vara ledande inom hållbarhet bland återförsäljare av tunga fordon. Swecon har identifierat fyra fokusområden som följs upp kvartalsvis; *Jämställdhet*, *Kundnöjdhet*, *Leverantörsuppföljning* och *Swecons koldioxidutsläpp*. Swecons hållbarhetsarbete drivs i linje med Lantmännens och Volvo CEs långsiktiga hållbarhetsmål.

Hållbara produkter och förnybara råvaror

Målet är att de svenska anläggningarna ska vara fossilfria 2025, och alla anläggningar innan 2040. För att uppnå detta behövs systematiskt arbete med att minska energianvändningen, utsläppen från transporter och att byta till förnybart drivmedel på anläggningar. Anläggningen i Uppsala har under 2022 testat förnybart drivmedel i servicebilarna med gott resultat. Från årsskiftet 2023 är Swecon Sveriges nya policy att alla service- och reservdelsbilar tankar förnybart bränsle där det är praktiskt möjligt. Som en del i att ställa om

anläggningarna till fossilfria och för att inspirera kunder att välja fossilfria drivmedel, tankar Swecon nya Volvo-maskiner med förnybart bränsle vid kundleverans.

Ansvarsfull arbetsgivare och affärspartner

Fokusområdet jämställdhet drivs genom flera aktiviteter. Under året har Swecon och branschföreningen Transportföretagen drivit ett initiativ för ökad attraktivitet på arbetsmarknaden. Ett annat viktigt område är hälsa och säkerhetsfrågor och för att skapa medvetenhet om Swecons säkerhetsarbete, safe@swecon, är dessa frågor inkluderade i agendan vid alla möten med medarbetare. För att underlätta kan rapportering av arbetsmiljöhändelser och förbättringsförslag göras i en app.



Systematiskt arbete pågår med att byta till förnybart drivmedel.



Utsikter

Marknaden visar tecken på mättnad med hög inflation och höga energi- och dieselpriiser som kommer att påverka Swecons kunder och affärer framöver. Långa ledtider från leverantörskedjan är att vänta under första delen av 2023 vilket håller uppe efterfrågan på begagnade maskiner. Uthyrningsmarknaden bedöms växa på grund av osäkerheten i omvärlden. Leverantörsprognoiser innehåller stor osäkerhet och mer frekventa prishöjningar förväntas.



Swecon prioriterar den gröna omställningen och introducerar fler elektriska maskinmodeller på marknaden.

Satsningar på digitalisering och elektrifiering pågår. Projektet att öka andelen uppkopplade maskiner för proaktiv service fortsätter. Swecon utvecklar nya erbjudanden inom elektrifiering, laddinfrastruktur och energilagring för att möta den ökade andelen eldrivna maskiner.

Det är sedan tidigare svårt att rekrytera servicetekniker och allt svårare att attrahera sökanden till andra tjänster. Fokus ligger på att hitta och rekrytera tekniker, samtidigt som utbildning av befintlig personal har hög prioritet.

Verksamheten

Sverige

Trots det svenska ekonomiska läget är prognoserna fortfarande positiva för anläggningsbranschen. Uthyrningsföretag och större företag fortsätter att beställa maskiner medan mindre företag avvaktar. Priset är allt viktigare för kunderna. Begränsade och osäkra leveranser från leverantörer har gett störningar i planeringen och begränsat





försäljningen vilket förväntas fortsätta under 2023. Efterfrågan på servicemarknaden har varit, och är fortfarande, på hög nivå.

Leveranserna av hjullastare till Försvarsmakten inom ramavtalet fortsatte under 2022.

Uthyrningsmarknaden växer och kunder inom segmentet utökar sina uthyrningsflottor.

I juni genomfördes Svenska Maskinmässan på Solvalla med över 11 200 besökare under tre dagar. Swecons tema var digitalisering, hållbarhet samt elektrifiering, och varumärkeslöftet *Enjoy Life with Machines* lanserades under mässan.

Tyskland

Den tyska ekonomin har försämrats och affärsförutsättningarna bedöms som sämre när ekonomin går in i en recession. Inflation och betydande kostnadsökningar sätter press på kundernas driftskostnader.

Maskinförsäljningen är fortfarande relativt stabil, men en ökande andel av kundernas köpbeslut skjuts upp. Orderstocken är fortfarande hög medan orderingen sjunker. Långa ledtider från leverantörer påverkar utleveranserna mot kund. Försäljningen av begagnade maskiner är begränsad på grund av låg tillgänglighet till följd av långa ledtider på nya maskiner. Övergången till elektriska maskiner i Tyskland går långsamt eftersom förväntade statliga subventioner har försejats och fortfarande är under diskussion.

Ett nytt reservdelslager har etablerats i Dortmund efter branden i centrallagret i Bochum 2021.

I september genomfördes Nordbau-mässan i Neumünster och Swecons tema var digitalisering och elektromobilitet. Den digitala kundportalen mySwecon lyftes fram liksom möjligheten att hyra eller köpa maskin via digital webshop.

Baltikum

Aktiviteten på den tidigare stabila marknaden i Baltikum avtog under slutet av 2022 främst på grund av den höga inflationen och osäkerheten i produktionskostnaderna som minskat intresset för investeringar. Bygg- och vägbyggnadssektorerna står inför stora kostnadsökningar som redan tvingat vissa företag att säga upp sina avtal. Oro som är relaterad till krigssituationen i Ukraina är också en starkt bidragande faktor.

En stor order från ett uthyrningsföretag i Litauen ökade orderstocken under 2022 men förseningar i Rail Baltica-projektet påverkade Swecons affär.

I samband med World Rallycross Championship visade Swecon de första elektriska maskinerna på den baltiska marknaden.





Affärsområde Fastigheter

Lantmännen Fastigheters uppdrag är att förse koncernens verksamheter med ändamålsenliga fastigheter och optimera avkastningen på externt uthyrda fastigheter. Lantmännen Agrovärme avyttrades under året. Affärsområdet svarar för 1 procent av koncernens omsättning.

Under 2022 fortsatte Lantmännen Fastigheter arbetet med att säkerställa framtida drift av koncernens strategiska fastigheter. Parallellt har ordinarie löpande förvaltning, projektutveckling och fastighetstransaktioner genomförts.

- Fastigheten Industrin 3 i Järna med Cerealias pastafabrik och Gooh förvärvades.
- Avtal tecknades om avyttring av delar av Almby i Örebro för bostadsexploatering.
- Byggnation av fryslager för Lantmännen Unibake i Örebro pågår och beräknas färdigställas 2023.
- Byggnationsstart av maskinanläggning i Sala och Nyköping med beräknat färdigställande 2023.
- Strategiska förvärv av fastigheterna Ugglan 8 i Eslöv och Lövkojan 6 i Oxelösund för projektering.
- Detaljplanen för gamla kvarnen i Uppsala vann laga kraft och medförde ett realisationsresultat på 254 MSEK.

Investeringar i exploateringsfastigheter görs för att maximera utvecklingspotentialen och öka värdet på fastigheterna. Exempel på detta är utveckling av fastigheter i Malmö, Örebro, Kävlinge, Dalby, Karlstad, Norrköping och Tygelsjö. På ett flertal av dessa orter exploateras fastigheter

tillsammans med Hemsö i det gemensamma samhällsfastighetsbolaget Lanthem.

Lantmännen Fastigheter förvaltar fastighetsbeståndet åt Lantmännens Pensionsstiftelse Grodden. Fastighetsbeståndet är cirka 100 000 m² och utgörs bland annat av huvudkontoret i Stockholm och kontorsfastigheten Triton i Malmö.

Fastighetsmarknaden påverkades av det förändrade omvärldsläget och drabbade byggmarknaden med förlängda leveranstider och högre materialpriser. Hyresmarknaden påverkades inte märkbart men en förändring väntas om konjunkturen försvagas. Transaktionsmarknaden påverkades med lägre aktivitet och stigande avkastningskrav. Marknaden förväntar sig att avkastningskraven ökar ytterligare under 2023 i takt med att inflationen och räntorna stiger.

Utsikter

Fastighetsmarknaden förutspås mattas av men Lantmännen Fastigheters portfölj är väl balanserad med stabila hyresgäster. För byggnation råder osäkerhet avseende leveranstider och materialpriser. Energipriserna förväntas ligga kvar på höga nivåer. Vårt strategiska arbete för att säkerställa förvaltningen av fastighetsbeståndets långsiktiga standard fortsätter.

