



2018

Lantmännens Årsrapport



Innehåll

■ Om Lantmännen

Lantmännen i siffror	2
Nyckeltal	3
Verksamhetsöversikt	4
Överblick med årets händelser	6
Ordförande har ordet	10
Vd har ordet	12
Lantmännens affärsmodell	14
Mer än ett vanligt företag	15
Utdelningen gör skillnad	16
Marknad och trender	18
Lantmännens strategi	20
Våra mål	22
Lantmännens hållbarhetsstrategi	24

Klimatarbete mot 2030	25
Hållbarhet för lönsamma affärer	26
FoU för framtida efterfrågan	28
Aktiv dialog och samverkan	29
Våra medarbetare	30

■ Våra verksamheter

Division Lantbruk	34
Division Energi	42
Division Livsmedel	46
Affärsområde Swecon	54
Affärsområde Fastigheter	58
Internationella delägarskap	60

■ Styrelse och ledning

Styrelse och revisorer	64
Koncernledning	66

■ Fakta och finansiell översikt

Risker och riskhantering	68
Koncernens tioårsöversikt	69
Koncernens resultaträkning	71
Koncernens balansräkning	72
Koncernens kassaflödesanalys	73
Koncernens förändringar i eget kapital	74
Beskrivning av finansiella nyckeltal	75
Ordlista och adresser	76

Lantmännens föreningsstämma

Ordinarie föreningsstämma hålls på Clarion Hotel Sign, Norra Bantorget, Stockholm, onsdag den 8 maj 2019.

Lyssna på oss!

Lyssna på utvalda delar av Lantmännens Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning på datorn eller i mobilen.

→ lantmannen.com/lyssna2018

Distribution och beställning

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

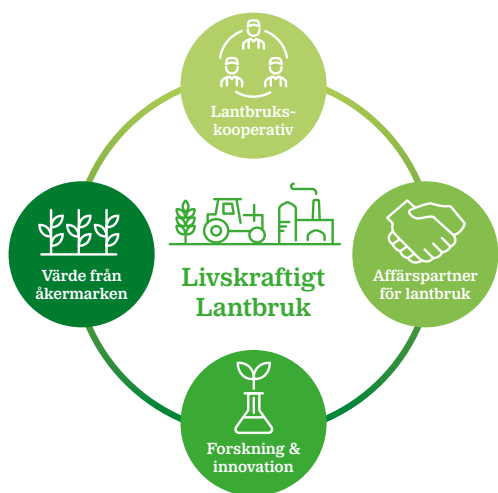
Finansiell rapportering

Delårsrapport Tertiäl 1 29 maj 2019
Delårsrapport Tertiäl 2 3 oktober 2019

Hållbarhetsredovisning

Lantmännen redovisar enligt Global Reporting Initiatives riktlinjer för hållbarhetsredovisning, GRI Standards. Den lagstadgade hållbarhetsrapporten finns i Lantmännens Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning 2018 och kan laddas ned från → lantmannen.com/finansiellinformation eller beställas på tel 010-556 00 00.

Lantmännen är ett lantbrukskooperativ och norra Europas ledande aktör inom lantbruk, maskin, bioenergi och livsmedel. Vi ägs av 25 000 svenska lantbrukare, har 10 000 anställda med verksamheter i ett 20-tal länder och omsätter 45 miljarder SEK på årsbasis.



Lantmännens affärsmodell skapar ett livskraftigt lantbruk genom ständig förnyelse.



Lantmännen i siffror

Nettoomsättning

43 962 MSEK

Årets nettoomsättning ökade med 11 procent till 43 962 MSEK (39 686). För hela 2018 uppgick den organiska tillväxten till 4 procent, valutaomräkningseffekter till 2 procent och förvärvade och avyttrade verksamheter förklarar resterande del av ökningen. Omsättningen ökade inom alla segment.

Rörelseresultat

1 443 MSEK

Rörelseresultatet uppgick till 1 443 MSEK (1 677) och justerat för jämförelsestörande poster till 1 580 MSEK (1 708).

Resultat efter finansiella poster

1 250 MSEK

Resultatet efter finansiella poster uppgick till 1 250 MSEK (1 521), och justerat för poster av jämförelsestörande karaktär till 1 387 MSEK (1 552).

Resultat efter skatt

1 182 MSEK

Årets resultat efter skatt uppgick till 1 182 MSEK (1 305).

Kassaflöde

1 023 MSEK

Kassaflödet från den löpande verksamheten uppgick under året till 1 023 MSEK (2 398). Kassaflöde från investeringsverksamheten uppgick till -1 847 MSEK (-3 101). Investeringar i anläggningstillgångar uppgick till 1 825 MSEK (2 593). Totalt kassaflöde före finansieringsverksamheten uppgick till -824 MSEK (-703).

Föreslagen utdelning till medlemmarna

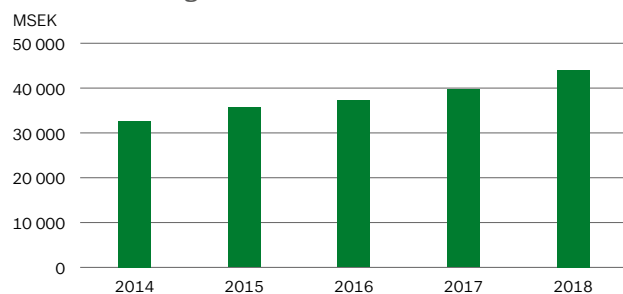
619 MSEK

Föreslagen utdelning: Styrelsen föreslår att återbäring och efterlikvid lämnas med 1,5 procent (2,5) på handel med Lantmännen Lantbruk Sverige och att återbäring lämnas med 0,5 procent (0,5) på inköp från Lantmännen Maskins och Swecons svenska verksamheter. Totalt föreslås återbäring och efterlikvid med 156 MSEK (245).

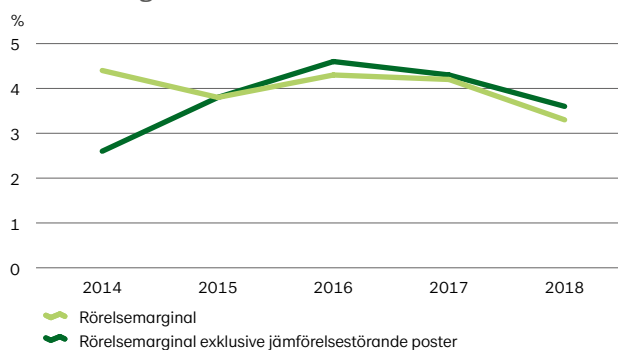
Styrelsen föreslår att insatsutdelning lämnas med 8 procent (9) på insatsernas nominella värde, totalt 213 MSEK (222) samt insatsemission med 250 MSEK (100). Sammantaget uppgår föreslagen insatsutdelning och insatsemission till 17 procent (13) av föreningens insatskapital.

Total utdelning till medlemmarna föreslås därmed uppgå till 619 MSEK (700 föregående år inklusive extra vinstutdelning på 133 MSEK). Styrelsen föreslår även utdelning på förlagsandelar med 5,25 procent (6,0), totalt 13 MSEK (15).

Nettoomsättning



Rörelsemarginal



Nyckeltal



Lantmännens nyckeltal

	2018	2017
Nettoomsättning, MSEK	43 962	39 686
Rörelseresultat, MSEK	1 443	1 677
Rörelsemarginal, %	3,3	4,2
Resultat efter finansiella poster, MSEK	1 250	1 521
Årets resultat, MSEK	1 182	1 305
Kassaflöde före finansieringsverksamheten, MSEK	-824	-703
Avkastning på eget kapital, %	7,6	9,0
Avkastning på operativt kapital, %	6,0	7,8
Balansomslutning, MSEK	37 095	34 540
Soliditet, %	43,2	43,3
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	1 825	2 593
Nettolåneskuld, MSEK	8 719	7 274
Räntetäckningsgrad, gånger	6,0	6,3
Net debt/EBITDA enligt bankdefinition	3,25	2,70
Antal medlemmar	24 798	25 021
Medelantal anställda	9 940	9 850
varav kvinnor/män %	34/66	34/66
Koldioxidutsläpp, tusen ton	151	184
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning	3,4	4,6
Nöjd medarbetarindex ¹⁾	70	70
Total sjukfrånvaro, %	4,5	4,4

¹⁾ Avser 2017 då undersökningen genomförs vartannat år.

Exkl. jämförelsestörande poster

	2018	2017
Rörelseresultat, MSEK	1 580	1 708
Rörelsemarginal, %	3,6	4,3
Resultat efter finansiella poster, MSEK	1 387	1 552
Årets resultat, MSEK	1 289	1 353
Avkastning på eget kapital, %	8,2	9,4
Avkastning på operativt kapital, %	6,6	7,9

Omsättning per marknad, MSEK

	2018	2017
Sverige	19 866	18 242
Finland	5 697	3 735
Tyskland	5 494	4 720
Danmark	2 884	2 855
Norge	2 011	2 108
Storbritannien	1 648	1 389
Baltikum	1 036	854
Nederländerna	785	1 191
Ryssland	621	452
Belgien	514	549
Polen	484	456
Frankrike	444	358
Spanien	430	500
Schweiz	62	281
Övriga Europa	830	808
USA	921	944
Övriga världen	235	244
Summa	43 962	39 686

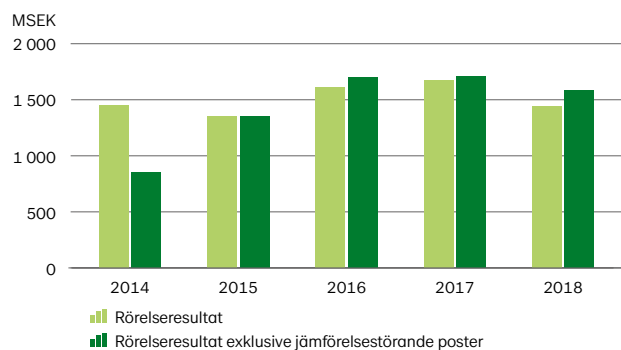
Fördelning av koncernens omsättning



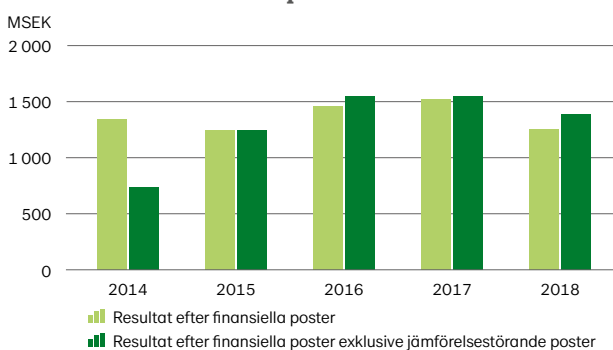
Alternativa nyckeltal

Lantmännen rapporterar alternativa nyckeltal enligt de europeiska riktlinjerna från ESMA (European Securities and Markets Authority). Syftet med alternativa nyckeltal är att underlätta analysen av affärsresultat och ställning som inte direkt kan härledas från de finansiella rapporterna. Definitioner och förklaringar till alla finansiella nyckeltal finns på [sid 75](#) under rubriken "Beskrivning av finansiella nyckeltal".

Rörelseresultat



Resultat efter finansiella poster

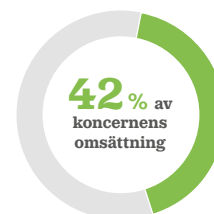


Verksamhetsöversikt



Division Lantbruk

Division Lantbruk är Lantmännens kärnverksamhet med produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. I divisionen ingår Lantmännen Maskin med varumärkena Valtra, Fendt, Väderstad och KUHN. Lantmännen Kraftt, Sveriges största leverantör av hästfoder ingår också i divisionen. Division Lantbruk har även verksamhet i Finland genom bolagen Lantmännen Agro Oy och Lantmännen Feed Oy. Divisionen ansvarar också för Lantmännens delägarskap i HaGe Kiel, Scandagra Group och Scandagra Polska.



Läs mer → sid 34



Division Energi

Division Energi är en av Sveriges största producenter av bioenergi produkter och är verksam på en global marknad med huvudfokus på Europa. Divisionen erbjuder miljösamma energi-, livsmedels- och industriprodukter som framställs på ett ansvarsfullt sätt med tillhörande serviceerbjudanden. Divisionens affärsområden är Lantmännen Agroetanol, Lantmännen Aspen och Lantmännen Reppe. Divisionen ansvarar också för Lantmännens delägarskap i Scandbio.

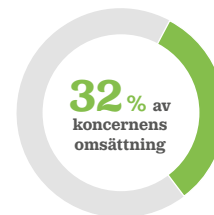


Läs mer → sid 42



Division Livsmedel

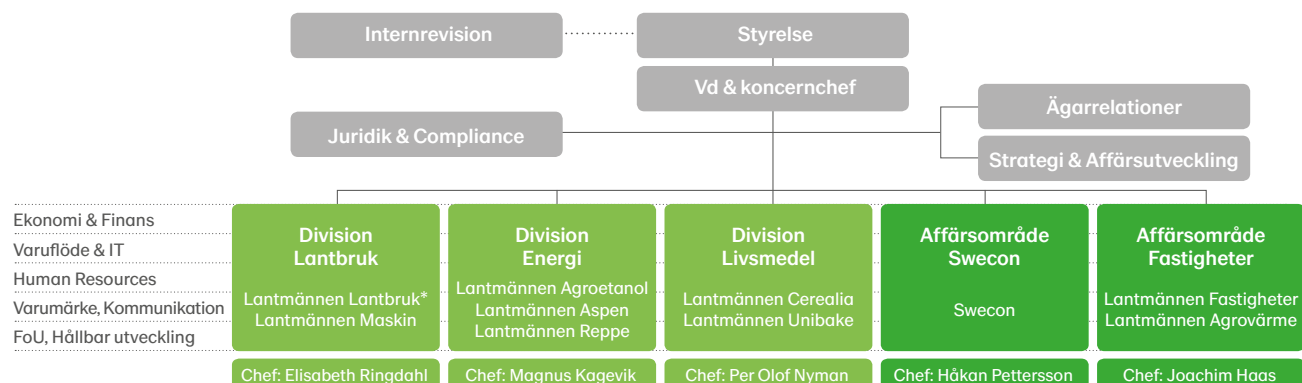
Division Livsmedel utvecklar, producerar och marknadsför produkter som mjöl, frukostprodukter, pasta, fryst och färskt bröd, knäckebröd och färdiga måltidskoncept. Basen finns i de nordiska länderna men med närvaro i ett tjugotal länder. Divisionen har två affärsområden, Lantmännen Cerealia och Lantmännen Unibake. I divisionen finns varumärken som AXA, Kungsörnen, Amo, Regal, FINN CRISP, Bonjour, GoGreen, Gooh, Hatting och Korvbrödsbagarn. Divisionen ansvarar också för Lantmännens delägarskap i Viking Malt.



Läs mer → sid 46

Nyckeltal	Division Lantbruk		Division Energi		Division Livsmedel	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Nettoomsättning, MSEK	19 338	16 660	3 117	3 068	15 351	14 349
Rörelseresultat, MSEK	131	337	168	156	748	739
Rörelsemarginal, %	0,7	2,0	5,4	5,1	4,9	5,2
Avkastning på operativt kapital, %	2,0	6,1	14,6	20,5	5,0	5,4
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	260	128	103	86	891	1 351
Medelantal anställda	1 678	1 697	282	258	6 568	6 499
varav kvinnor/män, %	23/77	21/79	27/73	26/74	41/59	40/60
Koldioxidutsläpp, tusen ton	6,9	20,1	20,3	20,2	119,5	139,6
Total sjukfrånvaro, %	3,6	-	2,5	2,7	4,9	4,9

Lantmännens organisation

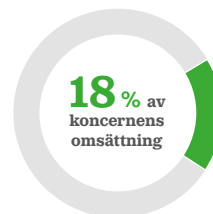


* Lantmännen Lantbruk Sverige och internationella verksamheter.



Affärsområde Swecon

Swecon är partner till Volvo Construction Equipment och återförsäljare av maskiner för bygg- och anläggningsbranschen i Sverige, Tyskland, Estland, Lettland samt Litauen. Affärsområde Swecon erbjuder ett komplett sortiment av anläggningsmaskiner, utrustning, reservdelar, service och support. Produktsortimentet omfattar hjullastare, grävmaskiner, dumprar, tippruckar och väganläggningsmaskiner.

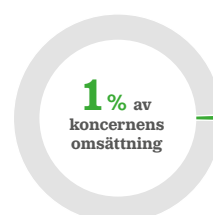


Läs mer → sid 54



Affärsområde Fastigheter

I affärsområde Fastigheter ingår Lantmännen Fastigheter och Lantmännen Agrovärme och delägarskap i Lanthem. Lantmännen Fastigheter förvaltar kommersiella lokaler som hyrs ut både externt och internt med strategin att öka andelen externa hyresintäkter. Lantmännen Fastigheters uppgift är att förse Lantmännen med ändamålsenliga lokaler samt optimera externa intäkter.



Läs mer → sid 58

Nyckeltal	Affärsområde Swecon		Affärsområde Fastigheter		Lantmännens verksamheter totalt	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Nettoomsättning, MSEK	8 252	7 361	525	511	43 962	39 686
Rörelseresultat, MSEK	440	372	265	302	1 443	1 677
Rörelsemarginal, %	5,3	5,1	-	-	3,3	4,2
Avkastning på operativt kapital, %	104,6	82,0	11,9	14,3	6,0	7,8
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	405	515	125	440	1 825	2 593
Medelantal anställda	1 119	1 053	46	45	9 940	9 850
varav kvinnor/män, %	11/89	11/89	42/58	40/60	34/66	34/66
Koldioxidutsläpp, tusen ton	-	-	4,2	3,9	151	184
Total sjukfrånvaro, %	4,4	-	1,0	0,5	4,5	4,4

Överblick med årets händelser



Vd kommenterar

Lantmännen utvecklas väl!

Lantmännen är ett företag med engagerade ägare och skickliga medarbetare, goda kundrelationer och en solid strategi, "Jord till Bord 2030". Vi har en diversifierad affärsportfölj i hela spannmålsvärdekedjan med ett antal strategiska portföljbolag som vi länge framgångsrikt verkat inom. Vår huvuduppgift är att skapa lönsamhet på våra medlemmars gårdar och över tid optimera avkastningen på det kapital som finns i föreningen.

En fördel med vår diversifierade affärsportfölj är att vi kan kompensera svagheter inom vissa affärer med styrkor i andra. Det har varit extra viktigt under 2018, då torka och låga etanolpriser påverkat vår verksamhet kraftigt negativt – trots det kommer vi tack vare en sund balansräkning och god resultatutveckling att föreslå den högsta ordinarie utdelningen någonsin till våra medlemmar på årets föreningsstämma.

Lantmännen är ett företag med långsiktighet och hållbarhet som grund. Vi är därför drivande i utvecklingen mot hållbara livsmedels- och bioenergisystem. I nära samarbete med våra medlemmar och andra aktörer arbetar vi målmedvetet med att fortsätta stärka vårt ansvarstagande, och kommersialisera de hållbara mervärden vi kan erbjuda.

Per Olof Nyman

Vd och koncernchef, Lantmännen

Lantmännens skördeprognos 2018: Lägsta skörden sedan slutet av 50-talet



Lantmännens bedömning av skörd 2018 visar på totalt 3,5 miljoner ton spannmål, oljeväxter och trindsäd. Sommarens mycket varma och torra väder har nästan inneburit en halvering mot en normalskörd. Många lantbrukare har fått en skörd motsvarande endast 30-50 procent av normal skörd. Den sena och våta hösten 2017 resulterade i en liten höst-sådd vilket också bidrog till den lägre totalskörden. Sverige är därmed nettoimportör och importen beräknas uppgå till 800 000 – 900 000 ton där foderspannmål utgör den största delen.

Lantmännens åtgärds paket

Lantmännen värnar om sina medlemmar och tillsammans med branschen samverkar vi inom det svenska lantbruket för att göra allt vi kan i en mycket svår situation. För att mildra torkans negativa effekter presenterade Lantmännen i början av augusti, med en komplettering i november, ett kraftfullt åtgärds paket till medlemmarna till ett totalt värde på cirka 220 MSEK.

Några av de viktigaste delarna är temporära åtgärder som *extra utdelning*, samt *extra rabatt och tillägg på handel* med Lantmännen samt sänkt *räntesats* på "finansierings-tjänsten".

220 MSEK
TOTALT

Bioetanolbränslet ED95 i tyngre transporter

Lantmännen och Scania har invigt en ny lastbilsmodell som drivs med etanolbränslet ED95. Lastbilen är den första i Scantias kommande serieproduktion av lastbilar med 13-litersmotor som visar att det går att använda hållbara biodrivmedel i tyngre lastbilar. Samarbetet mellan Lantmännen och Scania är ett viktigt steg för att minska gods-transporters fossilberoende och utsläpp.



Sveriges mest hållbara livsmedelsvarumärke

Lantmännen utsågs till Sveriges mest hållbara livsmedelsvarumärke i Sustainable Brand Index (SBI) undersökning bland svenska konsumenter. När SBI i november presenterade resultatet där svenska företagskunder tillfrågats intog Lantmännen ännu en förstaplatsplacering, inom kategorin snabbbröliga konsumentprodukter.



Lantmännen på väg att fördubbla den ekologiska spannmålshandeln

Årets lägre skörd minskade tillgången av ekologisk spannmål vilket ökade importbehovet och minskade exportmöjligheterna väsentligt. Arealen fortsätter att öka och ligger i linje med Lantmännens satsning att fördubbla handeln med ekologisk spannmål till 2020. Lantmännens ekologiska affär växte under 2018, drivet av en ökad efterfrågan på Lantmännens utbud av insatsvaror till det ekologiska lantbruket.

Lantmännen jobbar aktivt för att stärka det svenska lantbrukets konkurrenskraft där både den konventionella och ekologiska odlingen behövs i framtidens lantbruk.



Byggmässan NordBau

I september deltog Swecon på den stora tyska byggmässan NordBau och presenterade *mySwecon* – en ny digital tjänst för Swecons kunder.

Lantmännen fick officiellt kreditbetyg från Moody's

Lantmännen fick i februari en investment grade rating från kreditvärderingsinstitutet Moody's med betyget Baa3, stabila utsikter (stable outlook).

Lantmännen Unibake bakar och levererar

1500 ton bröd/dygn



Nu vänder vi trenden för den svenska sånglärkan

I Sverige har tre av fyra sånglärkor försvunnit under de senaste 40 åren enligt en ny rapport från WWF, Birdlife och SLU i samarbete med Lantmännen. Små osådda lärkrutor på åkrarna har visat sig skapa den variation som fågeln behöver och bidrar till att vända den negativa trenden.



Storsatsning på animalieproduktion och växtodling

Lantmännen, HKScan och LRF storsatsar på animalieproduktion och växtodling via det gemensamma bolaget "Tillväxtbolaget för Sveriges Lantbrukare". Satsningen har till syfte att bistå med kapital för tillväxt och konkurrenskraft i svenska lantbruksföretag, vilket också bidrar till den nationella livsmedelsstrategin.



Lantmännen inför optisk kvalitetskontroll av spannmål

Lantmännen började använda analysinstrumentet Grain Value för skalskador och fusariumanalyser under skörd 2018. Instrumentet kommer att ge en ännu mer objektiv analys av spannmålets kvalitet.

Lantmännen och CropTailor knäcker havrekoden

Biotech-företaget CropTailor är först i världen med att kartlägga havrens DNA. Forskningen kommer att bidra till att nyttigare och mer hållbara havresorter kan tas fram. Lantmännen är majoritetsägare i CropTailor.



Vårt klimatberäknade foder minskar klimatpåverkan med upp till 30 procent

Redan år 2008 började Lantmännen att beräkna klimatvärden på sitt foder. Utvecklingen har fortsatt och Lantmännen har uppdaterat foderråvarornas klimatvärden, samt inkluderat fler råvaror i beräkningen. Resultatet är ett foder som med minskad klimatpåverkan med upp till 30 procent bidrar till en mer hållbar animalieproduktion.