Affärsområde Fastigheter, nyckeltal

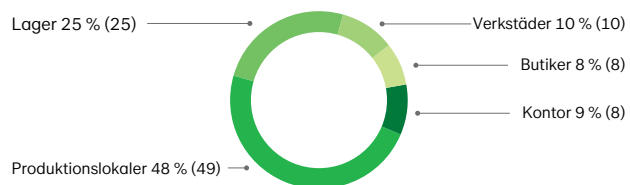
	2022	2021
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	592	584
Rörelseresultat, MSEK	503	344
Rörelseresultat, justerat för fastighetsförsäljning, MSEK	244	279
Avkastning på operativt kapital, %	14,6	11,1
Avkastning på operativt kapital, exklusive fastighetsförsäljning, %	7,1	9,0
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	522	395
Medelantal anställda	49	47
varav kvinnor/män, %	40/60	39/61
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen	38/62	40/60
Olycksfallsfrekvens	-	-
Sjukfrånvaro, %	0,5	0,3
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	2	4

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

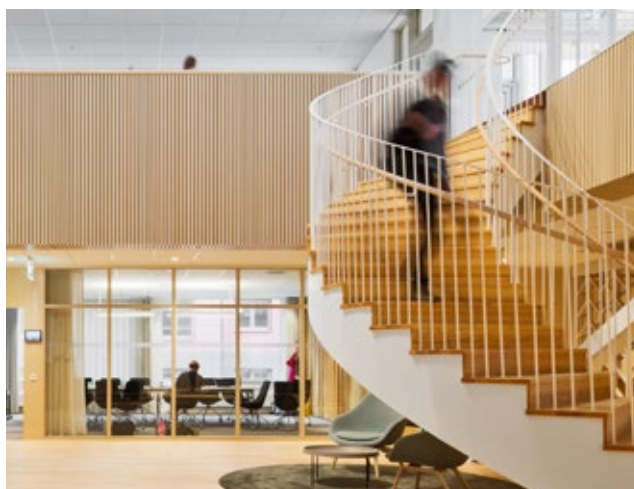
Exklusive jämförelsestörande poster

	2022	2021
Rörelseresultat, justerat för jämförelsestörande poster, MSEK	249	290
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	7,2	9,3

Affärsområde Fastigheter, ytfördelning



Fastigheterna motsvarar en sammanlagd lokalyta på cirka 1 200 000 m².



Hållbarhetsfrågor i fokus

Viktiga hållbarhetsfrågor för Lantmännen Fastigheter är att energieffektivisera och framtidssäkra fastigheter för klimatförändringar samt ansvarsfulla inköp och affärsrelationer. Under året har Lantmännen Fastigheter antagit en ny Miljö- och klimatstrategi. Ett steg i strategin har varit att ta ansvar för samordningen av ökad etablering av solenergi och laddstationer på Lantmännens anläggningar i Sverige.

Hållbara produkter och förnybara råvaror

Vi utvecklar fastighetsbeståndet för långsiktigt ägande och förvaltning, förädling och aktivt arbete med fastighetsportföljen sker tillsammans med kunderna. Ambitionen är ökad användning av förnybar energi i fastigheterna och ökad energieffektivisering.

Ansvarsfull arbetsgivare och affärspartner

Lantmännen Fastigheter driver byggprojekt och branschen har generellt förhöjda risker för arbetsmiljö, hälsa och säkerhet. Säkerhetsarbetet drivs proaktivt genom att identifiera och minimera risker i arbetsmiljön samt med regelbunden uppföljning. Komplexiteten i byggprojekt innebär att vi har stort fokus på affärsetik och ansvarsfulla inköp.



Lantmännen Fastigheter arbetar med ökad etablering av solenergi och laddstationer på sina anläggningar i Sverige.



Internationella delägarskap

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.



Scandagra Group Ägarandel 50 %

Scandagra Group bedriver verksamhet i Baltikum och omsätter cirka 1 miljard euro och har cirka 390 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 250 miljoner euro 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)

”

Utgångspunkten för Lantmännens portföljstrategi baseras på uppdraget att skapa lönsamhet på medlemmarnas gårdar.

En viktig del i koncernens strategi är att utvidga spannmålsaffären genom internationella intresseinnehav.



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 300 miljoner euro och har cirka 270 anställda. Lantmännen äger 37,5 procent av bolaget, resterande del ägs av det finska bolaget Polttime. Lantmännens andel av resultatet ingår i division Livsmedel. Läs mer på [➔ vikingmalt.com](https://vikingmalt.com)

team SE Ägarandel **10,7 %**

team SE (Team) bedriver verksamhet inom bygghandel, energi och lantbruk och erbjuder kunderna ett brett utbud av tjänster. I oktober 2022 blev team SE majoritetsägare i HaGe Kiel, som är ett av de största jordbrukshandelsföretagen i Tyskland med verksamhet inom spannmål, försäljning av insatsvaror till lantbrukare samt tillverkning och försäljning av foder. Teamgruppen är en av de största arbetsgivarna i norra Tyskland och har efter övertagandet av HaGe Kiel cirka 4 300 anställda och en omsättning på cirka 7 miljarder euro. Läs mer på [➔ team.de](https://team.de)



Föreningsstyrningsrapport

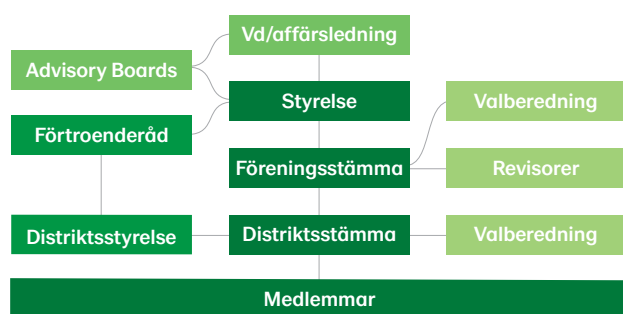
Lantmännen ek för är en svensk ekonomisk förening med säte i Stockholm, Sverige. Föreningen är moderbolag i en koncern. Styrningen av koncernen bygger på föreningens stadgar, lagen om ekonomiska föreningar, tillämpliga lagar och regler samt kod för styrning av kooperativa och ömsesidiga företag (Koden). 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 2022 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 hanterats av föreningen under året.

Koncernens moderföretag är Lantmännen ek för, ett kooperativt företag, som vid utgången av 2022 hade 18 256 medlemmar som ägare. Medlemmar 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.

Lantmännens ägarmodell



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 spannmålsens värdekedja från jord till bord i norra Europa. På föreningsstämman den 5 maj 2022 diskuterades flera motioner med koppling till föreningens medlemsnytta och strategi. Under året har en arbetsgrupp med medlemmar utrett möjligheten att använda nyckeltal för att mäta Lantmännens bidrag till lönsamheten på medlemmarnas gårdar och tagit fram ett förslag som nu bereds.

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 hållbar tillväxt" → sid 32, 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.

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, Advisory



Händelser 2022

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

Vår: Föreningsstämma, Konstituerande förtroenderåd, Tertialrapport T1, Utbildning förtroendevalda.

Sommar: Sommarträffar, Distriktsmöten.

Höst: Förtroenderåd, Tertialrapport T2, Distriktsstyrelsekonferens, Regionala valberedningsupptakter, Distriktsmöten.

Boards, olika valberedningar, vid föreningsstämman och i förtroenderådet. Varje medlem har rätt att få ärenden behandlade på föreningsstämman.

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. Ordförande i förtroenderådet är Christian Hidén.

Förtroenderådet 2022

Till ledamöter i förtroenderådet har styrelsen, utöver de obli-gatoriska ledamöterna enligt ovan, utsett en representant för

lokalföreningarna samt valberedningens ordförande. Förtroenderådet har haft tre protokollförda möten under året.

Övrigt 2022

Under året har en utbildning av distriktens valberedningsordförande genomförts, finansiella tertialrapporter har vid två tillfällen streamats till alla förtroendevalda och styrelsen har följt upp motioner.

En stadgrupp, bestående av förtroendevalda medlemmar, har på uppdrag av koncernstyrelsen arbetat med att se över Lantmännens stadgar.

Medlemsavdelning 2022

Avdelningen ansvarar för medlemskommunikation och bistår medlemmar och förtroendevalda i ägarstyrningen. Avdelningen hade vid årets utgång sex medarbetare; tre medlemsansvariga tjänstemän, en medlemskoordinator, en medlemskommunikatör och en medlemschef. Kostnaden för avdelningen och dess samtliga verksamhetsområden uppgick 2022 till cirka 31 MSEK (25). Kostnaden för de

20 distrikten uppgick till 9 MSEK (7) varav fasta arvoden beslutade av föreningsstämman var 4 MSEK, (4) och rörliga arvoden, 2 MSEK, (2).

Resterande 3 MSEK, (1) avser kostnader för distriktens olika aktiviteter och resor. Övriga aktiviteter som hanteras av avdelningen är bland annat utbildning av förtroendevalda, förtroenderåd, valberedningar, distriktsstyrelsekonferens, Föreningsstämman, medlemstidningen Grodden och Grodden-podden se ➔ sid 14.

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 15. En värdeskapande industri- och förädlingsverksamhet ger både avsättning för medlemmarnas spannmål och genererar stort mervärde. Återbäring och efterlikvid baseras på resultatet från de lantbruksnära svenska verksamheterna i Lantmännen Lantbruk, Lantmännen Maskin och Swecon. Insatsutdelning och insatsemision 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 Maskins 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. Insatsemision innebär att delar av resultatet, främst från Lantmännens industriverksamhet, fördelas på medlemmarna genom att kollektivt kapital förs över till individuellt kapital.

Lantmännen bidrar också till att utveckla lantbruket och medlemmarnas lönsamhet på gården genom satsningar på forskning och utveckling inom många områden. Under året har styrelsen analyserat Lantmännens utdelningspolicy.