Kristina Gustafsson, foderchef Lantmännen

Forskning – ökade anslag

25 MSEK

till forskningsstiftelsen

Lantmännen satsar årligen 250-300 MSEK på forskning och innovation. För att utveckla nya affärsmöjligheter och fortsatt vara ett innovativt och lönsamt företag ökar Lantmännen sina satsningar och höjer anslaget till Lantmännens Forskningsstiftelse från 15 MSEK till totalt 25 MSEK, med fokus på att skapa mervärde av spannmål.

Lantmännen är en del av SLU:s doktorandprogram

Lantmännens tre projektförslag har gått vidare i SLU:s program för industridoktorander inom livsmedelsområdet, LivsID. Programmet är en del av regeringens satsning inom den nationella livsmedelsstrategin för att möta framtida utmaningar inom branschen.

Lantmännen förvärvade ThermoSeed Global för ökad satsning på hållbart utsäde

Lantmännen har köpt majoriteten av aktierna i bolaget ThermoSeed Global AB. Därmed säkerställs möjligheten till fortsatt satsning på miljövänlig behandling av utsäde, både i Sverige och internationellt.



På nya poster i Lantmännen

Ny styrelseledamot i Lantmännen

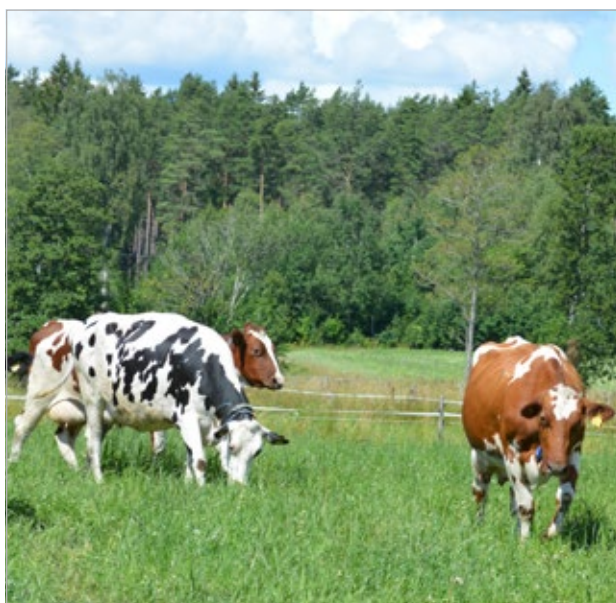
Under Lantmännens föreningsstämma togs beslut om nyval av styrelseledamoten **Sonat Burman-Olsson** enligt valberedningens förslag.

Magnus Kagevik, ny chef för Lantmännens division Energi

Magnus kommer närmast från en roll som Executive Vice President Assa Abloy AB & President APAC i Hong Kong.

Bengt Alestig, ny vd för Lantmännen Maskin

Bengt Alestig utsågs som vd för Lantmännen Maskin. Bengt kommer närmast från en roll som vd på Linde Material Handling AB.



Lantmännen förvärvade nötfoderverksamheten från finska Raisio

Förvärvet är ett led i Lantmännens tillväxtstrategi i Östersjöområdet och stärker Lantmännen som aktör på den finska marknaden genom att bredda erbjudandet till lantbrukarna.

Nötfoderverksamheten har nu bytt namn till Lantmännen Feed.



Gooh i samarbete med restaurang Agrikultur



Gooh har inlett ett samarbete med den Stockholmsbaserade restaurangen Agrikultur och en av Sveriges främsta kokar, Filip Fastén. Gooh tar i ett första skede fram två nya färdigrätter tillsammans med Fastén, båda inspirerade av svenska smaktraditioner.

2019 Efter årsskiftet

Första plats på Inter Business Index 2019

Lantmännen kom på första plats i Inter Business Index 2019 där Sveriges 50 största företag rankas utifrån hållbarhetsperspektiv.

Lantmännen Unibake förvärvade australiensiskt bageri

Lantmännen Unibake förvärvade 100 procent av aktierna i Bakery Du Jour i januari 2019. Bakery Du Jour är en ledande australiensisk leverantör av konditorivaror i premiumsegmentet till återförsäljare och "Food Service".



Ordförande har ordet



2018 var inget vanligt år. Med facit i hand konstaterar vi att det blev nästan en halvering av skörden jämfört med ett normalår och att Sverige inte är självförsörjande på spannmål. Produktionen av mejeriprodukter och kött påverkades också av värmen och torkan och bristen på svenska råvaror kommer förhoppningsvis leda till högre priser på livsmedel. Samtidigt som det extrema vädret drabbade lantbruket hamnade vi bönder överst på nyhetssidorna, och finns det någon uppsida med sommarens väder är det engagemanget för svenskt lantbruk. Ett förtroende vi ska vårda och vara rädda om.

Vi kan inte styra över vädret, men både Lantmännen och lantbruket kan lära av det som hänt och vi kan bli bättre på att planera för oförutsedda händelser. Jag är en optimist som definitivt tror att utmaningar skapar nya möjligheter. Här är Lantmännen ett av de få företag som på riktigt kan bidra till nytänkande och innovationer – från jord till bord. Ett kooperativt företags långsiktighet ger möjligheter till uthålliga satsningar och kombineras det med en bred portfölj av verksamheter ger det en otroligt stark grund att stå på. Det handlar till stor del om att Lantmännen Unibake och Swecon har möjlighet att genom en kraftig ekonomisk utväxling balansera ett tufft år för Lantmännen Lantbruk. I år kan ett sämre resultat i lantbruksverksamheten kompenseras av stark efterfrågan

på hamburgerbröd och hjullastare. En bred portfölj med skilda verksamheter och geografi ger också en spridning av riskerna. Starka verksamheter som genererar resultat och kassaflöde kan trygga både extraordinära åtgärder som i år och Lantmännens långsiktiga utdelning till oss medlemmar.

Som en konsekvens av sommarens värme och torka fattade styrelsen i början av augusti beslut om ett åtgärds-paket på 220 miljoner kronor för att mildra effekterna. Vi kallade det Lantmännenpaketet och de viktigaste delarna var en extra utdelning på handel med Lantmännen Lantbruk under årets första åtta månader, ett beslut som krävde en extrastämma, samt en temporär rabatt och tillägg på handel under årets sista fyra månader. Enligt tidiga löften betalade

vi ut 133 miljoner kronor till medlemmarna i slutet av september, samt 55 miljoner kronor i februari. I mitten av november fattade styrelsen ett beslut om kompletterande åtgärder när vi ännu tydligare såg de långsiktiga effekterna av sommarens väderlek. Det var i grunden enkla beslut – i svåra situationer måste ett kooperativt företag kunna agera snabbt med konkreta åtgärder för sina medlemmar.

För ett företag som Lantmännen som lever med lantbruket och närheten till odlingen av både foder och spannmål väcker såväl extremväder som klimatutmaningar en rad frågor. I ett längre perspektiv ser jag satsningar på FoU inom växtförädling, foderutveckling och cirkulär bioenergi som områden med stor potential. Det är ett av skälen till varför Lantmännen ökade anslaget till sin Forskningsstiftelse med 10 miljoner kronor under året. I ett kortare perspektiv har vi utvecklat mer hållbara odlingsformer, foder med hög och mätbar klimatprestanda och investerat i möjligheten att göra etanol av livsmedelsrester. I ett samhälle där hållbarhet har ett allt större fokus finns enorma möjligheter inom lantbruket, både vad gäller energi och livsmedel. Att genom innovation kunna öka lönsamheten på gården samtidigt som konsumenterna får än mer hållbara produkter ser jag som en spännande affärsmöjlighet!



I ett samhälle där hållbarhet har ett allt större fokus finns enorma möjligheter inom lantbruket, både vad gäller energi och livsmedel

En viktig del av styrelsens arbete under 2018 har handlat om beslut och förankring av en uppdaterad strategi, Jord till Bord 2030. Den nya strategin är i stor utsträckning en naturlig utveckling av vår tidigare inriktning och tydligt förankrad i den Ägardialog som genomförts. Och utgångspunkten är tydlig – Lantmännen är ett företag där lantbruket och lantbrukarna står i centrum, ett kooperativt företag som ägs och styrs av aktiva svenska bönder. Vi talar om vikten av att vidareutveckla Lantmännens unika position i Sverige samtidigt som vi satsar från jord till bord med Östersjöområdet som utgångspunkt – men med ett ökat fokus på norra Europa och på intressanta tillväxtmarknader. Att Unibake förvärvar en verksamhet i Australien kan kännas avlägset, men är helt i linje med möjligheten att växa lönsamt. Vi har också talat om vikten av att förstärka vår internationella lantbruksposition.

Här är förvärvet av nötfoderaffären från finska Raisio ett strategiskt steg. En annan viktig del av den uppdaterade strategin är innovation.

Nya koncept, nya produkter och förmåga att dra nytta av ny teknik skapar intresse på marknaden och bättre lönsamhet för oss medlemmar. Att öka exporten ger också nya möjligheter att få utväxling på våra mervärden. Under året har Lantmännen haft möjlighet att konstruktivt bidra till och dra nytta av den tidigare beslutade Livsmedelsstrategin både vad gäller Sweden Food Arena, ett forum för att skapa innovation från jord till bord, Grogrund, ett kompetenscenter för växtförädling och olika exportsatsningar.

Jag nämnde tidigare värdet av en balanserad portfölj som finansiellt och resultatmässigt kan kompensera styrkor och svagheter i olika verksamheter. De lantbruksnära verksamheterna har av naturliga skäl haft utmaningar under året, medan andra delar av koncernen utvecklats mycket väl. Årets ordinarie utdelning till Lantmännens medlemmar är den högsta någonsin, medel som går direkt till det svenska lantbruket. Utdelningen är unikt hög tack vare att vi kan dra nytta av de alternativ och möjligheter som vår utdelningspolicy ger och som värnar både utvecklingen inom Lantmännen och ute på gårdarna. Styrelsen föreslår en återbäring och efterlikvid på handel med Lantmännen Lantbruk på 1,5 procent och oförändrat 0,5 procent på maskinverksamheten. Styrelsen föreslår också stämman en insatsutdelning på 8 procent på insatsernas nominella värde och en insatsemission på 250 miljoner kronor. Den samlade utdelningen uppgår till totalt 619 miljoner kronor. Styrelsens ambition är att befästa styrkan med att vara ett kooperativt företag som bidrar till lönsamhet och konkurrenskraft inom det svenska lantbruket.

Jag vill avslutningsvis rikta ett varmt tack till vår vd och koncernchef Per Olof Nyman och alla medarbetare för ert stora engagemang under 2018. Jag önskar att vi ska bära med oss den samhörighet som under en mycket jobbig tid funnits mellan alla oss i lantbruksbranschen. Målet är ett lönsamt företag som stärker konkurrenskraften och lönsamheten på medlemmarnas gårdar inom både växtodling och djurhållning – med sikte på världsklass!

Kristianstad, februari 2019

Per Lindahl
Ordförande, Lantmännen

Vd har ordet

Lantmännens resultat är starkt trots den utmanande situationen efter skörden 2018. Resultatet, efter finansnetto och justerat för jämförelsestörande poster, uppgår till 1 387 MSEK – ett lägre resultat jämfört med föregående år.

2018 har varit ett speciellt år för Lantmännen. Året har dominerats av torkan och de höga temperaturerna under vår- och sommarmånaderna, vilket har lett till den minsta spannmåls-skörden på många år. Den låga skörden har inneburit stora utmaningar för våra medlemmar och för flera av Lantmännens verksamheter; vi har hittills hanterat situationen på ett bra sätt, men konsekvenserna av torkan fortsätter att påverka oss under 2019.

En av Lantmännens största styrkor som ett kooperativ med en balanserad affärspportfölj är att vi kan agera snabbt för att möta utmaningar, och att tillfälliga motgångar inom vissa affärer kan kompenseras genom starkare resultat i andra. Det innebär också att vi under året har kunnat göra insatser för att underlätta för Lantmännens medlemmar – bland annat genom en extra utdelning på 133 MSEK, extra rabatt och tillägg på handel med Lantmännen, borttagen hanteringskostnad för ouppfyllda kontrakt, samt senareläggning av betalning för kontraktssinlösen till nästa års skörd till mycket förmånlig räntesats. Under 2018 delade Lantmännen ut ordinarie och extra utdelning på 2017 års resultat på totalt 700 MSEK, vilket är den överlägset största utdelningen i Lantmännens historia. Dessa insatser till trots är situationen för många lantbrukare mycket ansträngd när vi nu går in i 2019.



Under 2018 delade Lantmännen ut ordinarie och extra utdelning på 2017 års resultat på totalt 700 MSEK. Det är den överlägset största utdelningen i Lantmännens historia.

Utvecklingen i våra divisioner

Division Lantbruk har haft ett intensivt år med stort fokus på åtgärder för att erbjuda lösningar för de animalie- och mjölkproducenter som drabbats hårt av torkan och brist på grovfoder. Volymerna av foderprodukter har följaktligen stigit kraftigt under året och vi har ett mycket högt kapacitetsutnyttjande i våra foderfabriker när vi går ur 2018. Spannmålsaffären, där den mycket låga skörden har stor påverkan, har haft ett ekonomiskt tufft år med lågt kapacitetsutnyttjande i

våra anläggningar. Divisionens övriga affärer har utvecklats på ett bra sätt och delvis kunnat kompensera tappet inom spannmålsaffären. Inom maskinaffären har vi under lång tid haft stora ekonomiska utmaningar, något vi nu börjar arbeta med på bred front – detta arbete kommer att fortsätta med full kraft under 2019 och framåt.

Division Energi har haft ett händelserikt år. Lantmännen Agroetanol har påverkats negativt av ett lågt genomsnittligt etanolpris under året, samt högre spannmålspriser mot slutet av året. Samtidigt pågår ett spännande och innovativt arbete med återvinning av bland annat bagerirester som råmaterial i etanolproduktionen, som innebär att vi kan leverera så kallad Generation 2-etanol med högre försäljningspremie. Lantmännen Aspen har fortsatt att utvecklas på ett mycket bra sätt, även om torkan också hade effekt på Aspens verksamhet under våren och sommaren, och vi ser fram emot kommande satsningar på expansion i bland annat Nordamerika. Lantmännen Reppes verksamhet i Växjö har avvecklats på grund av lönsamhetsproblem, men vi ser samtidigt ökade affärsmöjligheter i den kvarvarande verksamheten i Lidköping.

I *division Livsmedel* fortsätter Lantmännen Cerealia sitt förbättringsarbete. Marknadssituationen är tuff inom många kategorier och det ställs höga krav på de produkter vi levererar. Genom att fokusera på sina kärnområden siktar Lantmännen Cerealia på att skapa stabilitet och högre effektivitet i affären, för att skapa en stabil plattform för tillväxt på längre sikt. Lantmännen Unibakes affärer fortsätter att utvecklas på ett mycket bra sätt, inte minst i Ryssland och Finland där vi tydligt ser resultatet av det fokuserade arbete som gjorts i dessa verksamheter de senaste åren. Bagerierna i Nowa Sól och Londerzeel producerar i allt högre takt, och under 2019 ser vi fram emot fortsatt lönsam tillväxt.

Även *affärsområde Swecon* fortsätter att gå väldigt bra, och levererar för andra året i rad ett rekordresultat. Förutom den framgångsrika svenska verksamheten så bidrar framförallt Tyskland i allt större utsträckning till det positiva resultatet, och även verksamheten i Baltikum har utvecklats väl. Lanseringen av den digitala tjänsten mySwecon är en annan höjdpunkt från det gångna året.

Affärsområde Fastigheter utvecklas enligt plan och levererar ett resultat, exklusive fastighetsförsäljningar, som är något högre än föregående år – främst tack vare ökad uthyrning.

Uppdaterad strategi med sikte på år 2030

Även om 2018 och 2019 påverkas resultatmässigt av den gångna sommarens torka, så har Lantmännen på längre sikt lika höga ambitioner som tidigare. Under 2018 har vår långsiktiga strategi uppdaterats för en längre tidshorisont; den uppdaterade strategin har fått namnet "Jord till Bord 2030" och är en ambitiös plan som visar vägen mot fortsatt lönsam tillväxt för alla våra affärer. Uppdateringen innebär en evolution av den tidigare strategin: vårt uppdrag är att skapa lönsamhet på våra medlemmars gårdar och optimera avkastningen på medlemmarnas kapital i föreningen, vilket fortfarande är utgångspunkten och prioriterat område när vi väljer var vi ska lägga våra resurser.

De senaste åren har vi fokuserat på att våra affärer ska "sluta cirkeln" runt Östersjön – det har varit ett framgångsrecept, och idag är Östersjöområdet Lantmännens naturliga hemmamarknad. Nu handlar det om att ta nästa steg: bland annat planerar vi för en fortsatt expansion i norra Europa och samtidigt punktsatser på intressanta exportmarknader. För Lantmännen Unibake och Lantmännen Aspen handlar det om ett ännu bredare geografiskt fokus.

Två nyligen genomförda större förvärv exemplifierar vår strategi på ett bra sätt: dels Raisios foderverksamhet i Finland, som framöver kommer att gå under namnet Lantmännen Feed – och dels det australiensiska bageriet Bakery Du Jour, som ytterligare stärker Lantmännen Unibakes närvaro i Australien.

Utmaningar på kort sikt – möjligheter på längre sikt

Lantmännen har haft en väldigt god utveckling under de senaste åren, och resultatkurvan har pekat stadigt uppåt. Även om den utmanande situationen efter sommarens torka leder till ett brott i den trenden så har vi på längre sikt lika höga ambitioner som tidigare – och alla möjligheter att nå dem.

Vi är ett företag med engagerade medlemmar, skickliga medarbetare, goda kundrelationer och en solid strategi. Det ger oss en stabil plattform att stå på som innebär att vi, trots vår storlek, snabbt kan ställa om från kortsiktiga anpassningar till långsiktiga satsningar och därmed att vi med trygghet kan sätta ambitionsnivån högt för Lantmännen. Under 2019 kommer vi att behöva agera kraftfullt och flexibelt för att möta de omedelbara utmaningarna, samtidigt som vi tar ytterligare steg för att bli ännu bättre under de kommande åren – och därmed stärka vår position som de svenska lantbrukarnas bästa affärspartner.

Stockholm, februari 2019

Per Olof Nyman

Vd och koncernchef, Lantmännen



Lantmännens affärsmodell

Vi arbetar för ett lönsamt, hållbart och långsiktigt lantbruk. Genom en innovativ och ansvarsfull förädling av åkermarkens resurser skapar vi ett livskraftigt lantbruk. Lantmännenmodellen ger oss en unik möjlighet att skapa långsiktiga värden – i dag och för framtiden.

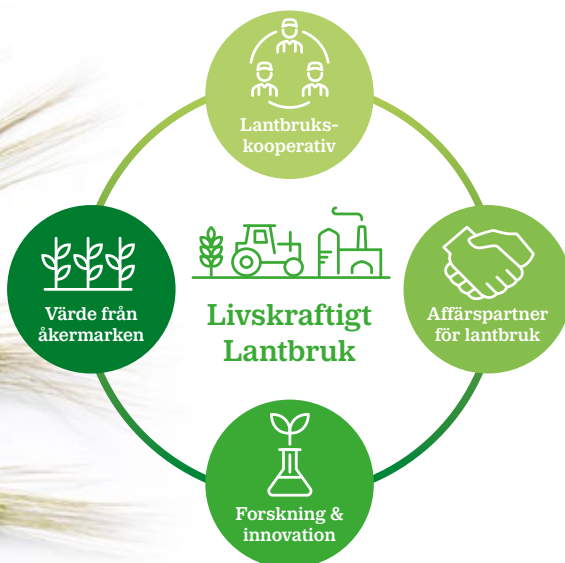
Ett lantbrukskooperativ

Lantmännen är inget vanligt företag. Vi är ett lantbrukskooperativ med kärnvärden som: ansvar, öppenhet, långsiktighet och lönsamhet. Lantmännen ägs och styrs av 25 000 svenska lantbrukare som är medlemmar i föreningen. Vårt uppdrag är att bidra till gårdens lönsamhet och skapa avkastning på medlemmarnas kapital i föreningen. Lantmännens resultat går tillbaka till medlemmarna och de senaste 10 åren har över 4 miljarder SEK delats ut.

En affärspartner för lantbruket

Genom en kundnära och effektiv lantbruksaffär bidrar vi till lönsamheten på medlemmarnas gårdar.

Vi leder förädlingen av åkermarkens resurser på ett innovativt och ansvarsfullt sätt för morgondagens lantbruk. Vi driver lantbrukets utveckling i hela värdekedjan från odlingsmetoder och insatsvaror till råvarans förädling till mat, foder, och biobränsle.



”
Vi skapar affärer för ökad lönsamhet på medlemmarnas gårdar och som bidrar till en lönsam och hållbar utveckling.

Värde från åkermarken

Vår kärnaffär är spannmål, och vi agerar på en internationell marknad. Sverige är basen och östersjöområdet är vår utökade hemmamarknad som avstamp för fortsatta internationella satsningar. Innovationsarbetet är viktigt och måste genomsyra hela företaget för att lösa dagens och framtidens utmaningar. Lantmännen har också en egen forskningsstiftelse.

Forskning och innovation

Vi bedriver forskning och innovation för morgondagens lantbruk, bioenergi och framtidens mat. Varje år satsar vi 250-300 MSEK på forskning och utveckling från jord till bord.

Innovationer inom lantbruk, livsmedel och bioenergi skapar nya affärsmöjligheter och är avgörande för att lösa dagens och framtidens utmaningar.

Mer än ett vanligt företag

I samband med årets föreningsstämma avslutades projektet Ägardialog. En av de viktigaste slutsatserna från Ägardialogen är att Lantmännen ska vara ett kooperativt företag som ägs och styrs av aktiva svenska bönder som är medlemmar i föreningen.

Ägardialogen har gett möjlighet för medlemmar och förtroendevalda att systematiskt diskutera Lantmännens långsiktiga inriktning. Budskapet är tydligt – projektet är avslutat, men i ett kooperativt företag måste dialogen alltid fortsätta.

Engagemang och dialog via distrikt, medlemsmöten, förtroenderåd och olika arbetsgrupper, är viktigt för att tillvarata styrkan i den kooperativa företagsformen. På detta sätt kombinerar Lantmännen regional och kundnära verksamhet med omfattande nationell och internationell verksamhet. Vid Lantmännens föreningsstämma avslutades en mer än årslång satsning, *Ägardialogen*, för att diskutera Lantmännens långsiktiga inriktning bland medlemmarna. Ägardialogen visar att det finns ett tydligt uppdrag till Lantmännen att prioritera arbetet med att stärka konkurrenskraften och lönsamheten inom lantbruket. Fortsatt internationalisering, affärsutveckling i spannmålsvärdekedjan och utveckling av nya tjänster för lantbruket är viktigt, liksom att vidareutveckla ägarstyrningen.

Ägardialogen bekräftade att Lantmännen har rätt inriktning idag, och att grunden för vår strategi bör ligga fast. En uppdaterad strategi för Lantmännen, Jord till Bord 2030, som bland annat bygger på inspel från Ägardialogen har presenterats. Flera nya tvärgrupper har påbörjat sitt arbete, bland annat med inriktning på foder, spannmål och insatsemissioner. Nya stadgar antogs vid föreningsstämman, bland annat införs ett krav på minimiomsättning med Lantmännen. Flera satsningar på yngre företagare och medlemmar planeras. Under året sammanställdes en samlad utbildningsplan för förtroendevalda inom Lantmännen. Under hösten genomförde styrelsen en road-show i distrikten för att förankra den nya strategin. Styrelsen ställde också frågan hur Lantmännen kan bidra till klimatanpassningen på gårdsnivå.

Aktiva valberedningar på alla nivåer är en viktig faktor för att inspirera medlemmar till att engagera sig som förtroendevalda och utveckla ägarstyrningen.

Distriktsorganisation

Lantmännens 20 distrikt är bas för medlemmarnas inflytande och en viktig länk mellan medlemmarna och Lantmännen. Distriktsstyrelsen arbetar både regionalt och med övergripande frågor. Många distrikt har under året arrangerat eller medverkat i möten kopplade till sommarens torka och värme.

Förtroenderåd

Lantmännens förtroenderåd är rådgivande för styrelsen och ska verka för en positiv utveckling av Lantmännen. Arbetet har bland annat fokuserats på utvecklingen av maskinaffären och tillämpning av de nya stadgarna. Förtroenderådet var en viktig kanal för information och kommunikation med anledning av sommarens torka och Lantmännens åtgärds paket.

Distriktsstyrelsekonferens

Konferensen hölls den 29 - 30 november 2018. Konferensens program innehöll bland annat en uppföljning på strategidiskussionerna i samband med road-showmötena samt genomgångar av de olika referensgruppernas, de så kallade tvärgrupperna, arbete. En del av konferensen hade inriktning på trendspaning kring framtidens mat.

Lantmännens ordinarie föreningsstämma och extrastämma

Ordinarie stämman hölls den 7 maj 2018 i Stockholm och behandlade bland annat motioner med inriktning på kvalitetsfrågor och ägarstyrning. Med anledning av Lantmännens åtgärds paket och den extra utdelningen, genomfördes en extrastämma per capsulam, där merparten av fullmäktige röstade via en digital plattform. Utfallet av stämman var positivt även om en reservation hade invändningar på delar av styrelsens förslag. Stämman röstade ja till förslaget och den extra utdelningen kunde utbetalas vid planerad tidpunkt, i slutet av september.



Utdelningen gör skillnad

Lantmännens uppdrag är att bidra till lönsamheten på medlemmarnas gårdar och optimera avkastningen på deras kapital i föreningen. Under 2018 blev det extra tydligt att Lantmännens affärsmodell kan göra skillnad när förutsättningarna är svåra. Sommaren och hösten 2018 var en stor utmaning för det svenska lantbruket på grund av torkan.

Var skapas resultatet?

Genom en effektiv och kundnära lantbruksaffär med starka verksamheter i hela spannmålsvärdekedjan skapas långsiktig lönsamhet. Resultatet genereras till största del inom förädlingsverksamheten, till exempel spannmålsförädling till mat eller bioenergi. En värdeskapande industri- och förädlingsverksamhet ger både avsättning för medlemmarnas spannmål och genererar stort mervärde. Resultatet fördelas till medlemmarna enligt utdelningspolicyn och Lantmännen bidrar till att utveckla lantbruket. *Återbäring* och *efterlikvid* bygger på resultatet från de insatsgrundande lantbruksnära verksamheterna, Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Maskin. *Insatsutdelning* och *insatsemission* baseras främst på resultatet från förädlings- och industriverksamheten; livsmedel, energi, anläggningsmaskiner och fastigheter.

Utdelningspolicy

Principerna för utdelning läggs fast i den utdelningspolicy som styrelsen beslutar om. Avsikten är att utdelningsnivån ska anpassas till koncernens resultat, finansiella ställning, kassaflöde och strategiskt investeringsbehov. Styrelsens målsättning är att Lantmännen över tid ska generera en jämn och stabil utdelning till medlemmarna i form av återbäring och efterlikvid, insatsutdelning och insatsemission. Under hösten reviderade koncernstyrelsen utdelningspolicyn så att insatsemissionen fördelas med 50 procent på handel och på 50 procent på inbetalda och emitterade insatser.

Insatskapital

MSEK	2018	2017	2016	2015	2014
Inbetalda insatser	1 318	1 208	1 101	986	931
Emitterade insatser	1 346	1 256	1 198	1 160	1 046
Totalt	2 664	2 464	2 299	2 146	1 977

Utdelning¹⁾

MSEK	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Återbäring och efterlikvid ²⁾	156	245	231	188	135	129	120	110	95	1
Extra vinstutdelning	-	133	-	-	-	-	-	-	-	-
Insatsutdelning ²⁾	213	222	207	193	178	171	88	78	68	63
Insatsemission ²⁾	250	100	70	50	150	-	80	152	177	100
Totalt	619	700	508	431	463	300	288	340	340	164
Insatsutdelning och insatsemission i % av insatskapital	17 %	13 %	12 %	11 %	17 %	9 %	9 %	15 %	18 %	13 %

¹⁾ Redovisat belopp kan inkludera justering jämfört med tidigare års förslag. ²⁾ Enligt styrelsens förslag för 2018.



Alla medlemmar i Lantmännen får ta del av utdelningen från föreningen. Det finns fyra former av utdelning:

Återbäring – beräknas på inköp från Lantmännen Lantbruk Sverige och Lantmännen Maskins och Swecons svenska verksamheter.

Efterlikvid – beräknas på försäljning till Lantmännen Lantbruk Sverige.

Insatsutdelning – Utdelning (ränta) på insats- och emissionskapital.

Insatsemission – delar av vinsten, främst från Lantmännens industriverksamhet, fördelas på medlemmarna genom att kollektivt kapital förs över till individuellt kapital.

” I september utbetalades en extra utdelning för att mildra effekterna av torkan.

Insatskapital – inbetalt och emitterat

Lantmännens medlemmar bidrar med kapital genom sina insatser i föreningen. Vid utgången av 2018 uppgick insatskapitalet till 2 664 MSEK (2 464). Insatskapitalet fördelar sig med 1 318 MSEK (1 208) som inbetalda insatser och 1 346 MSEK (1 256) som emitterade insatser.

Hur fördelas resultatet

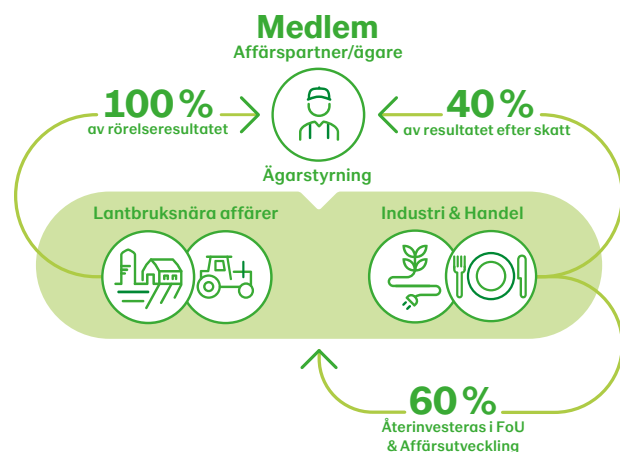
Återbäring och efterlikvid fördelas i förhållande till medlemmarnas affärer med de lantbruksnära verksamheterna.

Styrelsen har för 2018 föreslagit stämman att lämna utdelning i form av återbäring och efterlikvid på handel med Lantmännen Lantbruk Sverige med 1,5 procent (2,5) och 0,5 procent (0,5) i återbäring på medlemmarnas inköp från Lantmännen Maskin och Swecons svenska verksamhet. Totalt beräknas återbäring och efterlikvid uppgå till 156 MSEK (245).

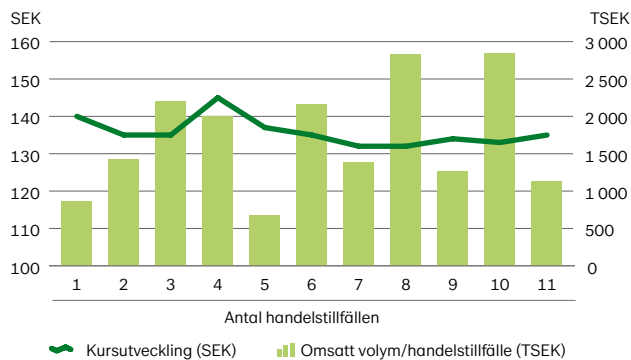
Styrelsen föreslår att stämman beslutar om en insatsutdelning med 8 procent (9) på insatsernas nominella värde, totalt 213 MSEK (222), samt en insatsemission med 250 MSEK (100). Insatsutdelning lämnas i förhållande till medlemmens inbetalda och emitterade insatser. Insatsemission innebär att en del av det kollektivt ägda fria kapitalet förs över till medlemmarnas individuella insatskapital. Insatsemissionen fördelas enligt Lantmännens utdelningspolicy med 50 procent på inbetalda och emitterade insatser samt med 50 procent på medlemmarnas insatsgrundande handel med Lantmännen.

Därutöver föreslås utdelning på förlagsandelar utgå med 5,25 procent (6), 13 MSEK (15) enligt villkoren i erbjudandet för förlagsandelarna. Förlagsandelarna har en löptid på 5 år och förfaller 30 december 2019.

Så här fördelas resultatet



Emissionsinsatser, handel och kursutveckling



Handel med emissionsinsatser

Sedan 2009 kan medlemmar i Lantmännen köpa och sälja emissionsinsatser. Inköpta emissionsinsatser ger samma rätt till insatsutdelning och nya emissionsinsatser som inbetalda insatser. 2018 genomfördes 11 (13) handelsomgångar och totalt var omsättningen 19 MSEK (23). Transaktionspriset varierade mellan 132 och 145 procent av nominellt värde.

Lantmännens åtgärds paket

För att mildra torkans negativa ekonomiska effekter presenterade Lantmännen i augusti, med en komplettering i november, ett åtgärds paket till medlemmarna till ett totalt värde på cirka 220 MSEK. Paketet omfattar:

- Extra vinstutdelning för 2017 beräknad som 2 procent på handel med Lantmännen Lantbruk Sverige under januari till augusti 2018. Utdelningen som uppgick till 133 MSEK utbetalades i september efter beslut vid extra föreningsstämma den 1 september 2018,
 - Extra rabatt och tillägg på 55 MSEK beräknad som 2 procent på handel med Lantmännen Lantbruk Sverige under september till och med december 2018,
 - Borttagande av avgiften på 10 öre per kilo vid återköp av spannmålskontrakt, till ett bedömt värde av 23 MSEK,
 - Sänkning av räntesatsen på finansieringstjänsten med 1,5 procent under perioden 1 september 2018 till 30 september 2019, till ett bedömt värde av 12 MSEK,
 - Erbjudande om en särskild kredit avseende hantering av återköpskostnaden på ej uppfyllda termins- och poolavtal.
- Målet med åtgärds paketet var att det skulle komma alla olika produktionsinriktningar till godo. Ambitionen var att hitta enkla lösningar som snabbt kunde ge likviditet till lantbruket.

Marknad och trender

Torkan under sommaren 2018 är en påminnelse om att förutsättningar snabbt kan förändras. Beredskapen att hantera varierande väderförutsättningar är något som hamnar högre upp på agendan. Samtidigt har vi en fortsatt stark global ekonomi som driver på efterfrågan på livsmedel. Även framgent har vi att förstå och hantera en global marknad med våra lokala förutsättningar i Östersjöområdet.



Megatrender

- **Global och urban medelklass** – handel och export till Asien och Afrika allt viktigare för nordeuropeiska aktörer.
- **Stabila förutsättningar** – på närliggande marknader i Östersjöområdet.
- **Konsumenttrender** – påverkar efterfrågan. Smak, hälsa, ursprung, hållbarhet och bekvämlighet.
- **Kanalförskjutning** – från dagligvaruhandeln till restauranger, specialhandel och e-handel.
- **Digitalisering från jord till bord** – skapar nya möjligheter för att driva produktivitet och nya kundupplevelser.
- **Volatila råvarupriser** – påverkar hela värdekedjan.
- **Klimatförändringarna** – påverkar genom reella effekter, politiska beslut och konsumentefterfrågan.
- **Politiska risker** – ökade inslag av protektionism och orolig handelspolitik, osäkerhet kring Brexit, ökat fokus på självförsörjning inom livsmedel.

Omsättning och tillväxt på Lantmännens huvudmarknader

	% av koncernens omsättning		Förväntad BNP-tillväxt 2019
	2018	2017	
Sverige	45	46	1,8 %
Finland	13	9	1,9 %
Tyskland	12	12	2,1 %
Danmark	7	7	2,0 %
Norge	5	5	2,4 %
Storbritannien	4	3	1,6 %
Baltikum	2	2	3,2 %
Polen	1	1	3,5 %
Huvudmarknader totalt	89	85	

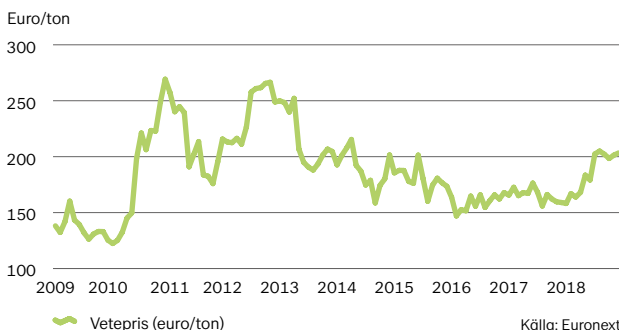
Hög global tillväxtprognos

Tillväxten drivs främst av högre tillväxt i Euro-området, Kina, Japan och USA. Även många utvecklingsekonomier har fortsatt tillväxt, men däremot blir tillväxten alltmer ojämn och uppskattas ha nått sin topp i flera av de större ekonomierna. De största riskerna bedöms vara eskalerande handelsrestriktioner och motåtgärder, politisk osäkerhet och protektionistiska åtgärder.

Omvärldsförutsättningar

- Stark global konjunktur med regionala skillnader och ökade inslag av protektionism, orolig handelspolitik samt osäkerhet kring Brexit.
- Konsolideringen av lantbruks- och livsmedelsindustrin fortsätter i Europa.
- Dagligvaruhandelns position är stark bland annat tack vare egna varumärken, men påverkas alltmer av en förskjutning med ökade marknadsandelar för restaurang och E-handel.
- Digitaliseringen fortsätter med ökad hastighet, inte minst kring lantbruksföretagen.
- Cirkulär och biobaserad ekonomi genomsyrar näringspolitiska förutsättningar. Cirkulär ekonomi handlar om effektiviserad resursomsättning och att minska resursbehovet. Biobaserad ekonomi handlar om långsiktigt producerad biomassa och miljöanpassad, effektiv förädling.

Volatil prisutveckling på råvarubörsen

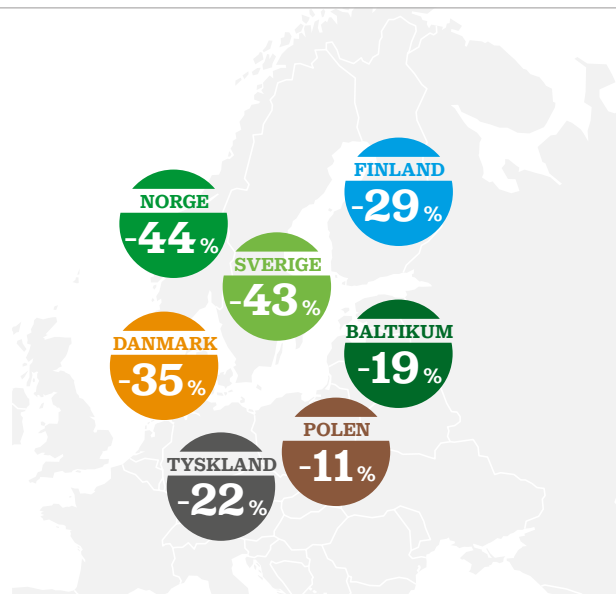


” Lantmännen skapar en unik position tillsammans med lantbruksföretagen.

Torkans effekt på spannmålsskörden

	2014-2018 snitt tusen ton	2018/2019 tusen ton	Förändring i %
Norge	1 173	662	-44 %
Sverige	5 623	3 207	-43 %
Danmark	9 581	6 240	-35 %
Finland	3 724	2 658	-29 %
Tyskland	47 816	37 419	-22 %
Östersjöområdet	102 610	80 882	-21 %
Litauen	5 088	4 066	-20 %
Estland	1 188	977	-18 %
Lettland	2 484	2 059	-17 %
Polen	27 106	24 256	-11 %
EU	303 078	275 278	-9 %

Källa: Strategie Grains, november 2018



Sommarens torra präglar spannmålsmarknaden

Den globala spannmålsskörden blev lägre än normalt, framförallt i norra Europa. Den svenska skörden 2018 bedöms vara 3,3 miljoner ton, vilket är en minskning med närmare 43 procent jämfört med medelvärdet av total-skördarna de gångna fem åren. De globala spannmålslagren har varit ökande sedan 2012, men under 2017-18 har trenden brutits genom att konsumtionstakten ökat snabbare än den globala spannmålsproduktionen. Befolknings- och välståndsoökningen är de främsta drivkrafterna för större efterfrågan på spannmål för användning till både växt- och animaliebase-erade livsmedel.

Livsmedelstrender på den nordiska marknaden

Fortsatt starka konsumenttrender inom livsmedel i Norden är bland annat hälsa, bekvämlighet, hållbarhet och ursprung. Efterfrågan på klimatvänliga produkter är stor, men många konsumenter känner sig osäkra på vilka varor man ska välja för att göra störst nytta för hälsan och klimatet. Att välja produkter av inhemska råvaror är en växande trend, och efterfrågan på ekologiska varor är fortsatt stor, men ökningstakten har minskat till cirka 4 procent i Sverige enligt Ekoweb. Konsumenter efterfrågar i allt större utsträckning så kallade alternativa gröna proteiner – vegetabiliska proteiner – en konsumenttrend som vuxit sig starkare under 2018.



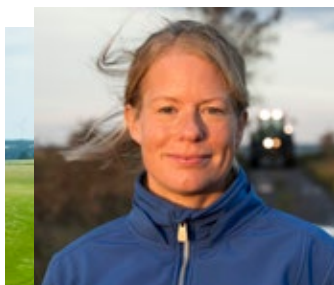
Slutsatser och möjligheter

- **Europeisk konsolidering i värdekedjan** – drivs av ett behov av att sänka kostnader och försvara marknadsinflytandet i värdekedjan
- **Måttlig tillväxt i norra Europa** – driver fortsatt konsolidering i livsmedelsindustrin. Exponeringen behöver öka över tid mot nya kundkanaler och exportmarknader.
- **Lantbruksaktörerna** – skapar sig positioner i det nya digitala landskapet kring lantbruksföretagen.
- **Befolknings- och ekonomisk tillväxt** – framförallt i Asien och Afrika öppnar tillväxtpöjligheter.
- **Förutsättningar** – utgå från lokala förutsättningar på gården.
- **Tydlig trend** – mot färre och större lantbruksföretag.
- **Hållbarhetsfrågor** – påverkar i ökad utsträckning marknadsförutsättningarna för gårdens produkter.

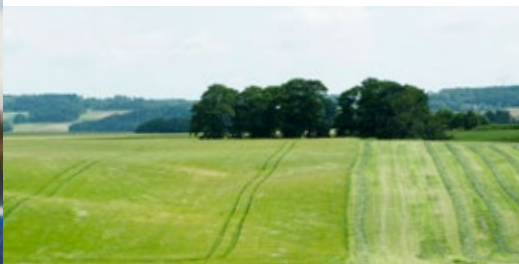
Vår strategi

– med lantbruksföretaget i centrum

JORD TILL BORD
2030



Lantbruksnära affärer



Spannmålsvärdekedjan



Portföljinnehav

- 1** Utveckla affärer i partnerskap med lantbruksföretagen
Ledande aktör inom spannmålshandel, foder och oljeväxter i Östersjöområdet.
- 2** Skapa värde av spannmål genom affärer i förädlingsindustrin
Marknadsledare, och möta efterfrågan i hela värdekedjan genom förädling av spannmål.
- 3** Affärsutveckling från jord till bord
Ta ansvar för hela värdekedjan för att skapa mervärde till kunder och lantbruksföretag.
- 4** Förvalta och lönsamt växa strategiska portföljinnehav
Vidareutveckling av portföljstrategin i värdekedjan.

Östersjöområdet är den geografiska utgångspunkten för **Jord till Bord 2030** och med ökat fokus på norra Europa

Lantmännens strategi, Jord till Bord 2030, syftar till att under ett längre perspektiv utveckla våra affärer med utgångspunkt från åkermarken i Östersjöområdet. De naturliga förutsättningarna gör att spannmål och vall tillsammans med oljeväxter och trindsäd är de dominerande grödorna i Östersjöområdet – vilket utgör basen för både växtodling och animalieproduktion. Ständig produktivitets- och avkastningsökning är ett fundament för att utveckla konkurrenskraften för medlemmarna och Lantmännen från jord till bord.

En ökad och konkurrenskraftig odling bidrar till att stärka hela spannmålsvärdekedjan – både hos lantbruksföretag och Lantmännen. Våra pågående investeringar i spannmålslagringskapacitet syftar till att bidra till ökad produktion över tid.

Stora tillväxtpotentialer inom samtliga affärer

Lantmännen skapar erbjudanden för att innovativt och effektivt utnyttja åkermarken och betesmarken för att driva värde inom lantbruket. Genom kontinuerlig utveckling av lantbruksaffärer i partnerskap med lantbruksföretag bidrar vi till

lönsamhet på medlemmarnas gårdar. Detta sker exempelvis genom utveckling av produkter och tjänster inom områdena foder, insatsvaror, maskiner och lantbrukets digitalisering.

I Lantmännens arbete läggs stor vikt på forskning och utveckling för att skapa mervärden av åkermarken genom nya affärer och nya marknader. Lantmännen arbetar vidare med att flytta fram sin position för att driva affärsutveckling med lantbruksföretaget i centrum. Detta gäller särskilt inom växtförädlingsområdet där vi i Sverige genomför en välkommen satsningen på växtmaterial anpassade för nordiskt klimat och konsumtion. Lantmännen ska också över tid öka exponeringen mot de snabbt växande globala tillväxtekonomierna.

Nationella samarbetsprojekt och initiativ

Parallellt med vårt eget strategiarbete deltar Lantmännen aktivt i arbetet med den nationella svenska livsmedelsstrategin. Ett antal samarbetsprojekt har initierats med syfte att bidra till att skapa "En vinnande värdekedja" och förverkliga vår strategi.

” Lantmännen skapar ett livskraftigt lantbruk

Varumärkesposition från jord till bord

Lantmännens varumärkesarbete syftar till att bygga, utveckla och skydda vårt varumärke som en tillgång för hela koncernen. Detta sker genom att vi bygger Lantmännens position kring hållbarhet, ansvar och ursprung samt stärker kopplingen till och stöttar våra produktvarumärken.

Lantmännens varumärkesarbete bygger på en värdegemenskap mellan alla våra varumärken och kommunikationsinitiativ som syftar till att säkra värdet i varumärket och därigenom stärka vår gemensamma konkurrenskraft.

Fem koncernövergripande projekt accelererar lönsam tillväxt för Lantmännen och lantbruksföretagen

Spannmålsstrategi

Spannmålsstrategin från jord till bord är ett bärande fundament i Lantmännens strategi.

Foder och animaliestrategi

Foderaffären har utvecklingspotential och efterfrågan på animalieprodukter är på global uppgång.

Vårt digitala lantbruk – LM²

LM² är Lantmännens digitala verktyg för ett mer produktivt och lönsamt svenskt lantbruk.

Functional food (funktionella livsmedel)

Ett växande konsumentintresse för hälso- och livsstilsfrågor ökar efterfrågan på livsmedel med positiva mervärden.

Export från jord till bord

Lantmännen exporterar jordbruksråvaror, processade produkter samt färdigproducerade livsmedel.

Vårt uppdrag

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

Vår mission

Vi skapar ett livskraftigt lantbruk.

Vår vision

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

Vår affärsidé

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

Vårt varumärkeslöfte

Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord.

Våra värderingar

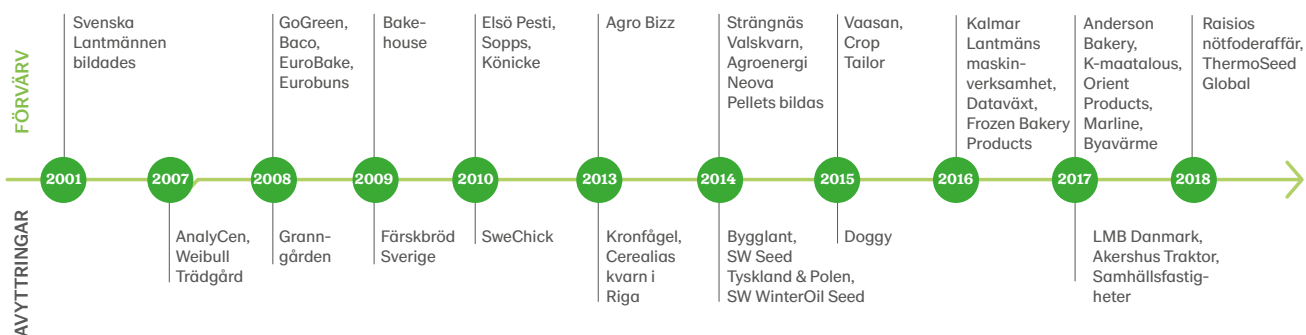
Öppenhet, helhetssyn och handlingskraft.