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

Medlemsavdelningen

Avdelningen ansvarar för medlemskommunikation och bistår medlemmar och förtroendevalda i ägarstyrningen. Medlemsavdelningen hade vid årets utgång sex medarbetare.

Från vänster: medlemsansvarig Gunnar Lans, medlemsansvarig Cathrine Hannell, medlemschef Jesper Broberg, digital kommunikator Noomi Greenfield, medlemsansvarig Hans Westbom och medlemskoordinator Tina Sandell.



senast tre månader före stämman. Stämmoprotokoll finns att läsa på Lantmännens hemsida. Stämman webb-sänds för att så många medlemmar som möjligt ska kunna ta del av förhandlingarna.

Föreningsstämma 2022

Ordinarie föreningsstämma hölls den 5 maj i Stockholm. Inför stämman genomfördes två digitala motionstorg där förtroendevalda hade möjlighet att diskutera motioner och styrelsens svar. Till 2022 års stämma hade sex motioner inkommit. Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år. Stämman beslutade att styrelsen för Lantmännen ek för ska bestå av nio stämvalda ledamöter. Vid stämman omvaldes Per Wijkander, Sonat Burman-Olsson och Jan Ehrensvärd vars mandattid gick ut i samband med stämman. Jan-Erik Hansson valdes in i styrelsen och Hans Wallemyr lämnade styrelsen. 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 2023 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 1 000 MSEK. Stämman beslutade även om utdelning på förlagsandelar, med 18 MSEK.

Totalt antal utsedda fullmäktige var 101 personer varav 99 fullmäktige och suppleanter deltog vid stämman. Alla styrelseledamöter och vd, samt valda revisorer och koncernvalberedning deltog 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 vart annat 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 2022

Under 2022 har valberedningen bestått av åtta personer; Inge Erlandsson, ordförande, samt Gunilla Carlsson, Marianne Andersson, Desirée Nyman, Johan Sahlin, Ingemar Olsson, Michael Hübsch och Henrik Claesson. Vid konstituerande möte efter stämman valdes Inge Erlandsson till ordförande och Desirée Nyman till vice ordförande.

Distriktsstyrelsekonferens

Lantmännens distriktsstyrelsekonferens 2022 genomfördes i Stockholm den 17-18 november.

Under de två dagarna arrangerades seminarier, workshops och föreläsningar med både interna och externa föreläsare.

Temat på konferens var Lantmännen i en global värld och drygt 150 förtroendevalda från hela landet deltog.



Valberedningens slutprotokoll med förslag har inför stämman funnits tillgängligt på föreningens hemsida och skickats ut till fullmäktige med stämmohandlingarna. Koncernvalberedningen har genomfört en extern utvärdering och en utbildning under året. Valberedningens arbetsordning har uppdaterats inför årets föreningsstämma.

På regional nivå finns en valberedning i varje distrikt. Dessa föreslår namn på ordförande och ledamöter till distriktsstyrelserna samt förslag till fullmäktige. Under hösten hölls utbildning och upptakt för distriktens valberedningar. Vid dessa utbildningar medverkade företrädare för koncernvalberedningen.

Princip 6. Styrelsen

Koncernstyrelsens 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 2022

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 Jan Ehrensvärd. Styrelsens sammansättning framgår av presentationen på [sid 68-69](#).

Under året har styrelsen haft 20 sammanträden. Av tabellen framgår styrelseledamöternas närvaro vid mötena. Vid 3 möten har föreningens revisorer föredragit årets



Deltagare i styrelsemöten 2022

	26 jan	7 feb	23 feb	4 mar	9 mar	15 mar	25 mar	20 apr	5 maj	12 maj	23 maj	31 maj	15-16 jun	30 jun möte 1	30 jun möte 2	25 aug	4 okt	31 okt	24 nov	15-16 dec	22 dec	
	Extra			Per capsulam	Extra	Extra	Extra		KS ¹⁾	Extra	Extra			Per capsulam	Per capsulam			Per capsulam			Extra	
Per Lindahl	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Jan Ehrensvärd	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Gunilla Aschan	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○
Jenny Bengtsson	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tommy Brunsärn	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Johan Bygge	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Jan-Erik Hansson ²⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Pär-Johan Lööf	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●
Sonat Burman-Olsson	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Henrik Wahlberg	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○	○
Hans Wallemyr ³⁾	●	●	●	●	●	●	●	●	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tomas Welander	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Per Wijkander	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

● Deltagit ○ Ej deltagit ¹⁾ Konstituerande styrelsemöte ²⁾ Valdes in (nyval) vid föreningsstämman 2022. ³⁾ Avgick vid föreningsstämman 2022.

revisionsarbete. Styrelsen genomför vartannat år en extern utvärdering av sitt arbete vilken diskuteras i styrelsen och avrapporteras till valberedningen. En sådan utvärdering genomfördes 2022. Styrelsen tar även en aktiv del i medverkan vid distriktsstämmor, höstmöten och förtroenderåd.

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 Bygge. Utskottets sammansättning efter föreningsstämman 2022 var Gunilla Aschan (ordförande), Johan Bygge och Jan-Erik Hansson. 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 Jan Ehrensvärd med vd Per Olof Nyman som föredragande. Utskottets sammansättning efter föreningsstämman 2022 var Per Lindahl, Sonat Burman-Olsson och Jan Ehrensvärd med vd Magnus Kagevik som föredragande. Koncernens HR och kommunikationsdirektör 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 ska 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 tid 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. Under året har ägarutskottet haft möten och avstämning med de förtroendevalda revisorerna angående implementering av Koden.

Utskottet bestod fram till föreningsstämman av Henrik Wahlberg (ordförande), Per Wijkander och Jenny Bengtsson. Utskottet har från föreningsstämma 2022 bestått av Henrik Wahlberg (ordförande), Per Wijkander och Jenny Bengtsson. Vid mötena deltar chefen för den koncerngemensamma enheten Juridik & Compliance. Koncernens medlemschef är sekreterare i utskottet. Utskottet har haft 5 protokollförda möten under 2022.

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. Koncernledningens sammansättning

framgår av presentationen, se 📄 sid 70-71. Koncernledningen sammanträder 8 gånger per år samt vid behov. Den 1 april 2022 tillträdde Magnus Kagevik som vd och koncernchef.

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.

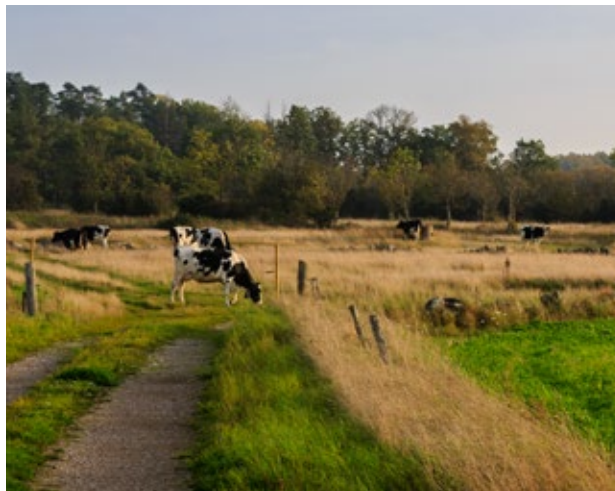
Styrelsen ska inrätta ett ersättningsutskott eller själv fullgöra uppgiften.

Principer om ersättningar 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 och yttrar sig över detta vid stämman. De lämnar ett skriftligt yttrande till stämman som finns tillgängligt i stämmomaterialet.

Rörlig lön – Kortsiktigt incitamentsprogram (STI)

Lantmännen har ett koncernövergripande program för rörlig lön, som för 2022 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 2022 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 det samma. 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 antikorrupcionslagstiftning. 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 och, tillsammans med yrkesrevisorer, ett yttrande om hur principerna för ersättning till ledande befattningshavare har tillämpats samt revisionsberättelse. De rapporterar även återkommande till förtroenderåd, styrelse och revisionsutskott.



Förtroendevalda revisorernas granskningsrapport och uttalande om föreningsstyrningsrapporten.

Till föreningsstämman i Lantmännen ekonomisk förening, org.nr 769605-2856

Uppdrag och ansvarsfördelning

Vi har översiktligt granskat styrelsens föreningsstyrningsrapport för 2022 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 2022 har ett prioriterat granskningsområde varit av stämman antagna motioner och styrelsens beredning och återrapportering av dessa.

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 22 februari 2023

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
Utskott: Ersättningsutskottet
Utbildning: Lantbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Viking Malt Aktieföretag, Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien (KSLA), team SE.
Emissionsinsatser: 6 396 582 SEK*
Inbetalda insatser: 2 510 878 SEK*
Förlagsandelar: 300 000 SEK*



Jan Ehrensvärd

Vice ordförande
Tomelilla
Född: 1968
Ledamot sedan 2020
Medlem i Lantmännen
Utskott: Ersättningsutskottet
Utbildning: Civilekonom
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Tosterups Gärd AB, TreForm Packaging AB och Äppelrieket Österlen ek för.
Styrelseledamot i Viking Malt.
Emissionsinsatser: 1 202 405 SEK*
Inbetalda insatser: 739 000 SEK*



Gunilla Aschan

Linköping
Född: 1960
Ledamot sedan 2015
Medlem i Lantmännen
Utskott: Revisionsutskottet
Utbildning: Agronomekonom
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Landshypotek Bank AB, Fyrklövern ekonomi och juridik AB.
Emissionsinsatser: 62 079 SEK*
Inbetalda insatser: 69 000 SEK*
Förlagsandelar: 300 000 SEK*



Jenny Bengtsson

Vessigebo, Falkenberg
Född: 1984
Ledamot sedan 2021
Medlem i Lantmännen
Utskott: Ägarutskottet
Utbildning: Veterinär
Huvudsysselsättning: Veterinär och lantbrukare
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Lantmännens Forskningsstiftelse.
Emissionsinsatser: 68 473 SEK*
Inbetalda insatser: 107 112 SEK*



Sonat Burman-Olsson

Lidingö
Född: 1958
Ledamot sedan 2018
Ej medlem i Lantmännen
Utskott: Ersättningsutskottet
Utbildning: Civilekonom, Executive MBA
Huvudsysselsättning: Styrelseuppdrag
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i PostNord AB, Lindab International AB och Raizen S.A.



Johan Bygge

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



Jan-Erik Hansson

Färila
Född: 1963
Ledamot sedan 2022
Medlem i Lantmännen
Utskott: Revisionsutskottet
Utbildning: Maskiningenjör, lantbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, mjölk, kött, skog och entreprenad
Emissionsinsatser: 266 708 SEK*
Inbetalda insatser: 1 892 809 SEK*



Henrik Wahlberg

Soukolojärvi, Övertorneå kommun
Född: 1967
Ledamot sedan 2017
Medlem i Lantmännen
Utskott: Ägarutskottet
Utbildning: Flygtekniker, lantbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Övertorneå Energi Försäljning AB, Sparbanken Nord och Övertorneå Energi AB.
Emissionsinsatser: 390 498 SEK*
Inbetalda insatser: 322 000 SEK*

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



Per Wijkander

Upplands-Bro
 Född: 1977
 Ledamot sedan 2019
 Medlem i Lantmännen
 Utskott: Ågarutskottet
 Utbildning: Agronomekonom
 Huvudsysselsättning: Lantbrukare
 Styrelseuppdrag: Beirat HaGe Kiel, ledamot i LRF Växtodling.
 Emissionsinsatser: 3 291 120 SEK*
 Inbetalda insatser: 493 000 SEK*
 Förlagsandelar: 1 500 000 SEK



Tommy Brunsärn

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



Pär-Johan Lööf

Arbetsagarrepresentant
 för Akademikerförbundet
 Uppsala
 Född: 1966
 Ledamot sedan 2013
 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
 Förlagsandelar: 100 000 SEK



Tomas Welander

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

Styrelsens sekreterare

Tove Cederborg

Chefsjurist
 Född: 1964
 Anställd: 2011
 Utbildning: Jur kand

Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år. Ordinarie föreningsstämma hålls den 3 maj 2023. Innehav av emissionsinsatser, inbetalda insatser och innehav av förlagsandelar redovisas i SEK per den 31 december 2022.

Förtroendevalda revisorer

Maude Fyrenius

Lärbo
 Född: 1973
 Revisor i Lantmännen sedan 2014
 Utbildning: Agrrotekniker
 Huvudsysselsättning: Lantbrukare, Rådgivning och kompetensutveckling
 Länsstyrelsen Gotland
 Emissionsinsatser: 128 782 SEK*
 Inbetalda insatser: 199 712 SEK*

Kristina Glantz Nilsson

Häbo
 Född: 1975
 Revisor i Lantmännen sedan 2020
 Utbildning: Agronom
 Huvudsysselsättning: Företagsrådgivare
 Danske Bank Västerås, Lantbrukare
 Emissionsinsatser: 62 012 SEK
 Inbetalda insatser: 165 000 SEK*
 Förlagsandelar: 200 000 SEK

Jimmy Grinsvall

Sättila
 Född: 1974
 Revisor i Lantmännen sedan 2019
 Utbildning: Lantmästare
 Huvudsysselsättning: Lantbrukare
 Emissionsinsatser: 421 993 SEK
 Inbetalda insatser: 622 000 SEK*

Auktoriserad revisor

Andreas Troberg

Ernst & Young AB, Stockholm
 Född: 1976
 Revisor i Lantmännen sedan 2022
 Övriga uppdrag: Gränges, Sectra, Epiroc Rock Drills AB.

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

Koncernledning



Magnus Kagevik

Vd och koncernchef
Chef division Livsmedel,
tf chef Lantmännen Cerealia t.o.m. 28 februari 2023
Född: 1967
Anställd: 2018
Utbildning: Civilingenjör Maskinteknik
Externa styrelseuppdrag: Styrelseledamot i
Viking Malt Aktiebolag, HaGe Kiel och team SE.
Förlagsandelar: 2 000 000 SEK



Per Arfvidsson

Vice vd, chef IT, Näringspolitik, Hållbar utveckling
samt Forskning & Utveckling
Född: 1962
Anställd: 2011
Utbildning: Civilingenjör Maskin, Industriell
org. & Logistik
Externa styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Sweden
Food Arena och Agronod.
Förlagsandelar: 2 000 000 SEK



Tove Cederborg

Chefsjurist
Född: 1964
Anställd: 2011
Utbildning: Jur. kand.
Förlagsandelar: 300 000 SEK



Lars-Gunnar Edh

Chef division Energi
Född: 1969
Anställd: 2019
Utbildning: Civilingenjör
Externa styrelseuppdrag:
Styrelseledamot i Drivkraft Sverige AB
Förlagsandelar: 300 000 SEK



Niklas Lindberg

Chef affärsområde Swecon
Född: 1974
Anställd: 2015
Utbildning: Master of Business Science
Externa styrelseuppdrag:
Styrelseordförande i X-Innovations AB.
Styrelseledamot i Hyttbäcken Invest AB.



Carsten Lyngsø Thomsen

Chef Lantmännen Unibake
Född: 1967
Anställd: 2021
Utbildning: Diploma Business Administration



Elisabeth Ringdahl

Chef division Lantbruk

Född: 1965

Anställd: 2015

Utbildning: Civilekonom

Externa styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Rezekne JSC, Styrelseledamot i Scandagra Group AB, Scandagra Polska Sp. z o.o. och HaGe Kiel.
Förlagsandelar: 500 000 SEK



Michael Sigsfors

Ekonomi- och finansdirektör

Född: 1974

Anställd: 2008

Utbildning: Civilekonom

Förlagsandelar: 300 000 SEK



Elisabeth Wallin Mononen

HR & Kommunikationsdirektör

Född: 1959

Anställd: 2005

Utbildning: Jur. kand., MBA

Externa styrelseuppdrag: Styrelsesuppleant i Hagabergs Mekaniska Aktiebolag.



Thomas Isaksson

Chef Lantmännen Cerealia fr.o.m. 1 mars 2023

Född: 1970

Anställd: 2015

Utbildning: Ekonomie magister

Förändringar i Lantmännens koncernledning

- Magnus Kagevik efterträdde Per Olof Nyman som vd och koncernchef.
- Michael Sigsfors efterträdde Christian Johansson som Ekonomi- och finansdirektör.
- Carsten Lyngsø Thomsen efterträdde Werner Devinck som chef för Lantmännen Unibake.
- Lars-Gunnar Edh efterträdde Magnus Kagevik som chef för division Energi.
- Magnus Kagevik antog positionen som tf chef för Lantmännen Cerealia efter Carl-Peter Thorwid.

Innehav av förlagsandelar redovisas per den 31 december 2022.

Finansiell översikt och fakta

Utveckling per affär	73
Beskrivning av finansiella nyckeltal	77
Koncernens tioårsöversikt	78
Koncernens resultaträkning	80
Koncernens balansräkning	81
Koncernens kassaflödesanalys	82
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	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Nettoomsättning	30 376	22 834	6 801	4 595	18 908	15 558	8 647	7 750	592	584	60 612	48 183
Rörelseresultat	516	374	1 165	615	-171	775	593	471	503	344	2 307	2 302
Avkastning på operativt kapital, %	5,2	4,5	46,8	42,3	-0,9	4,8	35,8	33,3	14,6	11,1	7,2	8,4
Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster	516	374	1 165	615	528	850	593	471	244 ¹⁾	279 ¹⁾	2 715	2 323
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	5,2	4,5	46,8	42,3	2,9	5,2	35,8	33,3	7,1 ¹⁾	9,0 ¹⁾	8,4	8,5

¹⁾ Avser rörelseresultat och avkastning på operativt kapital exklusive fastighetsförsäljningar.