Vårt medarbetarlöfte

Utvecklas med oss från jord till bord.



Lantmännens viktiga förvärv, avyttringar och delägarskap



Våra finansiella mål



Varje affär har sin aktuella affärsplan som finansiell målsättning. De långsiktiga målsättningarna för koncernen och affärerna omfattar även icke-finansiella områden.

Avkastning

Avkastning på eget kapital beräknas som periodens resultat dividerat med genomsnittligt eget kapital.

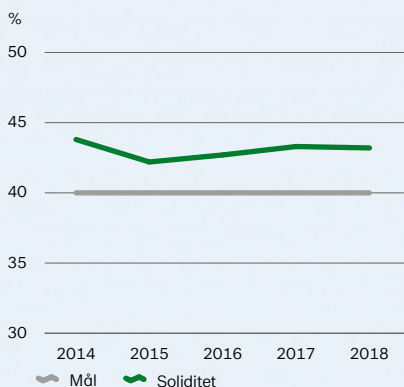
Koncernens mål **8 %**
Koncernens avkastningsmål är beroende av portföljens sammansättning. Nuvarande affärsportfölj beräknas ha en total avkastningspotential på 8 procent på eget kapital över en konjunkturcykel.



Soliditet

Eget kapital i procent av balansomslutningen.

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



Net debt*/EBITDA*

Net debt dividerat med EBITDA. Indikerar hur snabbt företaget kan återbetala sina skulder (uttryckt i år).

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



Utfall **7,6 %**
Avkastningen på eget kapital uppgick under 2018 till 7,6 procent (9,0). Den genomsnittliga avkastningen på eget kapital de senaste fem åren har uppgått till 9,1 procent.

Beskrivning av finansiella nyckeltal, se [→ sid 75](#).

Utfall **43,2 %**
Soliditeten per den 31 december 2018 uppgick till 43,2 procent (43,3).

Utfall **3,25**
Nuvarande Net debt/EBITDA ligger på 3,25 (2,70).

* Enligt bankdefinition.



Våra hållbarhetsmål

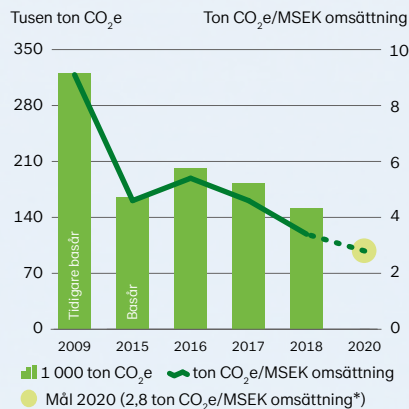


Lantmännen har koncernövergripande mål för klimat, medarbetare och ledarskap.

Klimat

Som ett led i att ta ansvar från jord till bord arbetar Lantmännen med att minska klimatpåverkan. Vi har mål för minskade utsläpp från egen produktion.

Koncernens mål 40 %
Koncernens mål är att minska klimatutsläppen från egen verksamhet med 40 procent 2015-2020, räknat i ton CO₂e per MSEK omsättning.



Utfall 26 %

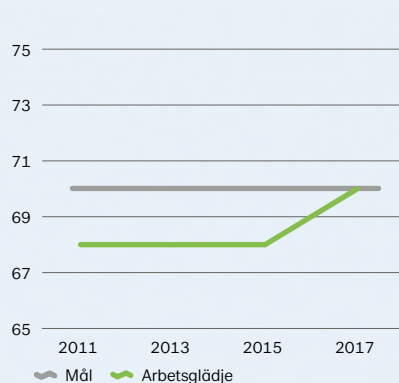
Energieffektiviseringar, konverteringar till förnybara bränslen, övergång till förnybar el samt lägre energianvändning som följd av torkan, minskade klimatutsläppen under 2018.

* Justering från redovisning 2017.

Medarbetarskapsindex

Lantmännen följer upp ett index för arbetsglädje i medarbetarundersökning Insight som genomförs vartannat år. Utfall avser senaste undersökning, 2017. Nästa mätning sker 2019.

Koncernens mål 70
Medarbetares arbetsglädje har stor betydelse för Lantmännens framgång. Lantmännens mål för Arbetsglädje är 70.



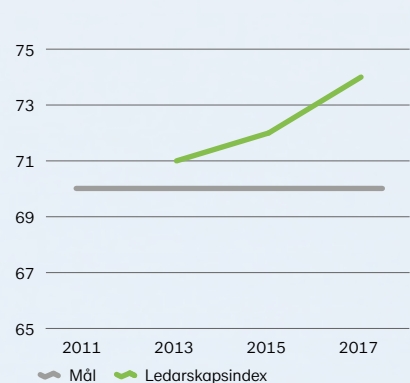
Utfall 70

Den senaste medarbetarundersökningen från 2017 gav ett starkt resultat. Vi nådde målet för Arbetsglädje 70 (68).

Ledarskapsindex

Lantmännen följer upp ett index för ledarskap i medarbetarundersökning Insight som genomförs vartannat år. Utfall avser senaste undersökning, 2017. Nästa mätning sker 2019.

Koncernens mål 70
Ett bra ledarskap har stor betydelse för Lantmännens framgång. Lantmännens mål för Ledarskap är 70.



Utfall 74

Den senaste medarbetarundersökningen från 2017 gav ett starkt resultat. Vi överträffade målet för Ledarskap med 74 (72).



Lantmännens hållbarhetsstrategi

Hållbarhet är en integrerad del i affärsstrategin. Lantmännen skapar värde av åkermarkens resurser med ledande hållbarhetsprestanda och utvecklar hållbara lösningar för livsmedel, energi och biobaserade material.

Hållbarhetsambition utifrån den kooperativa modellen

Baserat på väsentlighetsanalysen, Lantmännens uppdrag, vision och strategiska inriktning Jord till Bord 2030, har vi formulerat vår ambition för framtiden. Vi skapar värde av åkermarkens resurser med ledande hållbarhetsprestanda och utvecklar hållbara lösningar för livsmedel, energi och biobaserade material. Potential finns att väsentligt minska påverkan på miljö och naturresurser, och generera lönsam tillväxt från nya och befintliga affärer som svarar mot omvärldens och marknads behov av hållbara produkter. För att nå ambitionen ska vi, tillsammans med medlemmar, kunder och

leverantörer, fortsätta utveckla hållbara odlingsmetoder, optimera odlingen och dess avkastning med minimal påverkan på människa och miljö, ta tillvara sidoflöden och ställa om till biobaserade cirkulära affärer.

Fyra fokusområden

Lantmännen arbetar i fyra fokusområden där våra viktiga ansvarsfrågor genom hela värdekedjan ryms och där vi hanterar möjligheter och utmaningar. Det är också inom fokusområdena vi har mål för vad vi vill uppnå. Läs mer på lantmannen.com/hallbar-utveckling

Hållbar odling

Vi tar en aktiv roll i utvecklingen av ett mer hållbart jordbruk som leder till ökad tillgång på hållbara livsmedel, bioenergi och biobaserade material.



Hållbara produkter

Lantmännen utvecklar och erbjuder innovativa produkter och tjänster för lantbruket, bioenergi och livsmedel, med hållbara mervärden för hälsa och miljö.



4 fokusområden



Säker och resurseffektiv produktion

Vår produktion ska vara så effektiv som möjligt och vi arbetar ständigt för att optimera, ta tillvara och spara resurser i alla led. Samtidigt ska produktionen vara säker för våra medarbetare och andra aktörer, till exempel entreprenörer.



Ansvar i leverantörskedjan

Våra kunder och konsumenter ska känna sig trygga i att vi har kunskap och kontroll genom leverantörskedjan och minimerar negativ påverkan på människor, djur, miljö och naturresurser.

Klimatarbete mot 2030

Med Lantmännens klimatarbete ska vi fortsätta minska vår egen påverkan, rusta verksamheten och affärerna för morgondagens förutsättningar, för att bidra till en mer klimatsmart produktion av livsmedel, energi och andra biobaserade produkter genom hela värdekedjan.

För att bromsa klimatförändringarna och säkerställa ett produktivt jordbruk behöver klimatpåverkan minskas i alla led från jord till bord. Som livsmedelsproducent och lantbrukskooperativ har Lantmännen ansvar och möjlighet att påverka i rätt riktning. Torkan 2018 drabbade lantbrukarna och aktualiserade hur vi påverkas av väder på kort sikt och klimatförändringar på längre sikt. Lantbruket behöver klimatanpassas och samtidigt öka produktionen av hållbara livsmedel och biobaserad energi för en växande befolkning. Lantmännen arbetar för lantbruk som är framtidsanpassat och konkurrenskraftigt utifrån klimatavtal och mål. Även annan råvaruförsörjning än spannmål kan påverkas av klimatförändringar och vattenbrist, och riskanalyser görs kontinuerligt.



Lantmännen vill driva klimatsmart produktion av livsmedel och bioenergi där resurser cirkuleras.

Påverkan i odlingsledet

Genom spannmålsvärdekedjan uppstår klimatpåverkande utsläpp. Den stora delen av klimatpåverkan kommer från odlingsledet, från fossila bränslen, produktion av gödsel och från mark när jorden bearbetas och spannmål växer, se nedan.

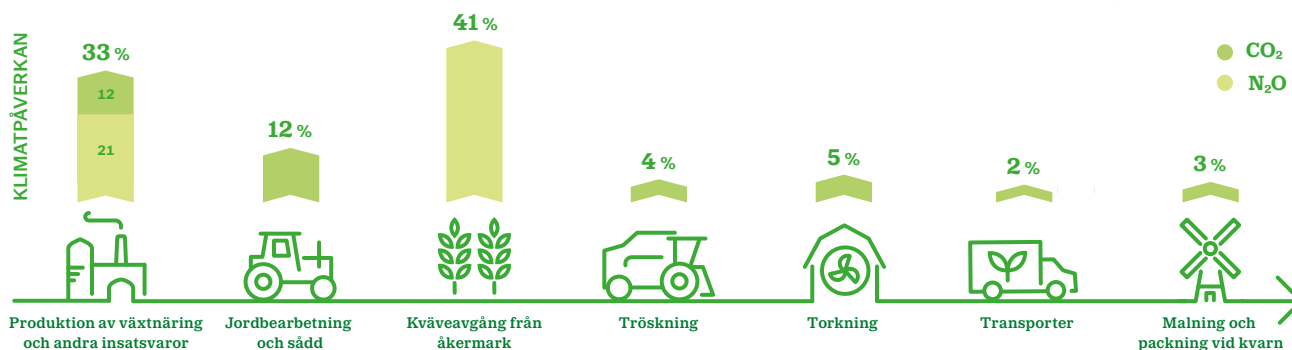
Under året har vi intensifierat arbetet med att kartlägga potentialer för ytterligare minskning av lantbrukets klimat- och miljöpåverkan på kort och lång sikt.

Mål 40 procent minskade utsläpp till 2020

Mellan åren 2009-2015 minskade Lantmännen klimatpåverkan från egen produktion med 40 procent. Nu är målet ytterligare 40 procent minskning 2015-2020 i relation till omsättning. Arbetet pågår för att effektivisera energianvändningen och fasa ut fossila energikällor i spannmålshanteringen, i fjärrvärmeproduktionen och i bageriverksamheten. Årets utfall är en minskning med 26 procent från basåret 2015.

2018 antog vi målet att minska utsläpp från köpta transporter i relation till omsättning med 70 procent 2009-2030. Under året har vi arbetat fram strategier för mer hållbara bränsleval och att hitta uppföljningsmetoder. Årets utfall är en minskning med 4 procent.

En del av vår klimatsstrategi är att utveckla produkter med ledande hållbarhetsprestanda. Vi utvecklar spannmålskoncept för ökad biologisk mångfald och minskade utsläpp, klimatsmart foder, livsmedel med svenskproducerade, klimatberäknade råvaror och etanol med ledande klimatprestanda baserad på spannmål och restavfall.



För produktion av vetemjöl uppstår 85-90 procent av den totala klimatpåverkan i odlingsledet, från produktion av växtnäring, aktiviteter i lantbruket med fossila bränslen samt avgång från mark. Illustrationen visar andel av klimatpåverkan i CO₂e varav fossil koldioxid (CO₂) och lustgas (N₂O).

Källa: Lantmännens interna uppgifter

Hållbarhet för lönsamma affärer

Hållbar affärsutveckling är en central del av Lantmännens strategi Jord till Bord 2030 och ska möta globala hållbarhetsutmaningar och kundens efterfrågan på innovativa, klimatsmarta produkter och livsmedel som leder till god nutrition och hälsa.

Förnybar råvara från åkermarken är basen när vi utvecklar affärer som strävar mot cirkularitet, där potentialen i odlingen är optimerad, flöden sluts och resurseffektiviteten ökar. Lantmännens styrka är kunskap, närvaro och samarbeten genom värdekedjan och satsningar på forskning och innovation.



Med vår kunskap om spannmålsförädling och närvaron från jord till bord kan vi möta framtidens utmaningar inom livsmedel och energi.



Värdet skapas på åkern

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

Lantmännen arbetar för mer hållbara odlingsformer genom rådgivning till lantbrukare och utveckling av teknik och metoder. Den digitala plattformen LM² är en viktig del i utvecklingen. Vi arbetar med sortförädling och kemikaliefri utsädesbehandling. Tillsammans med lantbrukare och kunder tar vi fram nya spannmålskoncept med specificerade mervärden, exempelvis avseende klimatprestanda och biologisk mångfald.

Satsning på hållbar odling

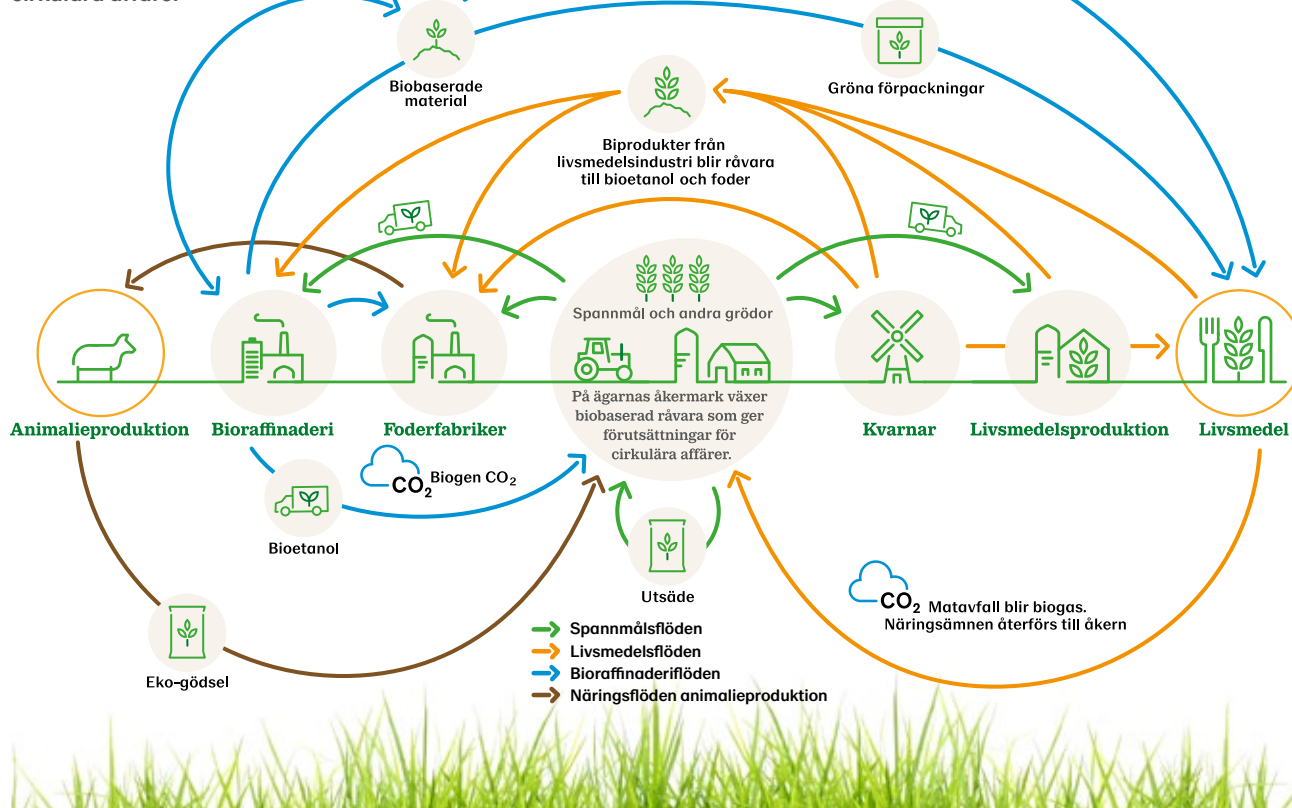
Hållbar odling handlar om att ställa om jordbruk till mindre belastning för klimat- och miljö samtidigt som produktionen ökar för att möta ökat behov av livsmedel och förnybar råvara för andra ändamål när det fossila fasas ut. Lantmännen driver arbetet genom att ta vara på det bästa från olika produktionssätt, lokala förutsättningar och senaste innovation och teknik. Vi satsar på utveckling både av konventionell och ekologisk produktion, på ett brett ekologiskt och konventionellt erbjudande genom hela värdekedjan och kombinerar det med omfattande forskning och ny hållbar teknik. Lantbruket utvecklas genom bland annat växtförädling, precisionsverktyg, mer hållbara insatsvaror och koncept för odling.

Lantmännen är en stor aktör på den svenska ekologiska marknaden. Efterfrågan från konsumenter fortsätter att öka, om än i lägre takt än de senaste åren, och genom att utveckla den ekologiska värdekedjan kan Lantmännen bidra till stärkt konkurrenskraft för svenska lantbrukare. Strategin för de ekologiska affärerna har målet att fördubbla handeln med ekologisk spannmål.

Odlingsmetod Klimat & Natur

Lantmännen Klimat & Natur är en odlingsmetod för spannmål som erbjuder kunderna ett mjöl med upp till 20 procent lägre klimatpåverkan, samtidigt som lantbrukaren får mer betalt. Lärkrutor, osådda ytor på åkrar där lärkor kan landa och hitta mat, är ett av kriterierna i Lantmännens Klimat & Natur. En undersökning som gjorts under året visar att lärkrutorna leder till upp till 60 procent ökning av sånglärkor på de fält lärkrutorna anlagts. Allt vetemjöl från Kungsörnen är *Ett vänligare vete* framtaget med odlingsmetoden Klimat & Natur. Det finns även *En vänligare råg*.

Lantmännens biobaserade cirkulära affärer



Utvecklingen inom Lantmännen går mot cirkulära affärer där flöden av spannmål, andra råvaror och material sluts och resurseffektiviteten ökar. Läs mer om vårt bioraffinaderi där kretslopp från vår produktion sluts.

Foder med förbättrad klimatprestanda

Lantmännen har under året uppdaterat foderråvarors klimatvärden och inkluderat fler råvaror i beräkningen. Baserat på värdena kan nya recept tas fram, och råvaror med högre klimatpåverkan kan ersättas, helt eller delvis, för att minska påverkan. Ett exempel är foder till nötkreatur, där syntetiska aminosyror ökar fodereffektiviteten och importerad soja minskar. Resultatet är ett foder som med minskad klimatpåverkan med upp till 30 procent bidrar till en mer hållbar animalieproduktion.

Etanol från livsmedelsrester

Lantmännen Agroetanol har utvecklat en biobaserad cirkulär affär där spannmål förädlas till etanol med låg klimatpåverkan, djurfoderråvara och kolsyra. Agroetanols foderråvara produceras av vetets protein och är en viktig lokalt producerad protein-källa som ersätter importerad soja. Den koldioxid som frigörs fångas in, omvandlas till kolsyra och ersätter fossilt producerad kolsyra. Energin i processen är förnybar och Lantmännen Agroetanol arbetar för fossilfria transporter från 2030.

Förutom spannmål använder raffinaderiet restprodukter från livsmedelsindustrin. I slutet av 2018 öppnades en

anläggning i Finland där Lantmännens bageriverksamhet återvinner restprodukter som skeppas till bioraffinaderiet i Norrköping och cirkuleras till etanol. Etanolen används dels för låginblandning i bensin och dels höginblandad i E85 och ED95. Läs mer på [→ sid 44](#). Lantmännen arbetar med Scania för att utveckla motorer för tunga lastbilar drivna på fossilfri etanol.

Livsmedel för hälsa och miljö

Lantmännen arbetar för en mer hållbar livsmedelskonsumtion genom utveckling av produkter och sortiment, och spridning av kunskap och inspiration. Lantmännen bedriver forskning inom hälsoeffekter av kostvanor, kolhydrater och fibrer. Ökat innehåll av fullkorn, minskat salt, socker och mättat fett är enkla sätt att förbättra hälsan som Lantmännen arbetar för.

Resultat av vårt arbete för hälsa och utveckling av hållbara livsmedel är svenska bönor och bönepasta, mjöl med lägre klimatpåverkan, ökat sortiment av fiberrika brödprodukter, stort frukostutbud med havre som huvudingrediens och breddat sortiment för glutenintolerans.

FoU för framtida efterfrågan

Forskning är avgörande för att möta framtida utmaningar och säkerställa vår konkurrenskraft. Årligen investeras 250-300 MSEK i egna och externa forskningsprojekt. Med satsningarna skapar vi mervärde av spannmål, nya affärsmöjligheter, en innovativ företagskultur samt affärer i samarbete med lantbruksföretagen.

Aktiv roll i samarbeten och forskningssatsningar

Lantmännen ökade under 2018 satsningarna på forskning med ytterligare 10 MSEK genom Forskningsstiftelsen. Lantmännen tog även ledarskap inom flera innovationsinitiativ kopplade till den svenska livsmedelsstrategin som *Sweden Food Arena* (för innovationer inom livsmedelsforskning). Lantmännen bidrog till etableringen av *SLU Grogrund*, ett kompetensforum för akademi och näringsliv för växtförädling med årlig satsning om 40 MSEK.

Nya industridoktorander fyller kunskapsluckor

Avgörande för framgång är att kunna ta forskningsresultaten ut i verksamheten där de skapar resultat i affärs- och produktutveckling. Som en del av Livsmedelsstrategin har SLU skapat ett program för industridoktorander för att knyta ihop livsmedelsbranschen och forskningen. Lantmännen har två av tio industridoktorander med projekt inom vallfoder och mjölk kvalitet. Kunskapen ska användas inom växtförädling och bageri- och kvarnverksamheten.



Vårt långsiktiga mål är biobaserade cirkulära affärer med hållbart optimerad odling

Växtförädling för hållbar odling med tillväxt

För att lantbruket ska kunna leverera ökad och hållbar produktion, med minskat beroende av växtskyddsmedel och en ökad biodiversitet, krävs lokalt anpassad sortutveckling. Med modern teknologi tar vi fram nya sorter, som testas i flera år för att få robusta växter som klarar klimatförändringar. Växtförädling ökar produktivitet, odlingssäkerhet och lönsamhet på gårdsnivå. Det kan även leda till nya värden som specialoljor, olika stärkelsekvalitet och olika bakningskvaliteter i vete.

Under 2018 startade ett samarbete med SLU där kunskaper om kornets genetik ska överföras till havren för fler hälsosamma fibrer. Forskningscentrumet ScanOats i Lund, som blev först i världen med att kartlägga havrens DNA, arbetar för att ta fram nya egenskaper i havre för intensifierad

odling och bättre hälsa. Centret drivs av Lantmännen i samarbete med andra aktörer.