Lantmännen Lantbruk Sverige

MSEK	2022	2021
Nettoomsättning	20 363	14 102
Rörelseresultat	339	159
Avkastning på operativt kapital, %	5,8	3,6

Lantmännen Maskin Sverige

MSEK	2022	2021
Nettoomsättning	3 320	3 636
Rörelseresultat	1	20
Avkastning på operativt kapital, %	0,0	1,7

Division Lantbruk

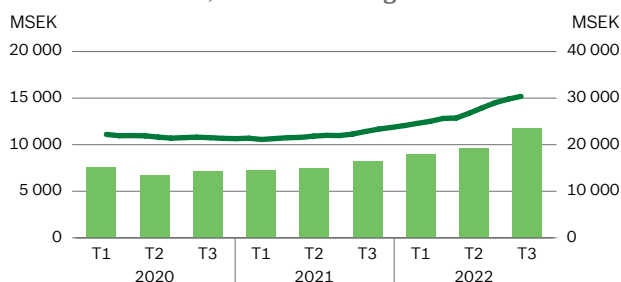
Division Lantbruks nettoomsättning under 2022 var betydligt högre än föregående år, drivet av den svenska lantbruksverksamheten. Ökningen berodde till största del på kraftigt ökade priser på spannmål och insatsvaror. Rörelseresultatet uppgick till 516 MSEK, en ökning jämfört med förra årets resultat på 374 MSEK. Årets resultat har påverkats positivt av en upplöst reserv avseende elskatt.

De globala spannmålspriserna har under året befunnit

sig på en historiskt hög nivå, även om priserna föll något under slutet av året. Stora utleveranser från Ryssland och Ukraina har bidragit till de sjunkande priserna.

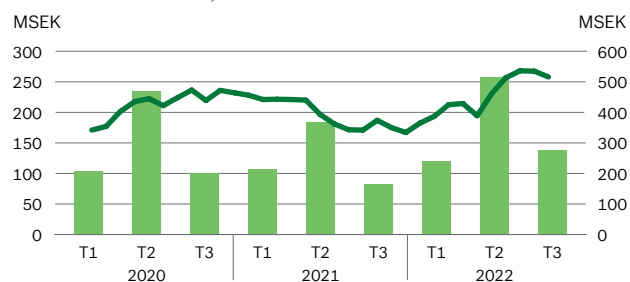
Lantmännens foderaffär har utvecklats positivt under 2022, bland annat drivet av en god efterfrågan på Piggfor och Pullfor. Affären har påverkats av höga priser på energi, råvaror och transporter. Minskad prisvolatilitet och färre osäkerheter i varuflödet under slutet av året har dock bidragit till en mer stabil situation i affären.

Division Lantbruk, nettoomsättning



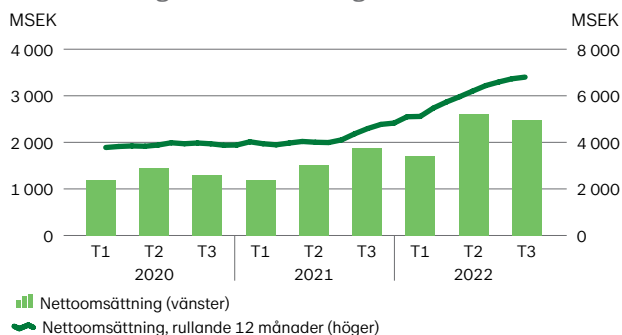
■ Nettoomsättning (vänster)
 — Nettoomsättning, rullande 12 månader (höger)

Division Lantbruk, rörelseresultat

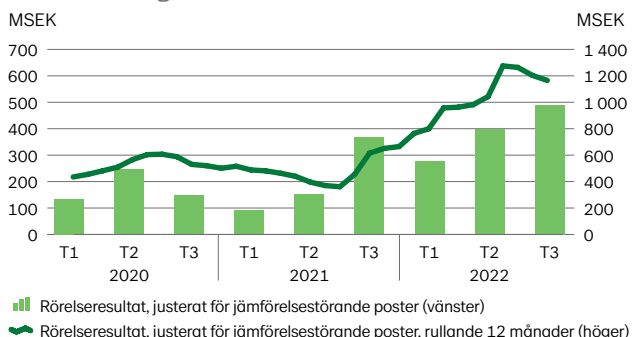


■ Rörelseresultat, justerat för jämförelsestörande poster (vänster)
 — Rörelseresultat, justerat för jämförelsestörande poster, rullande 12 månader (höger)

Division Energi, nettoomsättning



Division Energi, rörelseresultat



Resultatet i den finska lantbruksverksamheten var lägre än föregående år, till följd av ett sämre resultat i spannmålsaffären. Övriga affärer i den finska lantbruksverksamheten har liksom den svenska verksamheten påverkats av höga priser på energi, råvaror och transporter.

Resultatet i divisionens internationella intresseinnehav var högre än föregående år. Verksamheterna i Baltikum och Polen har utvecklats mycket positivt under året, medan den tyska verksamheten levererade ett lägre resultat. Resultatandelen från HaGe Kiel ingår i divisionens resultat till och med oktober.

Lantmännen Maskin visade ett lägre resultat än föregående år, till viss del påverkat av nedgången på maskinmarknaden. Den totala försäljningen av traktorer var drygt 20 procent lägre än förra året; Lantmännen Maskin har dock fortsatt stärkt sina marknadsandelar.

Division Energi

Division Energis nettoomsättning var klart högre än föregående år, och resultatet uppgick till 1 165 MSEK – en kraftig förbättring jämfört med förra årets resultat på 615 MSEK. Båda ökningarna berodde framförallt på ett historiskt högt etanolpris och god produktion och försäljning i samtliga affärer. Resultatet har även påverkats positivt av att Lantmännen sedan april är ensam ägare till pelletsbolaget

Scandbio, samt tillskottet från det brittiska bolaget Coryton som förvärvades i februari.

Lantmännen Biorefineries stod för den största delen av divisionens ökade resultat, och under året slogs produktionsrekord i etanoltillverkningen. De högre råvarupriserna för etanolproduktionen har mer än väl kompenseras av högre priser på etanol och foderprodukter. De höga etanolpriserna som präglade stora delar av 2022 sjönk dock under slutet av året.

Aspen fortsatte att utvecklas positivt och har, trots en generellt volatil energimarknad, ökat sin försäljning. Bolaget Coryton har integrerats i affären och utvecklas enligt plan.

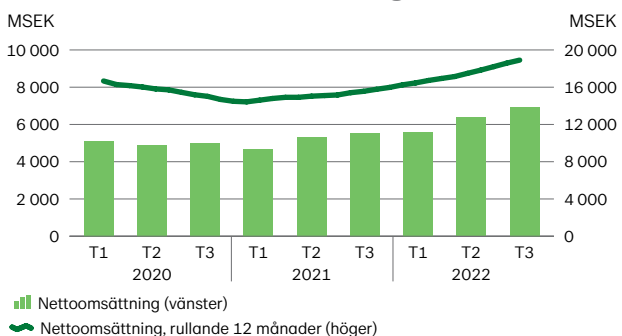
Scandbios resultat har påverkats positivt av ökad efterfrågan och högre priser på träpellets, och levererade ett betydligt högre resultat än föregående år.

Investeringen i glutenproduktion i Norrköping har fortsatt som planerat, och produktionsstart är planerad till första halvåret 2023.

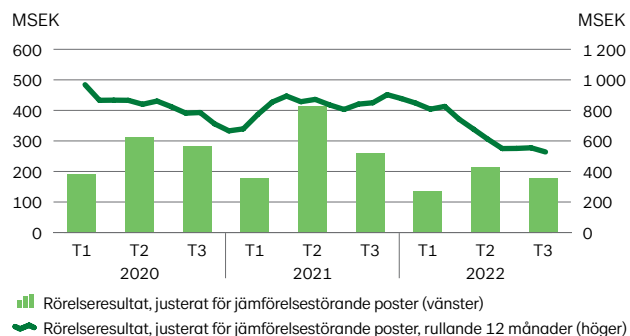
Division Livsmedel

Nettoomsättningen i division Livsmedel ökade under 2022, medan resultatet justerat för jämförelsestörande poster minskade kraftigt till 528 MSEK – jämfört med 850 MSEK föregående år. Samtliga affärer i divisionen har mött stora utmaningar i form av stigande priser på råvaror, energi

Division Livsmedel, nettoomsättning



Division Livsmedel, rörelseresultat



och transporter. Kostnadsbaserade prishöjningar gentemot kunder har genomförts, men eftersläpningar påverkade divisionens resultat negativt. Fortsatta prishöjningar kommer att vara nödvändiga.

Initiativ för att parera de stigande priserna har genomförts i samtliga produktionsenheter i divisionen – bland annat genom anpassningar och ökad effektivitet i produktionen.

Lantmännen Unibakes omsättning har ökat jämfört med föregående år – delvis tack vare större försäljningsvolym, men framförallt på grund av prishöjningar som följd av kraftigt ökade kostnader på insatsvaror. De prishöjningar som hittills har genomförts har delvis dämpat de negativa effekterna av de ökade kostnaderna, men kompenserar inte fullt ut.

Under året har en ny produktionslinje för hamburgerbröd uppförts i Unibakes bageri i Nowa Sól, Polen.