Bland Lantmännens satsningar ingår specialgrödor. Drivkraften kommer i hög grad från marknaden där nischgrödor kan bli goda affärer. Det finns många möjligheter för nygamla spannmålsslag, proteingrödor och, för Sverige, nya grödor.



Nya rön om broccoli och diabetes

Under 2017 gjordes genombrott i forskning som visade att en naturlig antioxidant i broccoli kan ge lägre blodsocker hos personer med diabetes typ 2. Resultat visar att broccolin även kan användas i förebyggande syfte. Lantmännen är engagerad genom Forskningsstiftelsen och arbetar nu för att antioxidanten ska ingå i livsmedelsprodukter.

Lantmännens Forskningsstiftelse

Under 2018 beslutades om höjda anslag, från 15 MSEK till 25 MSEK årligen, till satsning på forskning genom Lantmännens Forskningsstiftelse. Satsningar görs i hela spannmålsvärdekedjan från växtförädling och odling till hälsosamma produkter.



Lantmännen Växthuset

Utvecklingsprogram Växthuset tar emot innovativa affärsidéer från medarbetare, medlemmar, entreprenörer och startups. Under 2018 fokuserade Växthuset på teknik inom lantbruket och livsmedelsindustrin, så kallad Agtech och Foodtech. Den senaste omgången genomfördes tillsammans med Foodhills i Bjuv och Ideon Agro Food och uppskalning av innovation stod i centrum.



Aktiv dialog och samverkan

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

Lantmännen driver dialoger i frågor som är viktiga för våra affärer och samhällsutvecklingen till exempel där vi vill öka inflytandet men inte kan flytta fram positionerna på egen hand. Dialogerna sker både i branschinitiativ och genom att vara en kompetent och konstruktiv partner till beslutsfattarna. Det skapar goda förutsättningar för Lantmännen och våra medlemmar att bidra till en hållbar samhällsutveckling.



Strategi för konkurrenskraftig livsmedelskedja

Arbetet med att konkretisera regeringens livsmedelsstrategi genom att ta fram mål och handlingsplaner har fortsatt med aktivt deltagande från Lantmännen. Strategin innebär ökad livsmedelsproduktion genom att nyttja och utveckla livsmedelskedjan fullt ut. Viktiga frågor är ökad export, innovation och ökad konkurrenskraft i både primärproduktion och industrin. Ett initiativ är att skapa en arena, *Sweden Food Arena*, för innovation i livsmedelskedjan, där aktörerna ska arbeta

strukturerat och statliga insatser samordnas. Lantmännen driver genom ordförandeskapet arbetet.

Lantmännen ser positivt på att branschen höjer innovationsnivån, inte minst vad gäller högteknologi, på stärkt konkurrenskraft internationellt och ökade exportmöjligheter.

Viktiga näringspolitiska frågor under året

Lantmännen driver specifika näringspolitiska frågor som har stor bäring på våra affärer. En sådan är EU-direktivet om förnybar energi som föreslår begränsning av grödbaserade biodrivmedel. En annan fråga är reduktionsplikt för drivmedel i Sverige där Lantmännen arbetar för att skapa goda förutsättningar för inhemsk produktion av biodrivmedel och en marknad för bioenergi utan omotiverade begränsande regleringar. Sedan 2016 medverkar vi i regeringens samverkansgrupp för cirkulär och biobaserad ekonomi.

Andra branschinitiativ och forum för samverkan

Lantmännen medverkar i ett stort antal branschorganisationer och nätverk som Livsmedelsföretagen, LRF Växtodling, Hållbar Livsmedelskedja, Hagainitiativet, Fossilfritt Sverige, KNEG Klimatneutrala Godstransporter, Svenska Bioenergiföreningen, Svensk Kooperation och World Bioenergy Association. Samverkan skapar bättre förutsättningar för våra medlemmar och hållbara affärer.

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

Aktuella frågor i dialoger

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

Exempel på aktuella frågor 2018

- Sveriges nationella livsmedelsstrategi
- Transporter och klimatpolitiska styrmedel
- Ekologisk produktion och frågor kopplat till hållbar odling
- Bildandet av Sweden Food Arena
- Regelverk och inriktning för biodrivmedel i Sverige och EU



Aktiv dialog i organisationer och nätverk

- Livskraftigt Lantbruk: LRF, KRAV, Sweden food arena, Spannmålsodlarna
- Ansvarsfullt producerad mat: Livsmedelsföretagen, Konsumentföreningar, Hållbar livsmedelskedja, Sojodialogen
- Grön energi/bioekonomi: Hagainitiativet, SPBI, Copa/Cogeca, Svebio

Våra medarbetare

Lantmännen arbetar långsiktigt med att attrahera och utveckla ledare och medarbetare, att öka mångfald och jämställdhet samt att skapa säkrare och mer engagerande arbetsplatser. Skickliga, motiverade medarbetare och ledare som driver utvecklingen av våra affärer är avgörande för att möta kraven från omvärlden.

Attraktiv arbetsgivare med engagerade medarbetare

Varje år genomförs medarbetarsamtal mellan chef och medarbetare med fokus på individuella prestationer i relation till uppsatta mål och agerande i enlighet med våra värderingar. En viktig del är medarbetarens kort- och långsiktiga utvecklingsplan. Under 2018 har ett arbete genomförts för att ytterligare stärka arbetet och skapa en mer kontinuerlig dialog mellan chef och medarbetare under hela året.

Ett omfattande arbete har gjorts för att stärka Lantmännens varumärke som arbetsgivare, bland annat genom en uppdaterad kommunikativ plattform och ett förtydligt medarbetarlöfte för befintliga och potentiella medarbetare. Det övergripande syftet är att skapa stolthet och passion hos befintliga medarbetare – och att attrahera och skapa nyfikenhet för Lantmännen hos potentiella medarbetare.

Lantmännen har för femte året i rad nominerats av talangnätverket 4Potentials till utmärkelsen "Sveriges talangföretag", som tilldelas det företag som är bäst på att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla talanger. Den senaste rankingen från företaget Universum, som mäter attraktionskraften bland hundratalens företag både i Sverige och globalt, visar att Lantmännen stärkt sin position bland ekonom- och ingenjörstudenter, och har en stabil utveckling i gruppen "Young Professionals".

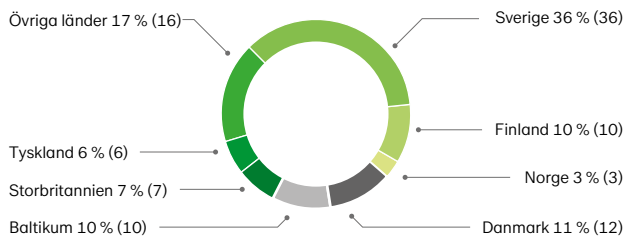
I september påbörjades det senaste av Lantmännens traineeprogram som söktes av fler än 800 personer från 43 länder. Nio traineer genomgår nu det 15 månader långa programmet som ger en inblick i hela koncernen, samt utbildning inom ledarskap och affärsutveckling.



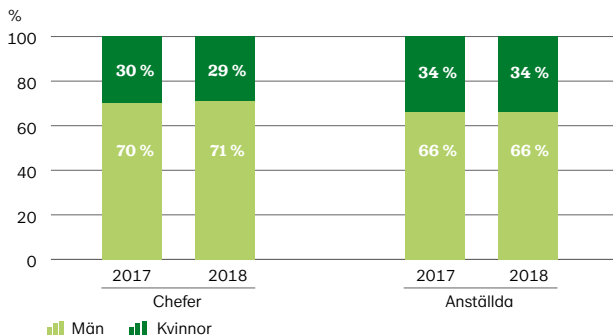
Medarbetarsamtalet ligger till grund för medarbetarens kort- och långsiktiga utvecklingsplan.

Implementeringen av Lantmännens ersättningspolicy fortsatte under 2018. Utöver monetär kompensation och förmåner ska även hänsyn tas till faktorer som balans i arbetslivet, internationella uppdrag, utveckling och uppskattning samt långsiktiga incitament för ledande befattningshavare.

Våra medarbetare – geografisk fördelning



Fördelning kvinnor och män



” Lantmännen arbetar långsiktigt med att öka den interna rörligheten.

Vår kompetens och vårt ledarskap

Lantmännen arbetar kontinuerligt för att vidareutveckla kompetensen och ledarskapet inom koncernen. Centrala delar för att nå våra mål och ha tillgång till rätt kompetens är bland annat en träffsäker rekryteringsprocess, bra ledarskap och interna utvecklingsmöjligheter.

Under 2018 har satsningarna fortsatt på ledarskapsutbildning för alla chefer. Våra internationella utvecklingsprogram för medarbetare med stor potential har fortsatt under året:

Explore

för medarbetare i början av sin karriär

Grow

för nya ledare

Accelerate

för seniora ledare



Den interna rörligheten inom koncernen har ökat och 48 procent av alla chefsrekryteringar 2018 tillsattes med interna kandidater. Målsättningen till år 2020 är att minst varannan chef ska internrekryteras. Lantmännen arbetar långsiktigt med att öka jämställdheten och stärka det internationella perspektivet. Samtliga divisioner och affärsområden har uppsatta mål och aktivitetsplaner.

Ett nytt verktyg har implementerats för att objektivt identifiera utvecklingspotential.

Säker arbetsmiljö

Lantmännen arbetar systematiskt med att identifiera och minimera risker i arbetsmiljön genom regelbunden uppföljning av arbetsmiljöarbetet. Uppföljning görs också genom ett 50-tal skadeförebyggande besiktningar per år i produktionsanläggningarna. Arbetsmiljöutbildningar hålls kontinuerligt.

Ett webbaserat verktyg för rapportering, utredning och uppföljning av olyckor, tillbud och riskobservationer finns tillgängligt i verksamheten. 2018 fortsatte olycksfallsfrekvensen att sjunka och rapporteringen av tillbud per olycka har ökat något, vilket är över målet.

Baserat på resultatet i den medarbetarundersökning som genomfördes 2017 görs ett kontinuerligt arbete för att identifiera förbättringsområden och förbättra hälsoaspekter, bland annat med avseende på psykosocial arbetsmiljö och arbetsbelastning. Sjukfrånvaron under 2018 har dock ökat något jämfört med året innan.

Lantmännen har en etablerad rutin, så kallad whistleblowing, för att alla medarbetare tryggt och enkelt ska kunna rapportera missförhållanden eller att något inte följer lagstiftning, Lantmännens uppförandekod, riktlinjer eller policier. Lantmännens medarbetare kan anonymt, på sitt eget språk, rapportera iakttagelser och farhågor i ett webbaserat system. Under 2018 registrerades sammanlagt 15 rapporter från 4 länder. Samtliga fall har behandlats av Lantmännens Whistleblowingkommitté och utredningar har gjorts. Ett antal rapporter har, efter whistleblowingkommitténs påtalande, lett till bland annat en uppsägning av anställning, stärkt ledarskap, information och utbildning av chefer samt förbättrade lokala rutiner.

Våra medarbetare, olyckor och tillbud

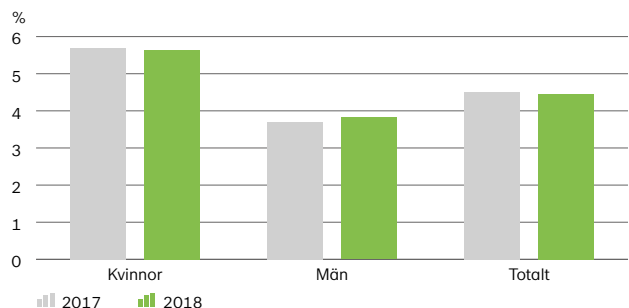
	2018	2017
Antal dödsfall på grund av olycka i arbetet	0	0
Antal olycksfall ¹⁾	227	231
Olycksfallsfrekvens ²⁾	13,4	13,9
Antal inrapporterade tillbud ³⁾	2 896	2 869
Antal tillbud per olycksfall (med frånvaro)	12,8	12,4

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 önskad händelse som hade kunnat leda till ohälsa eller olycksfall.

Sjukfrånvaro





Våra verksamheter

Division Lantbruk	34
Division Energi	42
Division Livsmedel	46
Affärsområde Swecon	54
Affärsområde Fastigheter	58
Internationella delägarskap	60

A green tractor with a red implement is working in a field of tall green grass at sunset. The sky is filled with soft, colorful clouds in shades of orange, pink, and blue. The tractor is the central focus, with its headlights on and its large rear wheel visible. The red implement is attached to the back of the tractor, and the overall scene is peaceful and rural.

Division Lantbruk

Division Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet och utvecklar och erbjuder produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Divisionen är verksam både i Sverige och internationellt och står för 42 procent av Lantmännens omsättning.

Divisionen ansvarar för Lantmännens delägarskap i HaGe Kiel, Scandagra Group och Scandagra Polska.



Vi utvecklar och stärker vår lantbruksaffär genom tillväxt i Östersjöområdet

Division Lantbruk har sin bas i Sverige och har en stark position i Östersjöområdet genom internationella hel- och delägda bolag. Inom divisionen finns *Lantmännen Lantbruk Sverige*, *Lantmännen Maskin*, *Lantmännen Krafft*, *Lantmännen Agro Oy*, *Lantmännen Feed Oy*, *Lantmännen Agro A/S* och *Lantmännen SW Seed BV*. Division Lantbruk ansvarar för Lantmännens delägarskap i den tyska koncernen *HaGe Kiel*, *Scandagra Group* i Baltikum samt *Scandagra Polska* i Polen. Se ➔ sid 62.

Lantmännen Lantbruk Sverige erbjuder ett brett produktortiment för växtodling och animalieproduktion och är en stor aktör på spannmålsmarknaden. Lantmännen Maskin erbjuder lantbruksmaskiner, reservdelar och service och ingår sedan 2018 i divisionen. Fokus är att utveckla synergier verksamheterna emellan och öka tillgänglighet och närvaro.

Under 2018 förvärvades det finska bolaget Raisios nötfoderaffär, namnändrat till *Lantmännen Feed*. Bolaget har en väletablerad foderaffär som kompletterar vårt erbjudande till finska lantbrukare och möjliggör utveckling och tillväxt i Finland.

Marknad och omvärld

Sommarens torra och värme i stora delar av Europa har påverkat marknaden kraftigt. För första gången sedan 2012 kommer världen att förbruka mer vete än vad som produceras, med lägre utgående lager som följd. Den minskade tillgången har resulterat i stigande priser på spannmål i Europa. Efterfrågan på ekologisk spannmål är fortsatt god.

För växt- och animalieproduktionen försämrades lönsamheten kraftigt som en följd av torkan. Låga spannmåls- och grovfodderskördar, stigande foderpriser och slaktköer gör att branschen spår kraftigt försämrad lönsamhet fram till skörd 2019. Konkurrensen på den svenska maskinmarknaden är hård. På europeisk nivå sågs inledningsvis en uppåtgående trend, men den torra sommaren innebar att marknaden stagnerade.

Viktiga hållbarhetsfrågor

Lantmännen arbetar för ett hållbart lantbruk, energieffektiva och säkra maskiner, resurseffektiv produktion och transport med låg klimatpåverkan, säker arbetsmiljö samt ansvarsfulla inköp och affärsrelationer. Lantmännen Lantbruk arbetar mot målet att alla produktionsanläggningar ska vara fossilfria 2025. Utsläppen har minskats med cirka 16 000 ton koldioxidekvivalenter sedan 2015, motsvarande 76 procent relativt omsättning.

Inför 2019

Stort fokus ligger på att säkerställa rätt kapacitet och kvalitet inom affärerna spannmål, foder och utsäde. Viktigt är att integrera Lantmännen Feed med Lantmännen och att tillsammans med Lantmännen Agro Oy växa på den finska marknaden. Inom Lantmännen Maskin ska operativa och strukturella åtgärder genomföras för att nå uppsatta mål. Åtgärderna inkluderar nya arbetssätt och rutiner för att uppnå kostnadsledarskap och minskad kapitalbinding.

Division Lantbruk, nyckeltal	2018	2017
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	19 338	16 660
Rörelseresultat, MSEK	131	337
Rörelsemarginal, %	0,7	2,0
Avkastning på operativt kapital, %	2,0	6,1
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	260	128
Medelantal anställda	1 678	1 697
varav kvinnor/män, %	23/77	21/79
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	44/56	50/50
Sjukfrånvaro, %	3,6	- ²⁾
Koldioxidutsläpp, tusen ton	6,9	20

¹⁾ Inklusiv koncernintern omsättning.

²⁾ Ny organisation från 2018.

Exkl. jämförelsestörande poster	2018	2017
Rörelseresultat, MSEK	197	337
Rörelsemarginal, %	1,0	2,0
Avkastning på operativt kapital, %	3,0	6,1

Division Lantbruks varumärken



Lantmännen Lantbruk Sverige

Lantmännen Lantbruk Sverige erbjuder ett brett produktsortiment till lantbrukare inom animalieproduktion och växtodling. Lantmännen Lantbruk Sverige är en stor aktör på spannmålsmarknaden och köper in spannmål, oljev växter, trindsäd och frö som säljs vidare till spannmålshandlare samt svensk och internationell industri. Genom produkt- och affärsutveckling arbetar vi för att stärka det svenska lantbruket.

Lantmännen Lantbruk Sveriges utveckling var positiv, inte minst inom foderaffären där marknadsandelarna ökar. Verksamheten påverkades kraftigt av torkan och de låga skördarna, med negativ effekt på resultatet. Utvecklingen av LM², Lantmännens digitala portal, fortsatte med lansering av de nya tjänsterna Spannmålspriser och ekonomiportalen LM² Ekonomi, och tjänster från vårt dotterföretag Dataväxt integrerades. Samarbetet med norska Felleskjøpet utökades inom digitala lantbruksnära tjänster.



Närheten till marknaden, ett stort nätverk och attraktiva erbjudanden gör Lantmännen till en attraktiv affärspartner.

Spannmål

Den stora skörden 2017 gav god försäljning av spannmål under första halvåret 2018. Sommarens torra resulterade i den sämsta skörden i modern tid och Lantmännens mottagning av spannmål halverades mot det normala. Sverige gick

från att vara nettoexportör av cirka 1,5 miljoner ton spannmål till att importera nästan 1 miljon ton av främst vete. Spannmålsskörden påverkades i stora delar av Östersjöområdet och priset på fysisk spannmål steg kraftigt.

Lantmännens handel med spannmål utanför den svenska marknaden gav god utväxling. Närheten till marknaden och ett stort nätverk gör Lantmännen till en betydande partner till strategiskt viktiga kunder. Verksamheten inom Scandagrabolagen i Baltikum och Polen samt i finska Lantmännen Agro skapar förutsättningar för att säkra råvarubehovet till såväl Lantmännens industrier som till externa kunder.

Arbetet med att förbättra kapaciteten på våra anläggningar har underlättat hanteringen av skörd 2018. Investeringar i spannmålslager i Lidköping och Norrköping samt uppstart av torkar i Grästorps och Hedemora gav ökad lagerkapacitet på 40 000 ton samt minskade interna transporter. Under året påbörjades byggnationen av en spannmålsanläggning i Hargshamn norr om Uppsala, samt en siloanläggning i Hammenhög i Skåne. Anläggningarna kommer att bidra till en resurseffektiv produktion, minskad klimatpåverkan och säker arbetsmiljö.

Lantbrukarnas intresse för finansiell handel i LM² ökade något under året. En faktor som påverkat intresset är den alltmer volatila marknaden. ►►

Lantmännen Lantbruk Sverige, nyckeltal

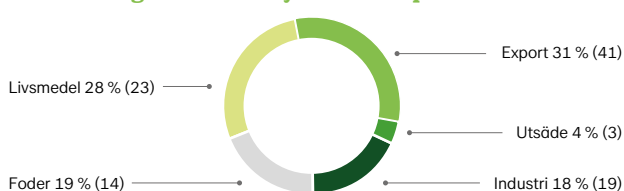
	2018	2017
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	11 622	11 169
Rörelseresultat, MSEK	38	226
Rörelsemarginal, %	0,3	2,0
Avkastning på operativt kapital, %	1,1	8,2
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	219	110
Medelantal anställda	757	807
varav kvinnor/män, %	35/65	33/67

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

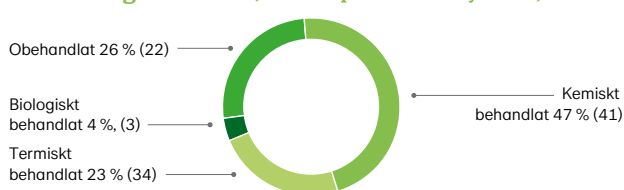
Exkl. jämförelsestörande poster

	2018	2017
Rörelseresultat, MSEK	104	226
Rörelsemarginal, %	0,9	2,0
Avkastning på operativt kapital, %	3,0	8,2

Användning av totala volymen såld spannmål



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





”

Övergången till LM² har varit framgångsrik och är en viktig del i att samla det digitala erbjudandet till lantbrukarna.



Vetekorsningar i växthus på SW Seed Svalöv



Lantmännen Lantbruk har ett heltäckande fodersortiment.

Foder

Sommarens torra innebar kraftigt minskade grovfoderskörningar och stigande priser på råvaror vilket skapade stor oro på marknaden. Initialt fokuserade Lantmännen på att lösa grovfoderbristen hos mjölkkoöbetsättningarna. Fodersäljare tog aktivt kontakt med lantbrukare för att bidra med rådgivning och lösningar. Volymerna av ersättningsfodren *Komplett Grov* och *Galant Grov* ökade med goda produktionsresultat. Lantmännens piggforsortiment visade en volymökning på 25 procent mot föregående år. Slaktgrisfodren gav goda resultat och under året lanserades nya foder till sugor och smågrisar.

Arbetet med höjda kvalitetskrav på foderråvaror gav goda resultat hos ägg- och kycklingproducenter. Lantmännens affär med foder till ekologiska värphöns visar stabil tillväxt. Under sommaren lanserades ett nytt sortiment av hönsfoder i mindre säckar för konsument och dagligvaruhandeln.

Kartläggningen av foderråvarors klimatdata fortsatte. Nötfodersortimentet visade sänkt klimatbelastning med upp till 30 procent med bibehållen prisbild och produktion. Sänkningen för grisfodren var upp till tio procent. Lantmännen tog tillsammans med föreningen *Foder & Spannmål* initiativ till en uppdaterad nationell databas för klimatdata för att branschen gemensamt ska arbeta för minskad klimatpåverkan.

Utsäde och frö

Under varumärket SW förädlas och marknadsförs utsäde inom stråsäd, oljeväxter och vallfrö. Den begränsade höstsådden 2017 ledde till stor efterfrågan på vårsäde. Sommarens torra medförde mycket större vallfröförsäljning än normalt. Fröodlingarna och utsädesodlingarna påverkades kraftigt.

Lantmännen prioriterade att säkra tillgången av vallfrö till den svenska marknaden. Inför vårsådden 2019 riskerar bristen på utsäde att vara stor. En dispensansökan för att säkra tillgången genom att godkänna bruksodlingar som utsäde har lämnats till EU. Förhållandena för höstsådden 2018 var överlag gynnsamma med rekordstora sådda arealer vete och raps. Lantmännen har varit delaktiga i den offentliga satsningen på växtförädling vid SLU, *Grogrund*, som är en del av den nationella livsmedelsstrategin. Flera projekt initierades under året för bland annat korn, vete och åkerbönor.

Handelsvaror

Lantmännen Lantbruk Sverige marknadsför ett brett sortiment av produkter för växtodling och foderkonservering. Sommarens gynnsamma gödselpriser bidrog till hög efterfrågan. Det torra vädret resulterade i en lägre försäljning av svampmedel. Efterfrågan på växtskydd ökade under hösten. Försäljningen av sträckfilm utvecklades positivt. Låga vallskördar under sommaren komplementerades till viss del av helsädesensilering.

Lantmännen Kraftt

Lantmännen Kraftt är Sveriges största, och en av Nordens största leverantörer av hästfoder, med betydande volymer även i Europa. Bolaget har utvecklat sortimentet i linje med rådande hälso- och hållbarhetstrender, samt med svenska råvaror och produktion i fokus. Bolaget visade en positiv volymutveckling och stärkte sin marknadsposition.



Division Lantbruk

Lantmännen Lantbruk Finland

Lantmännen Agro Oy arbetar genom ett 40-tal fristående Lantmännenprofilerade återförsäljare i Finland som tillhandahåller insatsvaror för växtodling, foder samt reservdelar och redskap. Bolaget handlar också med spannmål på den finska marknaden. Under året har fokus varit på att integrera bolaget i Lantmännen.

Lantmännen förvärvade finska Raisios nötfoderaffär, numera *Lantmännen Feed*, med två tillhörande foderfabriker och försäljning av insatsvaror för växtodling. Genom förvärvet har Lantmännen breddat sitt erbjudande ytterligare, och förstärkt närvaron som ledande aktör inom agribusiness på den finska marknaden.

I slutet av året påbörjades samarbetet mellan de finska bolagen avseende en gemensam strategi för den finska marknaden. Samarbetet mellan den finska och svenska lantbruksverksamheten har gett positiva effekter. Bland annat finns synergier inom handel med spannmål och insatsvaror, och under året har Lantmännen Agro Oy initierat ett samarbete med KUHN avseende redskap. Sommarens torka drabbade även Finland hårt vilket påverkade de finska lantbrukarnas och Lantmännen Agros resultat.

Nyckeltal Finland

	2018	2017
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	3 612	1 754
Medelantal anställda	73	26
varav kvinnor/män, %	36/64	26/74

¹⁾ Inklusivt koncernintern omsättning.



Med Lantmännen Feed förstärker vi närvaron som ledande aktör inom agribusiness i Finland.

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

Division Lantbruk

Övriga världen

Lantmännen Agro A/S

Företagets huvudsakliga uppgift är inköp av spannmål i Danmark. Torkan och värmen har påverkat den danska skörden som uppskattas vara 35 procent lägre än femårsnittet. Lantmännen Agro A/S har trots den låga skörden klarat av att leverera enligt plan genom bra marknadsnärvaro och aktiv handel.

Lantmännen SW Seed BV

I företaget bedrivs växtförädling av rågvet och potatis på förädlingsstationen i Emmeloord i Nederländerna. Verksamheten fortsatte att utvecklas positivt under 2018.



Lantmännen Maskin

Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner och reservdelar samt erbjuder service i Sverige. Lantmännen Maskin erbjuder starka varumärken som Valtra, Fendt, KUHN och Väderstad, samt ansvarar för import och marknadssupport för varumärket Massey Ferguson i Sverige.

Lantmännen Maskins erbjudande till svenska lantbrukare är högkvalitativa lantbruksmaskiner, ett omfattande sortiment av reservdelar samt en hög servicenivå.

Omsättningen under 2018 var högre än förväntat, men den hårda konkurrensen pressar branschens marginaler. En handlingsplan initierades för att ytterligare effektivisera

verksamheten. Med bättre och mer digitaliserade processer och arbetssätt effektiviseras verksamheten för att fortsätta att vara en attraktiv partner för svenska lantbrukare.

De senaste åren har Lantmännen stärkt kompetensen inom precisionsodling. Lantmännens ägarandel i Dataväxt innebär ett närmare samarbete och stärkt förmåga att ge god support till lantbrukarna.

Det är fortsatt utmanande att rekrytera mekaniker till lantbruksbranschen.



Lantmännen Maskins rikstäckande nätverk kompletteras med ett trettioal kontrakterade servicepartners.

Marknad och omvärld

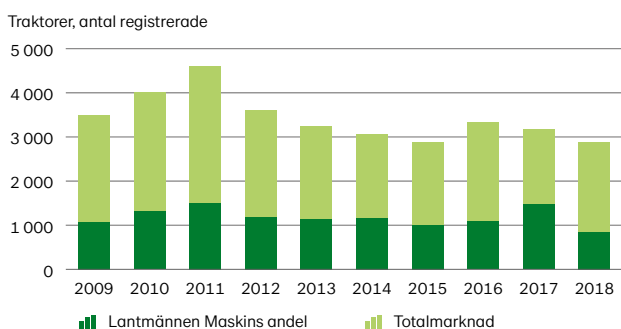
Den hårda konkurrensen på den svenska marknaden kvarstår och leder till pressade marginaler och minskad lönsamhet i återförsäljarledet. Bedömningen är att marknaden under 2019 fortsatt kommer att vara hårt konkurrensutsatt. Andelen stora traktorer på traktormarknaden ökar, vilket ledde till en nedåtgående trend avseende antalet traktorer. Sommarens torra har för många svenska lantbruksföretag inneburit lönsamhetsproblem och ansträngd likviditet vilket påverkade investeringsförmågan för maskiner. För maskinaffären har den svaga kronan medfört prisökningar på importerade maskiner. Mellan maskintillverkarna råder fortsatt stor konkurrens. Första halvan av 2018 visade en positiv utveckling på den europeiska maskinmarknaden, men den torra sommaren innebar att årsvolymerna blev i linje med tidigare år.

Lantmännen Maskin, nyckeltal	2018	2017
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	3 875	3 629
Rörelseresultat, MSEK	1	-3
Rörelsemarginal, %	0,0	-0,1
Avkastning på operativt kapital, %	0,1	-0,3
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	5	16
Medelantal anställda	815	831
varav kvinnor/män, %	9/91	9/91

¹⁾ Inklusivt koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2018	2017
Rörelseresultat, MSEK	1	-3
Rörelsemarginal, %	0,0	-0,1
Avkastning på operativt kapital, %	0,1	-0,3

Totalmarknad i Sverige för traktorer





”

Lantmännen Maskin representerar starka varumärken på marknaden för lantbruksmaskiner och erbjuder ett brett maskinprogram för små och stora gårdar, skogsbruk och entreprenad.

Såväl leverantörer som produkter är nogra utvalda för att alltid kunna ge det bästa erbjudandet.

Division Energi

Division Energi är en av Sveriges största producenter av bioenergiprodukter och svarar för 7 procent av koncernens omsättning. Divisionens bolag tillverkar och marknadsför hållbar etanol, proteinfoder, koldioxid, stärkelseprodukter, alkylatbensin, vodka, gluten, smörjmedel och kemiska produkter.

Divisionen ansvarar för Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget Scandbio, Sveriges största företag inom fasta förädlade träbränslen.



Vi producerar etanol med världsledande klimateffektivitet

I division Energi ingår *Lantmännen Agroetanol*, *Lantmännen Aspen* och *Lantmännen Reppe* samt delägda *Scandbio*. Division Energi är verksam på en global marknad med huvudfokus på Europa och erbjuder miljösmarta energi-, livsmedels- och industriprodukter. Produkterna framställs på ett ansvarsfullt sätt med tillhörande serviceerbjudanden i Sverige, Frankrike, Lettland och Finland. Divisionen har hel- eller delägda säljbolag i Norden, Frankrike, Tyskland och USA. Försäljningen sker via distributörer eller genom exportaffärer från egna bolag. Lantmännenkoncernens klimat- och energimål genomsyrar verksamheten och divisionen förbättrar kontinuerligt kvaliteten och processutbytet.

Omvärld och marknad

Bioenergi är Sveriges mest använda energislag och utgör drygt en tredjedel av vår energianvändning. Hållbara transporter är avgörande för att minska koldioxidutsläppen men transportsektorn är fortfarande beroende av fossil energi. Division Energi producerar hållbar etanol med världsledande klimateffektivitet. Sverige har som första EU-land redan uppnått målet att till år 2020 ha tio procent förnybar energi inom transportsektorn. Riksdagens mål för Sverige till 2030 är att minska transporternas utsläpp med 70 procent, samt att till 2045 inte ha något nettoutsläpp av växthusgaser. Ökad laginblandning av etanol i bensin är ett viktigt kostnadseffektivt

verktyg för att minska transportsektorns utsläpp och andelen etanol kommer att höjas från dagens fem till tio procent i Sverige. Ökad användning av etanolbränslet ED95 är ett effektivt sätt att minska utsläppen och fossilberoendet för tunga fordon. Efterfrågan på foderprodukten Agrodrank fortsätter att stiga och efterfrågan på Lantmännen Reppes vetestärkelse ökar inom pappers- och förpackningsindustrierna. Lantmännen Aspens alkylatbensin fortsätter att ta marknadsandelar från vanlig bensin i småmotorsegmenten.

Viktiga hållbarhetsfrågor

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

Inför 2019

Under ett antal år har Lantmännen Agroetanols etanol med hög klimatprestanda främst efterfrågats i Tyskland men vi ser nu ett ökat intresse i Sverige. Sannolikt kommer konkurrensen på etanolmarknaden i Europa att bli tuffare. Arbetet fortsätter med att utöver spannmål komplettera råvarubasen med alternativa råvaror. Utsiktorna för fortsatt tillväxt bedöms som goda för Lantmännen Reppe och Lantmännen Aspen.

Division Energi, nyckeltal	2018	2017
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	3 117	3 068
Rörelseresultat, MSEK	168	156
Rörelsemarginal, %	5,4	5,1
Avkastning på operativt kapital, %	14,6	20,5
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	103	86
Medelantal anställda	282	258
varav kvinnor/män, %	27/73	26/74
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	30/70	30/70
Sjukfrånvaro, %	2,5	2,7
Koldioxidutsläpp, tusen ton	20	20

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2018	2017
Rörelseresultat, MSEK	200	296
Rörelsemarginal, %	6,4	9,6
Avkastning på operativt kapital, %	17,4	38,9

Division Energis varumärken



Lantmännen Agroetanol

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

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

Lantmännen Agroetanol är Nordens största producent av hållbar etanol. Lantmännens etanol är en av världens mest hållbara med minskningar av växthusgasutsläpp med mer än 90 procent jämfört med bensin. Den årliga produktionskapaciteten i anläggningen på Händelö i Norrköping uppgår till 230 000 m³ etanol och 200 000 ton proteinrik foderråvara under produkt-namnet Agrodrink, samt cirka 90 000 ton koldioxid som kan förädlas till kolsyra. Produktportföljen har under 2018 fortsatt att differentieras och breddningen av råvarubasen fortsätter. Marknaden under 2018 var ogynnsam med mycket låga etanolpriser under januari-september och stigande spannmålspriser under oktober-december, drivna av det svaga skördeutfallet. Som en effekt av höga spannmåls- och proteinpriser har priset på foder varit högre än tidigare år. Lantmännen Agroetanols lönsamhet pressades därför rejält under året.

Under året exporterades mer än hälften av Lantmännen Agroetanols produktion till Tyskland där marknaden för

klimateffektiv etanol har varit gynnsam. I Tyskland finns genom klimatinriktade styrmedel en efterfrågan av biodrivmedel med hög klimatprestanda. Lantmännen Agroetanols utvecklingsprojekt kring nya produkter och marknader, såsom Etha, etanolbaserat drivmedel ED95 för anpassade dieselmotorer i samarbete med bland andra Scania, fortsätter med full kraft. Utvecklingen av återvinningsaffären med restprodukter från livsmedelsindustrin skapar en cirkulär ekonomi och bidrar med lönsamhet för Lantmännen Agroetanol. Under året togs en ny anläggning i drift i Finland, där livsmedelsrester omhändertas och transporteras till Norrköping för vidareförädling.



Den cirkulära ekonomin placerar Lantmännen Agroetanol i framkant med innovativa och hållbara systemlösningar.

I juli 2018 införde Sverige reduktionsplikt för bensin och diesel med ett liknande system som i Tyskland vilket på sikt kan gynna biodrivmedel på den svenska marknaden. Under 2021 kommer EU:s Förnybarhetsdirektiv, RED II, att implementeras vilket kan påverka framtiden för Lantmännen Agroetanols produkter. Med anledning av EU-kommissionens utredning av Lantmännen Agroetanol och två andra etanoltillverkare angående misstänkt brott mot EU:s konkurrenslagstiftning redovisas sedan tidigare en avsättning på 440 MSEK. Lantmännen har samarbetat fullt ut med EU-kommissionen under utredningen och är nu i en förlikningsprocess.

Läs mer på lantmannenagroetanol.se



Lantmännen Agroetanol i Norrköping

Lantmännen Agroetanol, nyckeltal	2018	2017
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	1 734	1 903
Rörelseresultat, MSEK	26	173
Medelantal anställda	116	105
varav kvinnor/män, %	31/69	29/71

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Lantmännen Aspen

Lantmännen Aspen innefattar bolagen Aspen, Agro Oil och Marline. Företaget tillverkar och marknadsför Aspen alkylatbensin, en miljöanpassad petroleumprodukt nästan helt fri från hälsofarliga produkter som bensen och andra aromater.



Aspen alkylatbensin är en miljöanpassad produkt som används i motorer för gräsklippare, motorsågar och båtar. Lantmännen Aspen är marknadsledare i stora delar av Europa och Kanada. Efter en gynnsam vår präglades sommaren av torka vilket gjorde att efterfrågan på alkylatbensin minskade. Under hösten gick försäljningen upp till normala nivåer.

Agro Oil tillverkar högkvalitativa smörjmedel och kemiska underhållsprodukter till den professionella marknaden för jordbruk, skogsbruk och entreprenad under varumärket *Agrol*. Produkterna är optimerade för kundernas behov och tillsammans med marknads bästa support bidrar de till att minska kundernas underhållskostnader och miljöpåverkan. Agro Oil är organisatoriskt en del av Aspen för att tillvarata synergier.

Marline är den ledande alkylatbensinproducenten i Frankrike och omsätter drygt 20 miljoner euro. Med sin position inom maskinuthyrning och bygghandeln kompletterar Marline Aspens redan starka position inom servande fackhandel.

Läs mer på aspen.se och agrol.se

Lantmännen Aspen, nyckeltal

	2018	2017
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	928	721
Medelantal anställda	81	70
varav kvinnor/män, %	28/72	27/73

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Lantmännen Reppe

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



Lantmännen Reppe levererar produkter för användning inom livsmedelsindustrin, exempelvis till bagerier. Produkterna används även i stor utsträckning inom pappersindustrin och inom bioteknik. Lantmännen Reppe har ett av Nordens största destillerier med produktion av högkvalitativ vodka. Företagets transporter är till stor del baserade på biodrivmedel.

Den fortsatta starka efterfrågan på Lantmännen Reppes produkter har möjliggjort investeringar i vidareförädling av stärkelse och glutenprodukter. Utvecklingsarbete inom alla produktsegment har resulterat i både nya kunder och nya applikationer. Förpacknings- och emballageindustrin växer, vilket leder till en ökad efterfrågan på vetebaserade stärkelseprodukter. Under 2018 beslutades att produktion och försäljning av glukossirap till glass och konfektyrindustrin skulle upphöra på grund av bristande lönsamhet. Detta innebar att fabriken i Växjö stängdes till årsskiftet.

Läs mer på lantmannenreppe.se

Lantmännen Reppe, nyckeltal

	2018	2017
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	472	454
Medelantal anställda	80	79
varav kvinnor/män, %	21/79	21/79

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Division Livsmedel



Bra mat från
Lantmännen

Division Livsmedel förädlar spannmål och andra råvaror från åkermarken och producerar bland annat mjöl, bröd, frukostprodukter, pasta och färdiglagade måltider. Divisionen svarar för 32 procent av koncernens omsättning. Lantmännens gröna grodd, som återfinns på produktförpackningarna, står för ansvarsfullt producerad mat.

Med fokus på ansvar, ursprung, hållbarhet och innovation, erbjuder Lantmännens livsmedelsdivision "Bra mat" till kunder inom bland annat dagligvaror, food service och livsmedelsindustrin.





Våra livsmedel är ansvarsfullt producerade

Division Livsmedel består av *Lantmännen Cerealia* och *Lantmännen Unibake* samt Lantmännens ägarintressen i det delägda bolaget *Viking Malt*. Divisionen står för 32 procent av koncernens omsättning och producerar livsmedel i 46 anläggningar i drygt 20 länder. Divisionen har många välkända varumärken såsom Kungsörnen, AXA, START, Bonjour, Hatting, Korvbrödsbagarn, Schulstad, FINN CRISP, Vaasan, GoGreen och Gooh.

Marknad och omvärld

Sommarens torra och höga temperaturer hade en mycket stor påverkan på årets skörd i Nordeuropa, vilket i sin tur ledde till kraftiga prisstegringar på spannmålsråvara. För första gången på många år blev Lantmännen tvungna att importera spannmål till Sverige. Det råder stark prispress på livsmedel och konkurrensen från handelns egna varumärken är fortsatt stark.

Mathandel online växer snabbt på den globala marknaden, och framförallt torra varor förflyttar sig från butiker till webben. Livsmedelshandeln online i USA förväntas stå för 20 procent av total handel 2025. Sverige har hälften så stor onlineförsäljning som USA, men med stark tillväxt och omsättningen förväntas passera 2 procent av den totala livsmedelshandeln under 2018.

Hälsa, hållbarhet och ursprung är viktiga konsumenttrender i Norden, och intresset för produkter med låg klimatpåverkan och ekologiska varor är starkt. Det "gröna ätandet" ökar; allt fler definierar sig som flexitarianer och efterfrågar icke

köttbaserade proteiner. Hälsotrenden för med sig ökad efterfrågan på produkter utan tillsatt socker, produkter med låg salthalt och glutenfria livsmedel. Intresset ökar även för produkter som leder till förbättrad tarmhälsa och stärker välmående och kroppens funktioner, så kallad "functional food". Konsumenter värdesätter hållbara varumärken med tydliga syften och företag strävar efter att vara unika med nischade produkter.

Viktiga hållbarhetsfrågor

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

Inför 2019

Lantmännens position på marknaden med stora satsningar på forskning, utveckling och innovation i hela värdekedjan innebär att vi är väl positionerade att möta omvärldens trender. Division Livsmedel satsar på att generera lönsam tillväxt och ytterligare trimma produktionsinfrastrukturen genom bland annat fortsatta effektiviseringar, digitalisering och fabrikoptimeringar. Genom investeringar både i produktion och i vår varumärkesportfölj fortsätter vi skapa effektivitet i hela värdekedjan från jord till bord och utvecklar och producerar livsmedelsprodukter med tydliga mervärden och i linje med konsumenternas preferenser.

Division Livsmedel, nyckeltal	2018	2017
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	15 351	14 349
Rörelseresultat, MSEK	748	739
Rörelsemarginal, %	4,9	5,2
Avkastning på operativt kapital, %	5,0	5,4
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	891	1 351
Medelantal anställda	6 568	6 499
varav kvinnor/män, %	41/59	40/60
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	25/75	25/75
Sjukfrånvaro, %	4,9	4,9
Koldioxidutsläpp, tusen ton	120	140

¹⁾ Inklusivt koncernintern omsättning.

Exkl. jämförelsestörande poster	2018	2017
Rörelseresultat, MSEK	787	708
Rörelsemarginal, %	5,1	4,9
Avkastning på operativt kapital, %	5,3	5,1

Omsättning per marknad	2018	2017
Norden	62 %	63 %
Övriga Europa	32 %	30 %
Övriga världen	6 %	7 %



Lantmännen Cerealia

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

Lantmännen Cerealias vision är att vara Nordens ledande livsmedelsföretag. Basen är spannmål och andra råvaror som produceras på våra medlemmars gårdar. De nordiska länderna är vår hemmamarknad, men produkterna säljs i mer än 40 länder globalt.

Omvärld

Den extrema vädersituationen under våren och sommaren 2018 hade betydande effekter på skörden och påverkade därmed produktionen av svensk spannmål. Lantmännen Cerealias resultat påverkades negativt av lägre spannmålskvalitet och av att spannmålspriserna ökade mer än konsumentpriserna.

Utbudet av livsmedelsprodukter har ökat de senaste åren eftersom producenter, detaljhandeln och livsmedelsföretag söker nya sätt att attrahera konsumenter. Hyllutrymme och varuförsörjning sätter dock gränser för det ständigt ökande utbudet. En större användning av nya digitala kanaler och tuffare konkurrens på marknaden höjer kraven på effektivitet i hela värdekedjan.

Konsumenterna fortsätter att efterfråga lågprisprodukter, som handelns egna varumärken, men är villiga att betala ett högre pris för premiumprodukter eller produkter som bidrar till hållbarhet och upplevd bättre hälsa. Eftersom vi

verkar i en omvärld under ständig utveckling tillsammans med en mängd andra konkurrenskraftiga företag måste vi kontinuerligt utveckla och förbättra produktutbudet till kunder och konsumenter.

Marknad och marknadsutveckling

Lantmännen Cerealia tog marknadsandelar inom de flesta kategorier under året och vi fortsätter att vässa sortimentet och öka fokus på våra kärnområden under 2019. Lantmännen Cerealia har haft fortsatta framgångar i den växande frukostkategorin, både med nya produkter och med bassortimentet.

Under året togs beslut om att lämna barnmatskategorin på grund av utmaningar att skapa långsiktig lönsamhet.

Lantmännen Cerealia förvärvade en del av verksamheten i livsmedelsföretaget Ceres i Skåne AB i Bjuv. Förvärvet säkerställer den långsiktiga produktionen av bröd- och kakmixer.

Tack vare förbättrad struktur och högre kostnadseffektivitet producerar den moderniserade kvarnen i Strängnäs sedan augusti enligt plan.

I början av 2018 samlade Lantmännen Cerealia all verksamhet utanför Norden i en ny organisationsstruktur kallad "International Business". Med Ukraina, Ryssland och exportverksamheten som en samlad enhet, kommer Lantmännen Cerealia att kunna realisera sin internationella ►►

Lantmännen Cerealia, nyckeltal

	2018	2017
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	4 139	3 980
Medelantal anställda	1 361	1 182
varav kvinnor/män, %	42/58	42/58

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Lantmännen Cerealias varumärken





”

**Lantmännen Cerealia
arbetar i huvudsak med
nordiska råvaror
och producerar
på ett hållbart sätt.**





Lantmännen Cerealia har en stark nordisk närvaro, men våra produkter finns över hela världen.

strategi på ett samlat sätt. Sammantaget visar den internationella affären stabil tillväxt, främst driven av verksamheten i Ukraina och FINN CRISP-sortimentet. Under året fortsatte vi att bygga våra varumärken tillsammans med professionella bagare, kockar och skolkockar. Vi har anordnat och stöttat Svenska Bakmästerskapet, Svenska Pizzamästerskapet och SkolmatsGastro, ett svenskt mästerskap för skolkockar.

Produktlanseringar

Under året genomfördes flera framgångsrika lanseringar. Två nya knäckebröd baserade på rotfrukter lanserades under FINN CRISP-varumärket och vi utökade vårt framgångsrika frukostsortiment genom att lansera ny granola från AXA. START återlanserades med en uppdaterad design och i flera

nya smaker. GooH introducerade nya rätter i samarbete med Michelinrestaurangen Agrikultur och GoGreen lanserade nya gryn- och bönblandningar.

Inför 2019

Lantmännen Cerealia fortsätter arbetet med ständiga förbättringar och effektiviseringar i hela värdekedjan. Fokus är på kärnverksamheten och att säkra lönsamma volymer i alla kategorier. Vi satsar på ett smalare, mer fokuserat sortiment, en förenklad organisation och underhållsinvesteringar i våra produktionslinjer. Tillväxten förväntas ligga i linje med marknaden.

Lantmännen Unibake

Lantmännen Unibake är Europas näst största bageriföretag med 36 bagerier i 15 länder. Företaget erbjuder frysta och färska bageriprodukter till dagligvaruhandeln och restaurangmarknaden i mer än 60 länder över hela världen. Lantmännen Unibake har en lång historia av framgångsrika koncept och produkter av hög kvalitet, med ett brett utbud av välkända varumärken.

Lönsam strategi och balans mellan marknaderna

Lantmännen Unibake följer en väldefinierad och lönsam strategi som uppdaterades 2017 med det nya uppdraget: *"Towards billions of smiling tummies"*. Genomförandet av strategin har lett till ökad organisk tillväxt samtidigt som de kostnadsbesparande initiativen i hela verksamheten har stärkts. Under 2018 förbättrade Lantmännen Unibake återigen sitt resultat.