Omsättningen inom Lantmännen Cerealia har ökat jämfört med föregående år – detta är dock helt drivet av kostnadsökningar och påföljande prishöjningar gentemot kund och konsument. De nödvändiga prishöjningar som har genomförts har lett till ännu hårdare priskonkurrens i många av Cerealias produktkategorier – inte minst från handelns egna varumärken. I oktober bröt en brand ut på Cerealias pannkaksfabrik i Laholm, vilket har orsakat omfattande skador på produktionslinjerna och lett till att anläggningen stått stilla sedan dess. Produktionen beräknas kunna återupptas under våren 2023.

Cerealia har under året gjort jämförelsestörande nedskrivningar med totalt 500 MSEK avseende kvarnar i Danmark och Sverige samt av goodwill relaterad till den finska verksamheten.

Kostnader för att integrera bolaget Myllyn Paras, som förvärvades i juni, har påverkat divisionens resultat negativt under året. Myllyn Paras producerar och säljer mjöl, pasta och frukostprodukter samt frysta bageriprodukter.

Affärsområde Swecon

Affärsområde Swecons nettoomsättning för 2022 var högre än föregående år, och resultatet uppgick till 593 MSEK – ett nytt rekordresultat och betydligt högre än förra årets resultat på 471 MSEK. Resultatet har påverkats positivt av en försäkringsersättning avseende Swecons anläggning i Bochum, Tyskland, som drabbades av en stor brand i november 2021.

Tillgången på maskiner har varit fortsatt begränsad till följd av bland annat komponentbrist och svårigheter kring frakt och logistik. Trots detta har Swecons försäljning ökat på samtliga marknader – delvis drivet av den höga inflationen. Försäljningen på eftermarknaden utvecklades också positivt, med god efterfrågan på både service och reservdelar.

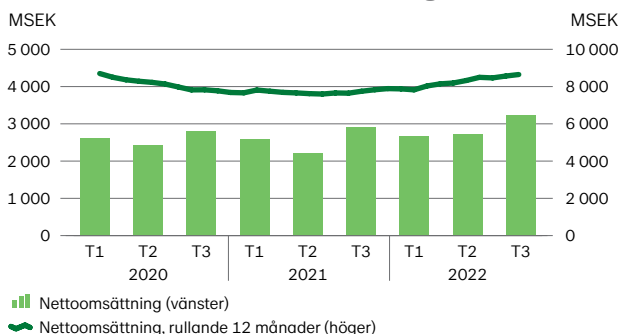
Indikatorerna för bygg- och anläggningsmarknaden pekar på att ekonomin är på väg in i en lågkonjunktur, samt att investeringsviljan sjunkit bland många kunder. Under året har också prisökningar genomförts av samtliga Swecons leverantörer. Trots detta har efterfrågan på maskiner under året varit fortsatt hög, även om orderingången sjönk något mot slutet av året. God efterfrågan kombinerat med bristen på maskiner innebar att leveranstiderna till kunder ökade avsevärt under året.

Efterfrågan på elektriska maskiner fortsatte att öka, särskilt från offentlig sektor – och lanseringen av nya elektriska maskiner från Volvo har slagit väl ut. Under 2022 utökades antalet maskinmodeller som erbjuds från Swecon.

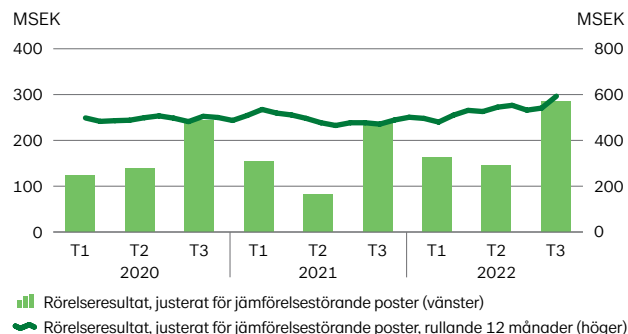
Efter en mycket låg nivå av kund- och marknadsaktiviteter under coronapandemin har flera mässor och evenemang åter börjat arrangeras. Swecon har bland annat deltagit i det nya, helt eldrivna, evenemanget FIA World Rallycross Championship för att lyfta fram möjligheterna i en övergång till en elektrisk framtid.

Integration av det svenska uthyrningsföretaget Kewab Rental, som förvärvades i maj, fortsätter som planerat.

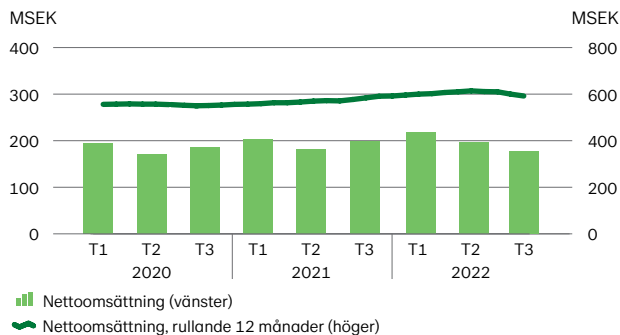
Affärsområde Swecon, nettoomsättning



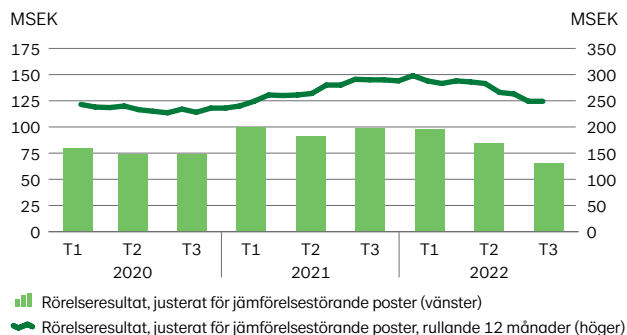
Affärsområde Swecon, rörelseresultat



Affärsområde Fastigheter, nettoomsättning



Affärsområde Fastigheter, rörelseresultat



Affärsområde Fastigheter

Nettoomsättningen i affärsområde Fastigheter var i nivå med föregående år, och rörelseresultatet, exklusive fastighetsförsäljningar och jämförelsestörande poster, uppgick till 244 MSEK – jämfört med 279 MSEK förra året. Förra årets resultat påverkades positivt av högre resultatandelar från delägda företag.

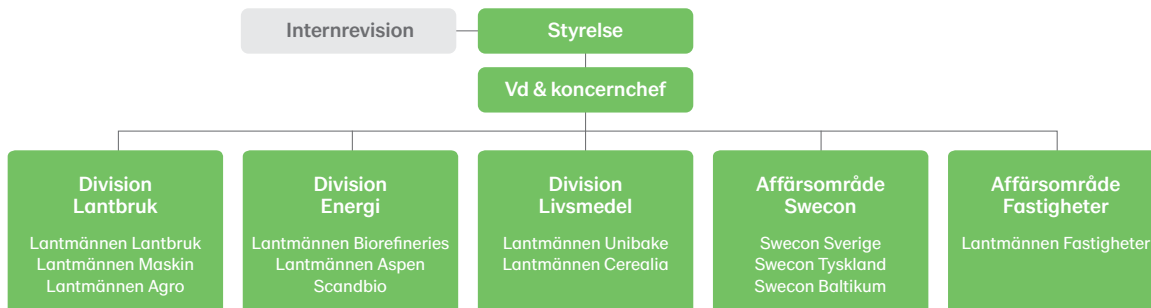
De höga energipriserna har påverkat årets resultat negativt. De ökade kostnaderna för el och värme kommer att kompenseras genom hyreshöjningar.

Under slutet av året tecknades avtal om försäljning av byggrätter i Örebro till K-fast Kilen AB.

Lantmännen har beslutat att installera sex solcellsanläggningar: fyra stycken i Region Syd, en i Region Stockholm och en i Region Örebro. Dessutom ska alla nya anläggningar som uppförs utrustas med solceller. Målet för 2023 är att installera solenergi motsvarande totalt cirka 700 kW.

I september slutfördes försäljningen av Lantmännen Agrovärme till Solör Bioenergi, med ett realisationsresultat på 707 MSEK som har redovisats som en jämförelsestörande post.