Lantmännen Unibake har med en robust marknadsportfölj överträffat marknadsutvecklingen genom stark tillväxt i framförallt Ryssland, Rumänien, Storbritannien och Finland. Alla produktkategorier bidrog till den totala tillväxten. Störst var tillväxten inom bröd till fast food, men även inom dagligvaruhandel och restaurangbranschen märktes en god utveckling.

Utmaningar under året

2018 medförde även vissa utmaningar, bland annat kraftigt stigande smörpriser i början av året som inte till fullo kunde kompenseras med prishöjningar på alla marknader. Under årets senare del har stigande spannmålspriser drivet av den torra och varma sommaren påverkat affären negativt. Vi räknar dock med att kunna kompensera detta genom kostnadsbaserade prishöjningar på i stort sett samtliga marknader.

Branden 2016 och den följande återuppbyggnaden av bageriet i Londerzeel i Belgien har temporärt medfört tappade affärer som fortfarande påverkar vår belgiska verksamhet. Stort fokus läggs på att bygga upp affären till sin tidigare omfattning. ►►



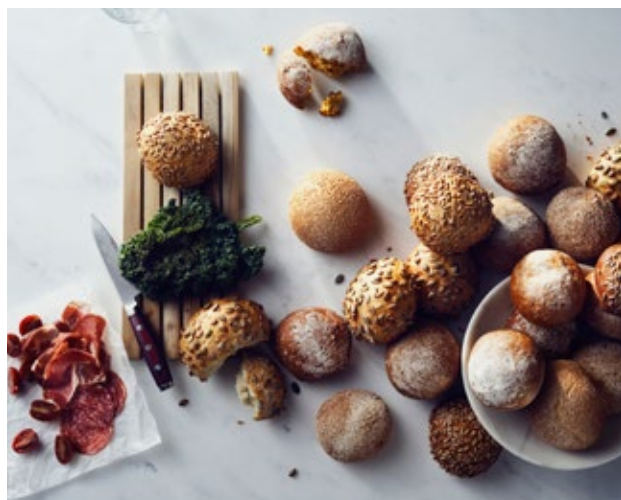
Vi erbjuder marknadens bredaste och mest spännande bake off-sortiment. Vi lägger stor kraft på att erbjuda de senaste nyheterna och alltid sträva efter att ha det bästa utbudet!

Lantmännen Unibake, nyckeltal	2018	2017
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	11 587	10 726
Medelantal anställda	5 206	5 316
varav kvinnor/män, %	41/59	41/59

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

Lantmännen Unibakes varumärken





”

I februari 2018 tilldelades Lantmännen Unibakes bageri i Londerzeel det prestigefyllda priset "Factory of the Future" för produktionsteknik i världsklass med människan i centrum samt miljöfrämjande åtgärder.

Väl rustade för framtiden

Efter det första hela produktionsåret för det polska bageriet i Nowa Sól har Lantmännen Unibake framgångsrikt genomfört inkörningsperioden. Bageriet i Nowa Sól kommer att leverera till Polen och andra delar av Östeuropa samt till Tyskland och visst sortiment till de nordiska marknaderna, vilket därmed ytterligare stärker Lantmännen Unibakes position i Östersjöområdet.

I Londerzeel expanderas vårt bageri ytterligare med målsättningen att stärka konkurrenskraften och erbjuda våra kunder förstklassiga bageriprodukter. I bageriet produceras baguetter och vetebröd av premiumkvalitet.

Med utgångspunkt från bageriet i Rumänien har Lantmännen Unibake expanderat verksamheten i södra Östeuropa och därigenom stärkt sin geografiska närvaro.

En stark grund för fortsatt tillväxt

I hela Lantmännenkoncernen ligger stort fokus på ledarskapsutveckling. Genom Lantmännen Unibakes globala ledarskapsutvecklingsprogram och Lantmännens övergripande utbildningsprogram har en stabil plattform skapats.

Digitaliseringsarbetet fortsätter med fokus på lojalitetsbyggande och en ny plattform för vårt affärssystem. Därigenom möjliggörs bland annat en dialog med fler kunder och vi når på så sätt en bredare kundgrupp.

Implementeringen av en ny innovationsstrategi möjliggör en mer strukturerad och homogen produktutveckling i hela företaget. Strategin innebär att resurser satsas på projekt kopplade till de viktigaste marknadstrenderna.

Under året visade Lantmännen Unibake betydande framsteg vad gäller försäljning och verksamhetsplanering. Utvecklingen av marknads- och funktionsöverskridande affärsprocesser har möjliggjort ett mer optimalt utnyttjande av bagerierna med fokus på den mest lönsamma verksamheten, högt och konstant kapacitetsutnyttjande och minimering av spill och bristsituationer. Lantmännen Unibakes logistikprogram utvecklades också väl under året vilket ledde till betydande kostnadsbesparingar.

Hållbarhet står högt på agendan för alla Lantmännen Unibakes intressenter i hela leverantörskedjan. Eldrivna lastbilar har introducerats i Danmark och logistiken har anpassats för att optimera fordonsanvändandet med fler direkta linjer till kunder för att spara lager- och transportkostnader.

Utsikter för 2019

Lantmännen Unibake är väl positionerat för lönsam tillväxt och har en tydlig plan för att möta potentiella utmaningar, såsom prisökningar på råvaror, användning av nya produktionslinjer och komplexa lanseringar. Lantmännen Unibakes globala strategi gör att vi är starkare och mer konkurrenskraftiga än tidigare och vi ser stora möjligheter för en fortsatt god utveckling av våra affärer.



”

**Vi är stolta över att kunna erbjuda
marknadens mest variationsrika
utbud av bröd i olika former och
förädlingsgrader.**



Affärsområde Swecon

Swecon är partner till Volvo Construction Equipment och återförsäljare av maskiner för bygg- och anläggningsbranschen i Sverige, Tyskland, Estland, Lettland samt Litauen. Swecon erbjuder ett brett sortiment av anläggningsmaskiner, utrustning, reservdelar, service och support. Affärsområdet svarar för 18 procent av koncernens omsättning.

Swecon tillhandahåller även utbildningar för förare, lärare och entreprenörer. Produktsortimentet omfattar hjullastare, grävmaskiner, dumprar, tipptruckar och väganläggningsmaskiner.



Swecon har utvecklats väl och marknadsläget är positivt

Den 1 januari 2018 gjordes en organisatorisk förändring för att skapa mer sammanhållna och kundnära affärer. Swecon blev då ett fristående affärsområde inom Lantmännen.

Omvärld och marknad

Swecons alla marknader uppvisade fortsatt god tillväxt tack vare högkonjunkturen inom bygg och anläggning och de stora satsningar på infrastruktur som görs.

En större maskinpopulation i kombination med ett ökat nyttjande av maskiner har inneburit ett utvidgat behov av service och reservdelstillgänglighet på alla geografiska områden och Swecons personalstyrka har ökat, framförallt med tekniker i Sverige och Tyskland.

Den svenska marknaden är kvar på en hög nivå, och försäljningen har varit i linje med förra årets rekordnivåer. De tyska och baltiska marknaderna växer. I Baltikum är det hård konkurrens för att behålla marknadsandelarna.

Swecon fick i början av året utnämningen bästa återförsäljare inom Volvo Construction Equipments region EMEA (Europa, Mellanöstern, Afrika och Ryssland). I hård konkurrens med 66 auktoriserade återförsäljare utsåg Volvo CE Swecon Sverige till "Dealer of the year 2017". Swecon Tyskland placerade sig på tredje plats.

En ny digital tjänst, *mySwecon*, presenterades för svenska och tyska kunder. Tjänsten innehåller information om kundens

maskiner och gör det möjligt att boka service samt köpa reservdelar via Swecons e-handel. Framöver ska fler maskin-, service-, support- och ekonomitjänster byggas in i portalen. Tjänsten bygger på samma tekniska plattform som LM².

Viktiga hållbarhetsfrågor

Viktiga hållbarhetsfrågor är energieffektiva, högkvalitativa och säkra maskiner som bidrar till hållbar utveckling, säker arbetsmiljö samt ansvarsfulla inköp och affärsrelationer. Under året påbörjades ett arbete med att kartlägga klimatutsläpp från Swecons verksamhet. Swecon har också en löpande dialog med fastighetsbolagen kring energieffektivisering. För klimatutsläpp från maskiner kommer högre bränsleeffektivitet i nästa generations hjullastare betyda minskningar.


Inför 2019

Den globala marknaden för anläggningsmaskiner visar på ett stabilt läge. Swecons stora marknader, Tyskland och Sverige, förväntas vara stabila med hög aktivitetsnivå tack vare investeringar i infrastruktur. De baltiska länderna bedöms få en positiv utveckling. Utmaningen är fortsatt att behålla och ta marknadsandelar samt att utveckla och behålla medarbetare för att möta kundernas krav. Swecon kommer fortsätta att satsa på digitalisering och tjänsten *mySwecon*, e-handel och att utveckla gemensamma arbetsätt. ►►

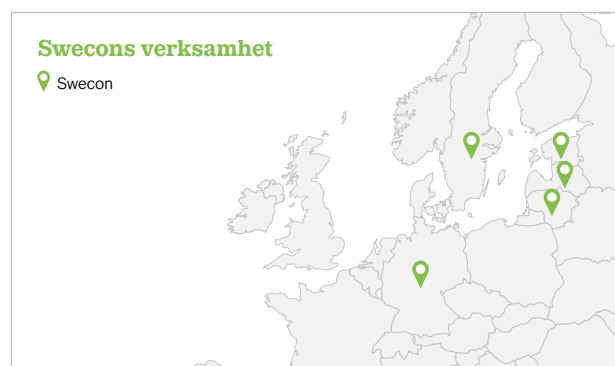
Affärsområde Swecon, nyckeltal	2018	2017
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	8 252	7 361
Rörelseresultat, MSEK	440	372
Rörelsemarginal, %	5,3	5,1
Avkastning på operativt kapital, %	104,6	82,0
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	405	515
Medelantal anställda	1 119	1 053
varav kvinnor/män, %	11/89	11/89
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	13/87	22/78
Sjukfrånvaro, %	4,4	- ²⁾
Koldioxidutsläpp, tusen ton ³⁾	-	-

¹⁾ Inklusive koncernintern omsättning.

²⁾ Ny organisation från 2018.

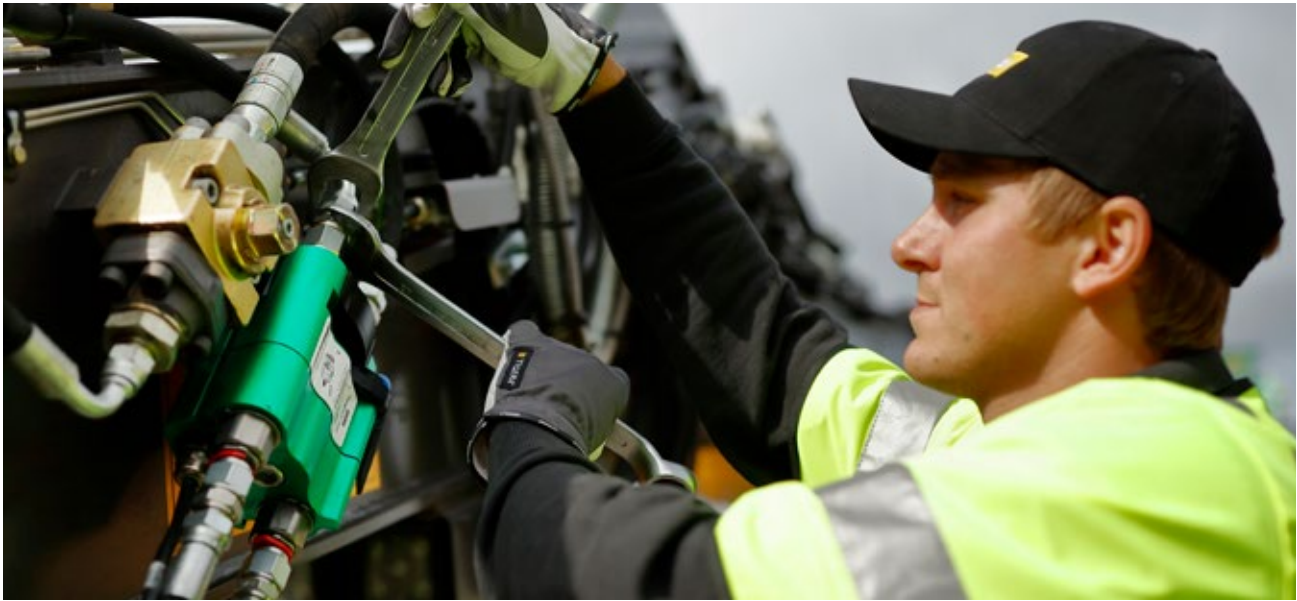
³⁾ Swecon omfattas inte mätningen av klimatutsläpp, se  sid 162.

Exkl. jämförelsestörande poster	2018	2017
Rörelseresultat, MSEK	440	372
Rörelsemarginal, %	5,3	5,1
Avkastning på operativt kapital, %	104,6	82,0



Affärsområde Swecons varumärken





Verksamheten

Sverige

Behovet av nya maskiner är fortsatt stort och antalet Volvo-maskiner på den svenska marknaden ökar. Under 2018 har Swecon i Sverige förstärkts med fler servicetekniker och medarbetare inom reservdelar.



Swecon stödjer skolor i syfte att utbilda mekaniker och servicetekniker.

Swecon har under året ordnat "informationsdagar" för att presentera oss som en framtida arbetsgivare. Eleverna får se och provköra Volvos maskiner, men framförallt får de träffa våra medarbetare.

Intresset har varit fortsatt stort för kundutbildningar, exempelvis "Eco operator", en utbildning i sparsam körning som hjälper kunderna att minska kostnader och bidrar med lägre miljöpåverkan, bättre arbetsmiljö samt mindre maskinslitage.

Swecon införde GPS-positionering för servicebilar och personligt säkerhetslarm för tekniker vid arbete i fält, vilket ger ökad säkerhet och möjliggör en bättre service till kunderna.

Ett avtal med Försvarets materielverk tecknades om leverans av cirka 50 nya hjullastare per år under de kommande två åren med option på ytterligare två år. Avtalet omfattar även tekniskt systemstöd och support, samt reservdelar och servicetillgänglighet.

Under hösten togs det första spadtaget för en ny anläggning i Mölndal. Anläggningen beräknas stå klar hösten 2019.

Tyskland

Den tyska marknaden för anläggningsmaskiner är fortsatt stabil och på en hög nivå. Swecons marknadsandelar har utvecklats positivt, särskilt för större hjullastare, grävmaskiner och dumptrar. Försäljningen steg inom samtliga affärsområden; nya maskiner, uthyrning, service och reservdelar.

Utbyggnaden av hyresnätverket "SmartRent" fortsatte växa och omfattar nu mer än 30 partners. Nätverket av partners utvecklades ytterligare i syfte att utöka den regionala täckningen och för att öka marknadsandelar främst avseende kompaktmaskiner.

Ett LEAN Management program har införts med målet att förbättra och effektivisera arbetsflöden och tvärfunktionella samarbeten. Ett hälsoprogram för medarbetarna infördes.

Baltikum

I Baltikum går byggsektorn fortsatt bra tack vare stora infrastrukturprojekt och nya byggen. Projektet *Rail Baltica*, en tågförbindelse mellan Tallinn och Berlin, kommer medföra ökad försäljning och högre krav på tillgänglighet och service.

I Estland växer marknaden och det säljs fler grävmaskiner än hjullastare.

Swecon erbjuder begagnade reservdelar som komplement till nya originaldelar och utför även stora reparationer och renoveringar av äldre maskiner.

Nya servicepunkter har etablerats i Lettland och Litauen varifrån fältservicetekniker utgår. Uthyrningsmarknaden av maskiner, både större (General Purpose Equipment) och kompaktmaskiner fortsätter att växa.

Rekryteringen av tekniker till Swecons nya anläggning i Tallinn har påbörjats och anläggningen beräknas vara klar under 2019.



”

Bygg- och anläggningsbranschen går på högvarv och det är en utmaning att rekrytera, behålla och utbilda medarbetare i takt med marknadens ökade behov.



Affärsområde Fastigheter

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

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



Vi förvaltar koncernens fastigheter och är ett av Sveriges större fastighetsbolag

Lantmännen Fastigheter förvaltar cirka 150 objekt med en total yta om cirka 1 200 000 m² på 80 orter. En tiondel av ytan ägs av Lantmännens pensionsstiftelse Grodden. Cirka hälften av hyresintäkterna kommer från externa hyresgäster. Fastighetsbeståndet koncentreras huvudsakligen till orter där Lantmännen har egen verksamhet i Sverige och fastigheter som inte passar i bolagets förvaltningsstrategi eller har begränsade utvecklingsmöjligheter avyttras.



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

Under 2018 genomfördes ett flertal fastighetsaffärer, bland annat ett förvärv av fyra fastigheter i Finland. Fastigheterna är produktionsanläggningar som hyrs ut till Lantmännen Lantbruk och var en del av affären med finska Raisio.

Vidare förvärvades mark i Mölndal för att bygga en ny anläggning till Swecon som ska stå klar i slutet av 2019. Kompletteringsförvärv av mark har gjorts i Kalmar samt i Lidköping för att tillgodose utvecklingen i Lantmännens interna verksamheter.

Lantmännen Fastigheter fortsätter sin satsning på utveckling och förvaltning av samhällsfastigheter genom det hälftenägda bolaget Lanthem. Ett tiotal projekt har identifierats inom Lantmännen Fastigheters projektportfölj. Projektportföljen är mark som Lantmännen inte har behov av över tid för sina egna verksamheter.

Marknadsutveckling

Fastighetsmarknaden var fortsatt god under 2018. Hyresutvecklingen var särskilt stark för kontor i större städer. Transaktionsvolymen av fastigheter i Sverige är hög och det utländska intresset för svenska fastigheter är stort. Däremot har marknaden för bostadsutvecklingsprojekt mer eller mindre avstannat. Priserna på nybyggda bostäder har gått ner och bostäderna har i vissa fall varit svåra att sälja.

Lantmännen Agrovärme

Lantmännen Agrovärme levererar fjärrvärme och färdig värme, det vill säga lokalt producerat och levererat hetvatten, på 14 mindre orter i mellersta och södra Sverige. Lantmännen Agrovärmes fjärrvärme har nästan 100 procent tillgänglighet till kunderna vilket är långt över genomsnittet och skapar trygghet. Värmeverksamhetens resultat under 2018 var i nivå med föregående år tack vare fortsatt kostnadsmedvetenhet och väl genomförda bränsleinköp.

Viktiga hållbarhetsfrågor

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

Inför 2019

Lantmännen Fastigheter kommer att arbeta vidare med utvecklingen av Malmö Hamn både inom ramen för samarbetet med Lanthem Samhällsfastigheter och i egen regi. Lantmännen Agrovärme fokuserar fortsatt på förvärv och verksamhetsutveckling.

Affärsområde Fastigheter, nyckeltal	2018	2017
Nettoomsättning, MSEK ¹⁾	525	511
Rörelseresultat, MSEK	265	302
Avkastning på operativt kapital, %	11,9	14,3
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	125	440
Medelantal anställda	46	45
varav kvinnor/män, %	42/58	40/60
Andel kvinnor/män i ledningsgruppen, %	40/60	29/71
Sjukfrånvaro, %	1,0	0,5
Koldioxidutsläpp, tusen ton	4,2	3,9

¹⁾ Inklusiv koncernintern omsättning.

Exkl. försäljning av fastigheter	2018	2017
Rörelseresultat, MSEK	213	204
Avkastning på operativt kapital, %	9,6	9,7

Affärsområde Fastigheter, ytfördelning





Lantmännens internationella delägarskap

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

Sverige är basen och Östersjöområdet är vår utökade hemmamarknad som avstamp för fortsatta internationella satsningar.



Internationella delägarskap skapar värde för Lantmännen

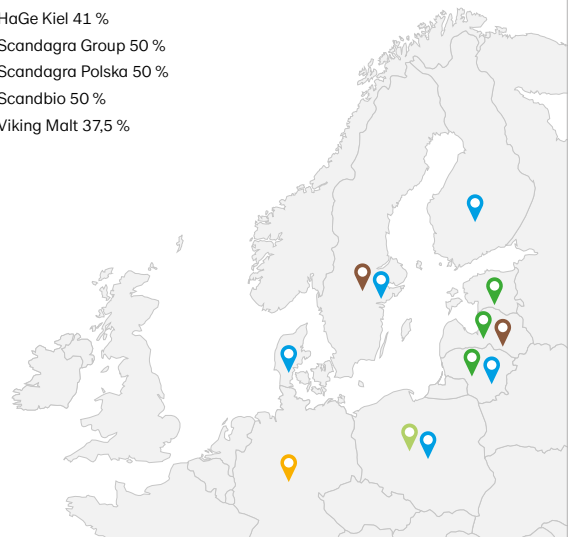


En viktig del av Lantmännens strategi Jord till Bord 2030 är att förvalta och lönsamt utveckla strategiska portföljinnehav. Innehaven skapar värde för Lantmännen och lantbruksföretagen i Östersjöområdet och ger stora utvecklingsmöjligheter genom skalfördelar med en ökad kraft på marknaden.

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

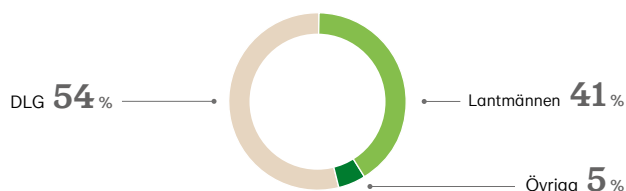
Internationella delägarskap, ägarandelar

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





Ägarandel HaGe Kiel



HaGe Kiel Ingår i division Lantbruk

Hauptgenossenschaft Nord (HaGe Kiel) omsätter årligen cirka 2 miljarder EUR och har cirka 1 550 anställda. Lantmännen äger 41 procent av HaGe Kiel och DLG äger 54 procent. Verksamheten innefattar handel med spannmål samt försäljning av insatsvaror till jordbruket. HaGe Kiel har väl utvecklade logistikkedjor och hamnterminaler i Hamburg, Kiel och Rostock som förser marknaden med spannmål och oljeväxter både lokalt och internationellt. HaGe Kiel bedriver handel med spannmål, försäljning av insatsvaror till lantbruk och tillverkning och försäljning av foder. Lantmännens andel av resultatet ingår i division Lantbruk.

Ägarandel Scandagra Group och Scandagra Polska



Scandagra Group Ingår i division Lantbruk

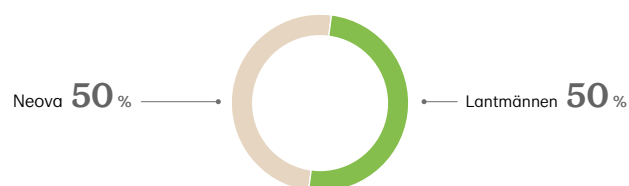
Scandagra Group bedriver verksamhet i Baltikum. Koncernen omsätter årligen drygt 300 miljoner EUR och har cirka 350 anställda. Bolaget ägs till lika delar av Lantmännen och DLG. Verksamheten består av tre säljbolag; Scandagra Eesti, Scandagra Latvia och Scandagra Lietuva. Säljbolagen är verksamma inom försäljning av insatsvaror till växtodling samt inköp och försäljning av spannmål. Scandagra Eesti har också en foderfabrik med en produktionskapacitet på drygt 100 000 ton. Lantmännens andel av resultatet ingår i division Lantbruk.

Scandagra Polska Ingår i division Lantbruk

Scandagra Polska bedriver handel med spannmål och insatsvaror på den polska lantbruksmarknaden och omsätter årligen drygt 400 miljoner PLN (cirka 100 miljoner EUR) samt har cirka 120 anställda. Bolaget ägs till lika delar av Lantmännen och DLG. Scandagra Polska är en av många handelsaktörer på den stora och fragmenterade polska marknaden. Lantmännens andel av resultatet ingår i division Lantbruk.