Lantmännens organisation



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	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/EBITDA.
Finansnetto	Finansnetto utgörs av finansiella intäkter med avdrag för finansiella kostnader.	Visar netto av företagets finansiella verksamhet.
Genomsnittligt eget/operativt kapital	Genomsnittligt kapital beräknas på utgående balans varje månad som ingår i den redovisade perioden, det vill säga tolv perioder för helår. Samtliga genomsnittliga kapitalmätt beräknas på detta sätt.	För att beräkna korrekt avkastning på eget och operativt kapital.
Investeringar i anläggningstillgångar	Summan av periodens investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar 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	Net debt 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/EBITDA.
Net debt/EBITDA	Net debt dividerat med EBITDA.	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.
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	2022	2021	2020	2019	2018 ¹⁾	2017 ¹⁾	2016 ¹⁾	2015 ¹⁾	2014 ¹⁾	2013 ¹⁾
Nettoomsättning	60 612	48 183	45 990	48 523	43 962	39 686	37 244	35 660	32 666	33 802
Resultat före avskrivningar	5 460	4 399	4 274	4 046	2 806	2 919	2 771	2 573	2 556	2 193
Av- och nedskrivningar	-3 153	-2 097	-2 051	-2 063	-1 363	-1 242	-1 165	-1 222	-1 103	-2 104
Rörelseresultat	2 307	2 302	2 223	1 983	1 443	1 677	1 606	1 351	1 453	89
Finansiella intäkter och kostnader	-179	-121	-182	-210	-193	-156	-149	-105	-111	-4
Resultat efter finansiella poster	2 128	2 181	2 041	1 773	1 250	1 521	1 457	1 246	1 342	85
Skatt	-337	-294	-244	-222	-68	-216	-183	-156	-117	15
Årets resultat	1 791	1 887	1 797	1 551	1 182	1 305	1 274	1 090	1 225	100

Balansräkningar i sammandrag

MSEK	2022	2021	2020	2019	2018 ¹⁾	2017 ¹⁾	2016 ¹⁾	2015 ¹⁾	2014 ¹⁾	2013 ¹⁾
Materiella anläggningstillgångar	14 758	13 769	13 288	13 927	10 673	10 030	9 098	7 699	7 178	7 337
Goodwill	6 186	5 619	5 461	5 724	5 350	5 238	4 611	4 424	2 915	2 594
Övriga immateriella anläggningstillgångar	3 845	3 378	3 370	3 620	3 451	3 327	2 980	2 782	752	814
Övriga anläggningstillgångar	5 942	3 662	3 496	3 499	3 233	3 204	2 825	2 780	2 762	2 542
Summa anläggningstillgångar	30 731	26 428	25 615	26 770	22 707	21 799	19 514	17 685	13 607	13 287
Varulager	9 957	6 610	6 077	6 561	6 943	5 948	5 270	5 545	5 379	5 249
Övriga omsättningstillgångar	10 056	7 605	6 224	6 680	6 725	5 866	5 933	5 599	5 087	5 170
Likvida medel	355	2 704	1 415	1 183	720	927	1 773	1 252	3 058	2 295
Summa omsättningstillgångar	20 368	16 919	13 716	14 424	14 388	12 741	12 976	12 396	13 524	12 714
Summa tillgångar	51 099	43 347	39 331	41 194	37 095	34 540	32 490	30 081	27 131	26 001
Eget kapital, moderföretagets medlemmar	22 831	19 990	17 901	17 411	15 935	14 859	13 795	12 660	11 859	11 016
Eget kapital, minoritetens andel	101	108	105	94	92	89	88	21	17	28
Summa eget kapital	22 932	20 098	18 006	17 505	16 027	14 948	13 883	12 681	11 876	11 044
Långfristiga skulder	6 206	6 595	7 029	7 190	7 005	5 983	6 219	6 135	3 598	4 939
Kortfristiga skulder	21 961	16 654	14 296	16 499	14 063	13 609	12 388	11 265	11 657	10 018
Summa eget kapital och skulder	51 099	43 347	39 331	41 194	37 095	34 540	32 490	30 081	27 131	26 001
Nettolåneskuld	9 761	6 673	7 761	10 165	8 719	7 274	6 289	6 476	3 674	4 963
Återbäring och efterlikvid ²⁾³⁾	374	341	305	208	156	245	231	188	135	129
Extra vinstutdelning	-	-	-	-	-	133	-	-	-	-
Insatsutdelning och insatsemission ³⁾	706	659	597	525	463	322	277	243	328	171

¹⁾ Enligt tidigare tillämpade redovisningsprinciper för leasing. ²⁾ Redovisat belopp kan inkludera justering jämfört mot tidigare års förslag. ³⁾ Enligt styrelsens förslag 2022.

Finansiella nyckeltal	2022	2021	2020	2019	2018 ¹⁾	2017 ¹⁾	2016 ¹⁾	2015 ¹⁾	2014 ¹⁾	2013 ¹⁾
Rörelsemarginal, %	3,8	4,8	4,8	4,1	3,3	4,2	4,3	3,8	4,4	0,3
Kapitalomsättningshastighet, ggr	1,9	1,8	1,7	1,7	1,8	1,8	1,8	1,8	2,1	2,0
Avkastning på operativt kapital, %	7,2	8,4	8,1	6,8	6,0	7,8	8,0	7,5	9,1	0,5
Avkastning på eget kapital, %	8,3	10,0	10,2	9,1	7,6	9,0	9,6	8,9	10,6	0,9
Soliditet, %	44,9	46,4	45,8	42,5	43,2	43,3	42,7	42,2	43,8	42,5
Net debt/EBITDA	1,9	1,3	1,6	2,3	3,2	2,7	2,5	2,8	2,0	2,6
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,4	0,3	0,4	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,3	0,4

Exkl. jämförelsestörande poster	2022	2021	2020	2019	2018 ¹⁾	2017 ¹⁾	2016 ¹⁾	2015 ¹⁾	2014 ¹⁾	2013 ¹⁾
Rörelseresultat, MSEK	2 715	2 323	2 223	2 087	1 580	1 708	1 697	1 351	851	805
Rörelsemarginal, %	4,5	4,8	4,8	4,3	3,6	4,3	4,6	3,8	2,6	2,4
Resultat efter finansiella poster, MSEK	2 536	2 202	2 041	1 877	1 387	1 552	1 548	1 246	740	683
Årets resultat, MSEK	2 157	1 904	1 797	1 652	1 289	1 353	1 457	1 066	595	494
Avkastning på operativt kapital, %	8,4	8,5	8,1	7,2	6,6	7,9	8,4	7,5	5,3	4,7
Avkastning på eget kapital, %	10,1	10,1	10,2	9,7	8,2	9,4	11,0	8,7	5,1	4,4

Kassaflödesanalys i sammandrag, MSEK	2022	2021	2020	2019	2018 ¹⁾	2017 ¹⁾	2016 ¹⁾	2015 ¹⁾	2014 ¹⁾	2013 ¹⁾
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	4 049	3 944	3 811	3 637	2 268	2 453	2 571	2 159	1 362	1 570
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1 359	3 927	4 503	4 226	1 023	2 398	3 136	2 167	1 767	2 294
Kassaflöde från investering och försäljning i immateriella och materiella anläggningstillgångar, netto	-2 688	-2 199	-1 608	-1 929	-1 626	-2 274	-1 884	-811	-697	-862
Kassaflöde från förvärv och avyttring av verksamheter, netto ²⁾	-761	-5	-54	-473	-333	-852	-357	-4 154	1 065	1 196
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	-2 468	1 704	2 803	1 837	-824	-703	826	-2 674	2 077	2 450
Årets kassaflöde	-2 372	1 280	254	454	-219	-852	489	-1 775	778	1 943
Likvida medel vid årets slut	355	2 704	1 415	1 183	720	927	1 773	1 252	3 058	2 295

Icke-finansiella nyckeltal	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Antal medlemmar	18 256	18 726	19 172	19 690	24 798	25 021	25 159	27 032	28 617	32 082
Medelantal anställda	10 356	10 092	10 017	10 250	9 940	9 850	9 880	8 911	8 311	9 133
varav kvinnor/män	35/65	35/65	34/66	35/65	34/66	34/66	30/70	27/73	28/72	29/71
Medarbetarengagemang/Ledarskap	-	70/76	-	71/75	-	70/74	-	68/72	-	68/71
Sjukfrånvaro	5,2	4,4	4,3	4,3	4,5	4,4	4,8	4,4	3,8	3,7
Olycksfallsfrekvens	13,5	14,3	13,7	12,8	13,4	13,9	14,5	15,2	16,8	15,2
Ton CO ₂ e/MSEK omsättning	1,98	2,50	2,64 ³⁾	2,87 ³⁾	3,43	4,63	5,38	4,68	-	-
Invägd volym spannmål, tusen ton	2 482	2 422	2 758	2 261	1 819	2 720	2 400	2 710	-	-
varav Klimat & Natur, volym, tusen ton	115	94	61	38	33	78	70	55	-	-

¹⁾ Enligt tidigare tillämpade redovisningsprinciper för leasing.

²⁾ 2022 förvärv av Coryton Advanced Fuels, Scandbio, Kewab Rental, Myllyn Paras, 30 procent i KG:s Ägg och avyttring av Agrovärme. 2020 förvärv av en bageriverksamhet i Norge.

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

2018 förvärv av Raisios nötfoderaffär och ThermoSeed Global.

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

2016 förvärv av Kalmars Lantmäns maskinverksamhet, Dataväxt och Frozen Bakery Products.

2015 förvärv av Vaasan samt försäljning av Lantmännen Doggy.

2014 förvärv av Strängnäs Valskvarn samt försäljning av aktier i Scandi Standard och avyttring av Lantmännen Lantbruks tyska och polska verksamhet inom växtförädling och utsäde (SW Seed Polen, SW Seed Tyskland, SW Winter Oil Seed).

2013 förvärv av 46 procent i Scandi Standard samt försäljning av Kronfågelgruppen och Rigas Dzirnarnieks.

³⁾ Baserad på ny baselinje för mål 2019-2030.

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	2022	2021
Nettoomsättning	60 612	48 183
Övriga rörelseintäkter	2 893	886
Förändringar i lager av färdiga produkter och produkter i arbete	127	-1 251
Råvaror och förnödenheter	-22 312	-15 555
Handelsvaror	-18 132	-14 149
Personalkostnader	-7 410	-6 506
Avskrivningar och nedskrivningar	-3 153	-2 097
Övriga rörelsekostnader	-10 479	-7 378
Andel av resultat i företag redovisade enl. kapitalandelsmetoden	161	169
Rörelseresultat	2 307	2 302
Finansiella intäkter	121	68
Finansiella kostnader	-300	-189
Resultat efter finansiella poster	2 128	2 181
Skatt	-337	-294
Årets resultat	1 791	1 887
Årets resultat hänförligt till:		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	1 781	1 877
Innehav utan bestämmande inflytande	10	10

Koncernens rapport över totalresultat

MSEK	2022	2021
Årets resultat	1 791	1 887
Övrigt totalresultat		
<i>Poster som inte kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner, netto före skatt	726	327
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat, netto före skatt	-17	-115
Poster som omklassificeras till balansräkningen	26	-
Skatt hänförlig till poster som inte kommer att omklassificeras	-162	-48
Summa	573	164
<i>Poster som kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Kassaflödessäkringar, netto före skatt	355	204
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet	903	386
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet, netto före skatt	-207	-28
Skatt hänförlig till poster som kommer att omklassificeras	-30	-37
Summa	1 021	525
<i>Andel i övrigt totalresultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden</i>		
Poster som kommer att omklassificeras till resultatet	89	32
Summa	89	32
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	1 683	721
Summa totalresultat	3 474	2 608
Summa totalresultat hänförligt till:		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	3 464	2 598
Innehav utan bestämmande inflytande	10	10

Koncernens Balansräkning

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

Anläggningstillgångar

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

Omsättningstillgångar

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

Eget kapital

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

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	2022 31 dec	2021 31 dec
TILLGÅNGAR		
Anläggningstillgångar		
Materiella anläggningstillgångar	14 758	13 077
Förvaltningsfastigheter	690	692
Goodwill	6 186	5 619
Övriga immateriella anläggningstillgångar	3 845	3 378
Innehav redovisade enligt kapitalandelsmetoden	3 195	2 697
Överskott i fonderade pensionsplaner	237	-
Finansiella anläggningstillgångar	859	440
Uppskjutna skattefordringar	301	273
Övriga anläggningstillgångar	660	252
Summa anläggningstillgångar	30 731	26 428
Omsättningstillgångar		
Varulager	9 957	6 610
Kundfordringar och övriga rörelsetillgångar	9 883	7 461
Kortfristiga räntebärande tillgångar	83	64
Aktuella skattefordringar	90	80
Likvida medel	355	2 704
Summa omsättningstillgångar	20 368	16 919
SUMMA TILLGÅNGAR	51 099	43 347
MSEK		
EGET KAPITAL OCH SKULDER		
Eget kapital		
Medlemsinsatser	4 027	3 624
Övrigt tillskjutet kapital	3 110	3 110
Reserver	1 444	337
Balanserade vinstmedel inkl. årets resultat	14 250	12 919
Summa eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	22 831	19 990
Innehav utan bestämmande inflytande	101	108
Summa eget kapital	22 932	20 098
Långfristiga skulder		
Långfristiga räntebärande skulder	4 445	4 795
Avsättningar för pensioner	-	612
Uppskjutna skatteskulder	1 222	898
Övriga långfristiga avsättningar	376	285
Övriga långfristiga skulder	163	5
Summa långfristiga skulder	6 206	6 595
Kortfristiga skulder		
Kortfristiga räntebärande skulder	6 850	4 474
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	13 790	11 111
Aktuella skatteskulder	372	209
Kortfristiga avsättningar	949	860
Summa kortfristiga skulder	21 961	16 654
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	51 099	43 347

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	2022	2021
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN		
Rörelseresultat	2 307	2 302
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ¹⁾	2 164	1 987
	4 471	4 289
Betalda finansiella poster, netto	-177	-113
Betald skatt	-245	-232
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	4 049	3 944
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		
Förändring av varulager	-2 860	-472
Förändring av rörelsefordringar	-1 484	-1 175
Förändring av rörelseskulder	1 654	1 630
	-2 690	-17
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1 359	3 927
INVESTERINGSVERKSAMHETEN		
Förvärv av verksamheter (inklusive kapitaltillskott)	-1 827	-5
Avyttringar av verksamheter	1 066	-
Investering i materiella anläggningstillgångar	-3 002	-2 169
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-72	-193
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar	386	163
Förändring av finansiella placeringar	-378	-19
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-3 827	-2 223
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	-2 468	1 704
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN		
Förändring av räntebärande skulder inkl pensionsavsättningar	700	89
Inbetalt insatskapital	207	184
Återbetalt insatskapital	-101	-94
Utbetald utdelning	-710	-603
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	96	-424
Årets kassaflöde	-2 372	1 280
Likvida medel vid årets början	2 704	1 415
Kursdifferens i likvida medel	23	9
Likvida medel vid årets slut	355	2 704
¹⁾ MSEK		
	2022	2021
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar	3 153	2 097
Andel av resultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	-132	-143
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter	-878	-52
Övriga ej likvidpåverkande poster	21	85
Summa	2 164	1 987

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 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

	2022						
Ingående balans den 1 januari 2022	3 624	3 110	337	12 919	19 990	108	20 098
Årets resultat	-	-	-	1 781	1 781	10	1 791
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	-	-	1 107	576	1 683	-	1 683
Summa totalresultat	-	-	1 107	2 357	3 464	10	3 474
Realiserad värdeförändring från övrigt totalresultat	-	-	-	-26	-26	-	-26
Värdeöverföringar till ägare	297	-	-	-1 000	-703	-7	-710
Av medlemmar inbetalt insatskapital	207	-	-	-	207	-	207
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-101	-	-	-	-101	-	-101
Annan förändring	-	-	-	-	-	-10	-10
Utgående balans den 31 december 2022	4 027	3 110	1 444	14 250	22 831	101	22 932

Eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen, MSEK	2022	2021
Insatskapital, inbetalt	1 642	1 512
Insatskapital, emitterat	2 385	2 112
Övrigt eget kapital	18 804	16 366
Totalt eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	22 831	19 990

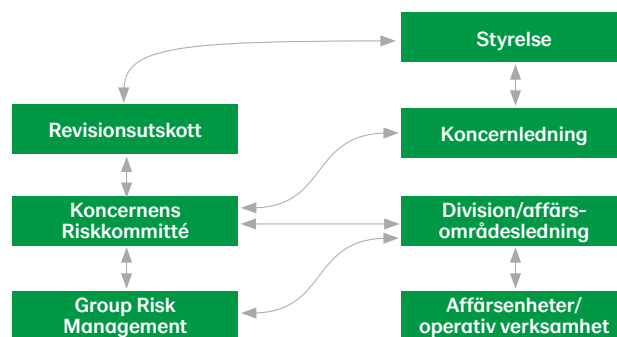
Koncernens Riskhanteringsprocess

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

Arbetet med kontroll av riskmandat och policyer sker i riskkommittén, som rapporterar månatligen till styrelsens revisionsutskott. Affärerna 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 med löpande uppföljning. 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.

CO₂e, 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.

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 foods • Livsmedel med dokumenterade hälsoeffekter.

Fördlingsvärde • 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 antikorrupcion.

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 höglikvida 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.

Science Based Targets initiative • SBTi är ett partnerskap mellan överstatliga och ideella organisationer. SBTi arbetar för ambitiösa klimatåtgärder i den privata sektorn genom att driva och stötta organisationer mot vetenskapligt baserade klimatmål.

Stråförlösningsmedel • Ett medel som minskar risken för liggsäd. Stråförlösningsmedel 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: Magnus Kagevik

Division Lantbruk

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

Lantmännen Lantbruk

Besöksadress: Neptunigatan 47
Postadress: 205 03 Malmö
Tel: 010-556 00 00
lantmannenlantbrukmaskin.se

Lantmännen Maskin

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

Lantmännen Kraft

Besöksadress: Neptunigatan 47
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: Neptunigatan 47
Postadress: 205 03 Malmö
Tel: 010-556 56 00
lantmannenseed.com

Finansiell information

Ekonomi- och finansdirektör:
Michael Sigsfors
michael.sigsfors@lantmannen.com

Medlemsavdelningen

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: Lars-Gunnar Edh

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

Scandbio

Besöksadress: Fordonsvägen 1
Postadress: Box 2017,
550 02 Jönköping
Tel: 020-418 419
scandbio.com

Division Livsmedel

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

Lantmännen Unibake

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

Lantmännen Cerealía

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

Myllyn Paras

Kvarn: Verkatehtaankatu 6
FI-05830 Hyvinkää, Finland
Bageri: Varastokatu 11,
FI-05800 Hyvinkää, Finland
Tel: +358 19-428 11 26
myllynparas.com

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
lantmannenfastigheter.se
Chef: Joachim Haas

Form & produktion: Wildeco

Foto: Johan Olsson, Märten Svensson, Lantmännens bildbank, Adobe Stock photos, bilder från Lantmännens fototävling.

Tryck: Taberg Media Group som 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).



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