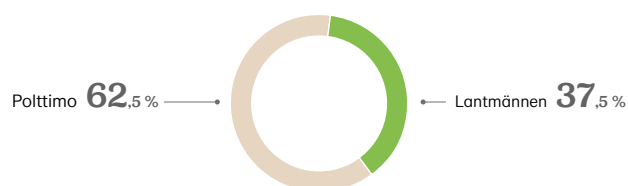
Ägarandel Scandbio



Scandbio Ingår i division Energi

Scandbio är Sveriges största träbränsleföretag och säljer 100 procent förnybar energi i form av värmepellets, träpulver, briketter, loggs samt stallpellets. Produkterna tillverkas genom restprodukter från sågverksindustrin. Bolaget omsätter årligen cirka 1 miljard SEK och har cirka 160 anställda. Scandbio har en stark ställning på den svenska marknaden och i Östersjöregionen. Lantmännen och Neova äger 50 procent vardera av bolaget. Lantmännens andel av resultatet ingår i division Energi.

Ägarandel Viking Malt



Viking Malt Ingår i division Livsmedel

Viking Malt förädlar spannmål och levererar cirka 600 000 ton malt på årsbasis till bryggerier och destillerier i Nordeuropa och till ett antal kunder i övriga världen. Viking Malt producerar malt i Finland, Sverige, Danmark, Polen och Litauen. Bolaget omsätter på årsbasis drygt 200 miljoner EUR och har cirka 240 anställda. Lantmännen äger 37,5 procent av bolaget, resterande del ägs av det finska bolaget Polttimo. Lantmännens andel av resultatet ingår i division Livsmedel.



Tommy Brunsärn, Henrik Wahlberg, Sonat Burman-Olsson, Hans Wallemyr, Per Lindahl

Styrelse

Styrelsen består av åtta ledamöter och tre arbetstagarrepresentanter. Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år. Ordinarie föreningsstämma hålls den 8 maj 2019.

Innehav av förlagsandelar och emissionsinsatser redovisas i SEK per den 31 december 2018.

Per Lindahl *Ordförande*

Kristianstad
Född: 1964
Ledamot sedan 2011
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet, Lantmännens Forskningsstiftelse
Utbildning: Lantbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling med potatis och spannmål, slakt-kycklinguppfödning, äggproduktion, mekanisk verkstad.
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Viking Malt och Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien (KSLA).
Emissionsinsatser: 1 938 184 SEK*

Hans Wallemyr *Vice ordförande*

Falköping
Född: 1956
Ledamot sedan 2007
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet, Lantmännens Forskningsstiftelse,
Utbildning: Jordbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Vindkraft, växtodling med potatis, skog, uppfödning och utbildning av hopp- och dressyrhästar
Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Källebergs Vind AB, styrelseledamot i Åsle Vind AB och Scandbio AB.
Emissionsinsatser: 426 324 SEK*

Gunilla Aschan

Linköping
Född: 1960
Ledamot sedan 2015
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet
Utbildning: Agronom
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Skog, växtodling, nötkött
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Hushållningssällskapet Östergötland, Scandi Standard AB (publ) och styrelseledamot i Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien (KSLA).
Emissionsinsatser: 32 526 SEK*
Förlagsandelar: 150 000 SEK

Sonat Burman-Olsson

Lidingö
Född: 1958
Ledamot sedan 2018
Ej medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet
Utbildning: Civilekonom, Executive MBA, Strategic Man Oxford & Harvard
Huvudsysselsättning: Styrelseuppdrag
Produktion: -
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Lindab International AB, iZettle AB och PostNord AB.

Ulf Gundemark

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

Ove Gustafsson

Västra Tunhem
Född: 1957
Ledamot sedan 2017
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ägarutskottet
Utbildning: Lantmästare
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Nötkött, spannmål
Styrelseuppdrag: Styrelseordförande Bondegårde Vindpark AB.
Emissionsinsatser: 733 695 SEK*

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



Pär-Johan Lööf, Gunilla Aschan, Ulf Gundemark, Johan Mattsson, Tomas Welander, Ove Gustafsson

Johan Mattsson

Skåne Tranås
Född: 1960
Ledamot sedan 2015
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet.
Utbildning: Civilekonom
Styrelseuppdrag: Styrelseordförande i Bäretofta AB, Svedpig AB samt i Handelsbankens Skog och Lantbruksstyrelse, styrelseledamot i Handelsbankens regionbanksstyrelse Sydöstra Sverige och Viking Malt AB.
Emissionsinsatser: 493 542 SEK

Henrik Wahlberg

Soukolöjörvi, Övertorneå kommun
Född: 1967
Ledamot sedan 2017
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ågarutskottet
Utbildning: Flygtekniker, lantbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Mjök, nötkött
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Sparbanken Nord, Övertorneå Energi AB, Övertorneå Energi Försäljnings AB.
Emissionsinsatser: 191 827 SEK*

Styrelsens sekreterare

Tove Cederborg

Chefsjurist
Född: 1964
Anställd: 2011
Utbildning: Jur kand, Lunds Universitet 1992
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Pensionsstiftelsen Grodden AB.
Förlagsandelar: 100 000 SEK

Arbetsgagarrepresentanter

Tommy Brunsärn

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

Pär-Johan Lööf

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

Tomas Welander

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

Revisorer

Förtroendevalda

Maude Fyrenius

Lärbro
Född: 1973
Revisor i Lantmännen sedan 2014
Utbildning: Agrotekniker
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, Rådgivning och kompetensutveckling Länsstyrelsen Gotland
Produktion: Växtodling, lamm och nötköttsproduktion, naturvård
Emissionsinsatser: 34 839 SEK*

Gustav Jansson

Enköping
Född: 1967
Revisor i Lantmännen sedan 2012
Utbildning: Agronom
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, Redovisningskonsult
Produktion: Växtodling, skog
Emissionsinsatser: 708 707 SEK

Anders Åbyhammar

Fellingsbro
Född: 1956
Revisor i Lantmännen sedan 2005
Utbildning: Lantmästare
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, Redovisningskonsult
LRF Konsult
Produktion: Växtodling, skog, lamm, el/vattenkraft
Emissionsinsatser: 1 137 985 SEK

Auktoriserad revisor

Anders Kriström

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

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



Carl-Peter Thorwid, Håkan Pettersson, Tove Cederborg, Werner Devinck, Per Olof Nyman

Koncernledning

Innehav av förlagsandelar och emissionsinsatser redovisas i SEK per den 31 december 2018.

Per Olof Nyman

Vd och koncernchef, Chef division Livsmedel

Född: 1956

Anställd: 2008

Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi, Linköpings Tekniska Högskola.

Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Hauptgenossenschaft Nord AG, HKScan Oyj och i Svensk Kooperation Ekonomisk Förening.

Förlagsandelar: 250 000 SEK

Per Arvidsson

Vice vd, Varuföde, Näringspolitik, IT, Hållbar utveckling samt Forskning och Utveckling

Född: 1962

Anställd: 2011

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

Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Foodhills AB, Sweden Food Arenas och för Lunds Universitet.

Werner Devinck

Chef Lantmännen Unibake

Född: 1958

Anställd: 2013

Utbildning: Nationalekonom, University of Leuven, Belgien.

Magnus Kagevik

Chef division Energi (från mars 2018)

Född: 1967

Anställd: 2018

Utbildning: Civilingenjör Maskinteknik Linköpings Tekniska Högskola.

Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Scandbio AB, PEMA Sweden AB och SPBI Service AB.

Håkan Pettersson

Chef affärsområde Swecon

Född: 1956

Anställd: 2002

Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi, Linköping.

Förlagsandelar: 50 000 SEK

Elisabeth Ringdahl

Chef division Lantbruk

Född: 1965

Anställd: 2015

Utbildning: Civilekonom, Uppsala universitet.

Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Scandagra Group AB, Scandagra Eesti AS, Rezekne Dzirnavnies AS, UAB Scandagra och Scandagra Polska Sp. z o.o.



Elisabeth Ringdahl, Ulf Zenk, Elisabeth Wallin Mononen, Magnus Kagevik, Per Arfvidsson

Carl-Peter Thorwid

Chef Lantmännen Cerealia

Född: 1964

Anställd: 2016

Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi, Linköping.

Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Livsmedelsföretagen och styrelsesuppleant i HKScan Oyj.

Elisabeth Wallin Mononen

HR-direktör

Född: 1959

Anställd: 2005

Utbildning: Jur. kand., Lunds universitet, MBA, University of Illinois at Chicago.

Styrelseuppdrag: Suppleant i Hagabergs Mekaniska Aktiebolag.

Ulf Zenk

Ekonomi- och finansdirektör, Group CFO

Född: 1963

Anställd: 2012

Utbildning: Civilekonom, Linköpings universitet.

Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Viking Malt Oy, Viking Malt AB och Lanthem Samhällsfastigheter AB.

Förlagsandelar: 150 000 SEK

Tove Cederborg

Chefsjurist, Group General Counsel

Född: 1964

Anställd: 2011

Utbildning: Jur kand, Lunds Universitet.

Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i Pensionsstiftelsen Grodden.

Förlagsandelar: 100 000 SEK

Risker och riskhantering

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

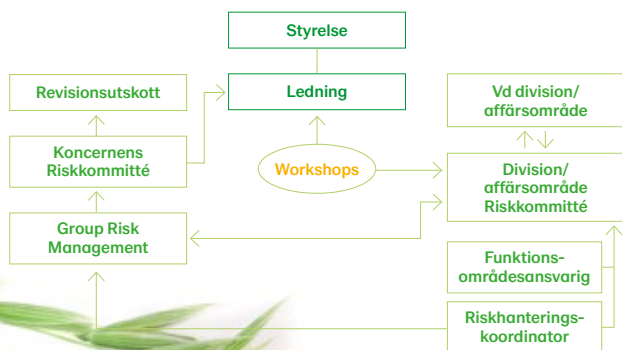
De strategiska riskerna är kopplade till affärsutveckling, långsiktig planering samt Lantmännens varumärke. De viktigaste strategiska riskerna handlar om anpassning av verksamheten till konjunkturförändringar och ändamålsenlig affärsutveckling samt att leva upp till Lantmännens varumärkeslöfte.

Operativa risker är en del av Lantmännens dagliga verksamhet, till exempel handhavandefel, efterlevnad av lagar och förordningar samt finansiell rapportering och intern kontroll. Flera operativa risker kan hanteras och är ofta reglerade med policyer, riktlinjer och instruktioner för att ge en enhetlig och effektiv säkerhet. Ett stort antal av de operativa riskerna är hanterade med försäkringar. Den operativa riskhanteringen utgår från ett antal centrala riskpolicyer, vår uppförandekod och våra interna processer och rutiner.

Lantmännen är exponerat för finansiella risker som kan medföra fluktuationer i resultat, kassaflöde och balansräkningens poster. Riskhanteringen beskrivs i Lantmännens finanspolicy, koncernens övergripande styrdokument för finansiella risker. Avrapportering kring den finansiella statusen och följsamhet mot finanspolicyen rapporteras regelbundet till koncernledning och styrelse. Finansiella risker styrs av finans- och riskpolicyer som fastställs och utvärderas av koncernstyrelsen.



Lantmännens riskhanteringsprocess



Lantmännens styrelse ansvarar inför medlemmarna för bolagets riskhantering. Koncernledningen rapporterar löpande riskfrågor till styrelsen och revisionsutskottet. Det löpande arbetet med kontroll av riskmandat och policyer sker i riskkommittén, som har till uppgift att säkerställa att de av styrelsen fastställda riskmandaten efterlevs och rapporterar månatligen till styrelsens revisionsutskott. Affärsansvariga ansvarar för implementering av riskarbetet i den dagliga verksamheten medan riskidentifiering och kontinuitetsplanering är en viktig del av varje chefs ansvar.

Varje år genomförs en *Enterprise Risk Management-process* med alla affärsenheter, då respektive verksamhets risker identifieras, värderas och riskåtgärder etableras genom workshops med ledningsgruppen.

Koncernens Tioårsöversikt

Resultaträkningar i sammandrag

MSEK	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Nettoomsättning	43 962	39 686	37 244	35 660	32 666	33 802	36 526	37 896	35 988	34 978
Resultat före avskrivningar	2 806	2 919	2 771	2 573	2 556	2 193	1 698	2 570	2 624	1 884
Av- och nedskrivningar	-1 363	-1 242	-1 165	-1 222	-1 103	-2 104	-1 185	-1 366	-1 565	-1 407
Rörelseresultat	1 443	1 677	1 606	1 351	1 453	89	513	1 204	1 059	477
Finansiella intäkter och kostnader	-193	-156	-149	-105	-111	-4	-182	-337	-237	-373
Resultat efter finansiella poster	1 250	1 521	1 457	1 246	1 342	85	331	867	822	104
Skatt, minoritet	-68	-216	-183	-156	-117	15	-91	-147	-97	78
Årets resultat	1 182	1 305	1 274	1 090	1 225	100	240	720	725	182

Balansräkningar i sammandrag

MSEK	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Materiella anläggningstillgångar	10 673	10 030	9 098	7 699	7 178	7 337	8 928	9 258	9 758	10 798
Goodwill	5 350	5 238	4 611	4 424	2 915	2 594	2 554	2 640	2 779	3 030
Övriga immateriella anläggningstillgångar	3 451	3 327	2 980	2 782	752	814	875	767	713	748
Övriga anläggningstillgångar	3 233	3 204	2 825	2 780	2 762	2 542	2 151	2 069	2 094	3 581
Summa anläggningstillgångar	22 707	21 799	19 514	17 685	13 607	13 287	14 508	14 734	15 344	18 157
Varulager	6 943	5 948	5 270	5 545	5 379	5 249	5 946	5 506	5 224	5 646
Övriga omsättningstillgångar	6 725	5 866	5 933	5 599	5 087	5 170	5 561	5 642	5 572	5 436
Likvida medel	720	927	1 773	1 252	3 058	2 295	352	739	869	391
Summa omsättningstillgångar	14 388	12 741	12 976	12 396	13 524	12 714	11 859	11 887	11 665	11 473
Summa tillgångar	37 095	34 540	32 490	30 081	27 131	26 001	26 367	26 621	27 009	29 630
Eget kapital, moderföretagets medlemmar	15 935	14 859	13 795	12 660	11 859	11 016	10 899	10 906	10 390	10 140
Eget kapital, minoritetens andel	92	89	88	21	17	28	33	36	32	85
Summa eget kapital	16 027	14 948	13 883	12 681	11 876	11 044	10 932	10 942	10 422	10 225
Långfristiga skulder	7 005	5 983	6 219	6 135	3 598	4 939	5 919	5 360	7 320	9 523
Kortfristiga skulder	14 063	13 609	12 388	11 265	11 657	10 018	9 516	10 319	9 267	9 882
Summa eget kapital och skulder	37 095	34 540	32 490	30 081	27 131	26 001	26 367	26 621	27 009	29 630
Nettolåneskuld	8 719	7 274	6 289	6 476	3 674	4 963	7 506	7 186	7 501	9 739
Återbäring och efterlikvid ^{1) 2)}	156	245	231	188	135	129	120	110	95	1
Extra vinstutdelning	-	133	-	-	-	-	-	-	-	-
Insatsutdelning, insatsemission ²⁾	463	322	277	243	328	171	168	230	245	163

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

²⁾ Enligt styrelsens förslag 2018.

Forts. Koncernens Tioårsöversikt

Nyckeltal	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Rörelsemarginal, %	3,3	4,2	4,3	3,8	4,4	0,3	1,4	3,2	2,9	1,4
Kapitalomsättningshastighet, ggr	1,8	1,8	1,8	1,8	2,1	2,0	2,0	2,1	1,9	1,6
Avkastning på eget kapital, %	7,6	9,0	9,6	8,9	10,6	0,9	2,2	6,7	7,0	1,8
Avkastning på operativt kapital, %	6,0	7,8	8,0	7,5	9,1	0,5	2,8	6,5	5,7	2,2
Soliditet, %	43,2	43,3	42,7	42,2	43,8	42,5	41,5	41,1	38,6	34,5
Nett debt/EBITDA enligt bankdefinition	3,25	2,70	2,53	2,85	2,02	2,62	4,31			
Nettoskultsättningsgrad, ggr	0,5	0,5	0,5	0,5	0,3	0,4	0,7	0,7	0,7	0,9
Medelantal anställda	9 940	9 850	9 880	8 911	8 311	9 133	10 249	10 296	10 350	10 552

Exklusive jämförelsestörande poster	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Rörelseresultat, MSEK	1 580	1 708	1 697	1 351	851	805	747	1 063	1 223	588
Rörelsemarginal, %	3,6	4,3	4,6	3,8	2,6	2,4	2,0	2,8	3,4	1,7
Resultat efter finansiella poster, MSEK	1 387	1 552	1 548	1 246	740	683	565	841	946	215
Årets resultat, MSEK	1 289	1 353	1 457	1 066	595	494	457	634	804	232
Avkastning på eget kapital, %	8,2	9,4	11,0	8,7	5,1	4,4	4,2	5,9	7,8	2,2
Avkastning på operativt kapital, %	6,6	7,9	8,4	7,5	5,3	4,7	4,1	5,7	6,5	2,8

Kassaflödesanalyser i sammandrag MSEK	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	2 268	2 453	2 571	2 159	1 362	1 570	1 358	1 655	2 131	1 138
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1 023	2 398	3 136	2 167	1 767	2 294	983	1 015	2 157	3 555
Kassaflöde från investering och försäljning i immateriella och materiella anläggningstillgångar, netto	-1 626	-2 274	-1 884	-811	-697	-862	-1 163	-160	-684	-1 328
Operativt kassaflöde	-603	124	1 252	1 356	1 070	1 432	-180	855	1 473	2 227
Kassaflöde från förvärv och avyttring av verksamheter, netto ¹⁾	-333	-852	-357	-4 154	1 065	1 196	0	0	-105	9
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	-824	-703	826	-2 674	2 077	2 450	-222	876	2 692	2 272
Årets kassaflöde	-219	-852	489	-1 775	778	1 943	-379	-128	512	131
Likvida medel vid årets slut	720	927	1 773	1 252	3 058	2 295	352	739	869	391

¹⁾ 2018 bland annat förvärv av Raisios nötfoderaffär och ThermoSeed Global.

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

2016 bland annat förvärv av Kalmar Lantmäns maskinverksamhet, Dataväxt och Frozen Bakery Products.

2015 bland annat förvärv av Vaasan samt försäljning av Lantmännen Doggy.

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

2013 bland annat förvärv av 46 procent i Scandi Standard samt försäljning av Kronfågelgruppen och Rigas Dzirnaviēks.

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

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

Så läser du Resultaträkningen

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

Omsättningen

Enkelt uttryckt hittar du här företagets totala försäljning.

Kostnader

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

Rörelseresultatet

Detta visar om försäljningen går med vinst.

Finansiella poster

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

Resultatet

Detta kallas också för nettoresultat och visar resultatet efter skatt.

Rapporten över totalresultatet utgår från årets resultat i resultaträkningen. 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	2018	2017
Nettoomsättning	43 962	39 686
Övriga rörelseintäkter	279	440
Förändringar i lager av färdiga produkter och produkter i arbete	-301	-535
Råvaror och förnödenheter	-12 767	-12 186
Handelsvaror	-15 583	-12 471
Personalkostnader	-6 037	-5 747
Avskrivningar och nedskrivningar	-1 363	-1 242
Övriga rörelsekostnader	-6 866	-6 422
Andel av resultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	119	154
Rörelseresultat	1 443	1 677
Finansiella intäkter	96	151
Finansiella kostnader	-289	-307
Resultat efter finansiella poster	1 250	1 521
Skatt	-68	-216
Årets resultat	1 182	1 305
Årets resultat hänförligt till:		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	1 176	1 301
Innehav utan bestämmande inflytande	6	4

Koncernens rapport över totalresultat

MSEK	2018	2017
Årets resultat	1 182	1 305
Övrigt totalresultat		
<i>Poster som inte kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner, netto före skatt	-30	-1
Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via övrigt totalresultat, netto före skatt	-69	-
Skatt hänförlig till poster som inte kommer att omklassificeras	12	0
Summa	-87	-1
<i>Poster som kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Finansiella tillgångar som kan säljas, netto före skatt	-	-17
Kassaflödessäkringar, netto före skatt	30	-6
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet	198	118
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet, netto före skatt	-50	-30
Skatt hänförlig till poster som kommer att omklassificeras	15	10
Summa	193	75
<i>Andel i övrigt totalresultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden</i>		
Poster som kommer att omklassificeras till resultatet	83	43
Summa	83	43
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	189	117
Summa totalresultat	1 371	1 422
Summa totalresultat hänförligt till:		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	1 365	1 418
Innehav utan bestämmande inflytande	6	4

Så läser du Balansräkningen

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

Anläggningstillgångar

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

Omsättningstillgångar

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

Eget kapital

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

Skulder

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

Koncernens balansräkning

MSEK	2018 31 dec	2017 31 dec
TILLGÅNGAR		
Anläggningstillgångar		
Materiella anläggningstillgångar	10 012	9 387
Förvaltningsfastigheter	661	643
Goodwill	5 350	5 238
Övriga immateriella anläggningstillgångar	3 451	3 327
Innehav redovisade enligt kapitalandelsmetoden	2 299	2 182
Finansiella anläggningstillgångar	629	825
Uppskjutna skattefordringar	248	170
Övriga anläggningstillgångar	57	27
Summa anläggningstillgångar	22 707	21 799
Omsättningstillgångar		
Varulager	6 943	5 948
Kundfordringar och övriga rörelsetillgångar	6 668	5 823
Kortfristiga räntebärande tillgångar	39	18
Aktuella skattefordringar	18	25
Likvida medel	720	927
Summa omsättningstillgångar	14 388	12 741
SUMMA TILLGÅNGAR	37 095	34 540
MSEK		
EGET KAPITAL OCH SKULDER		
Eget kapital		
Insatskapital	2 664	2 464
Övrigt tillskjutet kapital	3 110	3 010
Reserver	442	230
Balanserade vinstmedel inklusive årets resultat	9 719	9 155
Summa eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	15 935	14 859
Innehav utan bestämmande inflytande	92	89
Summa eget kapital	16 027	14 948
Långfristiga skulder		
Långfristiga räntebärande skulder	5 493	4 523
Avsättningar för pensioner	611	554
Uppskjutna skatteskulder	650	638
Övriga långfristiga avsättningar	208	240
Övriga långfristiga skulder	43	28
Summa långfristiga skulder	7 005	5 983
Kortfristiga skulder		
Kortfristiga räntebärande skulder	4 002	3 841
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	9 280	8 966
Aktuella skatteskulder	103	98
Kortfristiga avsättningar	678	704
Summa kortfristiga skulder	14 063	13 609
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	37 095	34 540

Så läser du **Kassaflödesanalysen**

Löpande verksamhet

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

Investeringsverksamhet

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

Finansieringsverksamhet

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

Koncernens kassaflödesanalys

MSEK	2018	2017
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN		
Rörelseresultat	1 443	1 677
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ¹⁾	1 191	1 107
	2 634	2 784
Betalda finansiella poster, netto	-234	-210
Betald skatt	-132	-121
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	2 268	2 453
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		
Förändring av varulager	-857	-687
Förändring av rörelsefordringar	-588	545
Förändring av rörelseskulder	200	87
	-1 245	-55
Kassaflöde från den löpande verksamheten	1 023	2 398
INVESTERINGSVERKSAMHETEN		
Förvärv av verksamheter (inklusive kapitaltillskott)	-373	-1 076
Avyttringar av verksamheter	40	224
Investering i materiella anläggningstillgångar	-1 714	-2 471
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-111	-122
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar	199	319
Förändring av finansiella placeringar	112	25
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-1 847	-3 101
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	-824	-703
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN		
Förändring av räntebärande skulder inklusive pensionsavsättningar	1 108	200
Inbetalt insatskapital	161	171
Återbetalt insatskapital	-61	-75
Utbetald utdelning	-603	-445
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	605	-149
Årets kassaflöde	-219	-852
Likvida medel vid årets början	927	1 773
Kursdifferens i likvida medel	12	6
Likvida medel vid årets slut	720	927

1) MSEK	2018	2017
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar	1 363	1 242
Andel av resultat i företag redovisade enligt kapitalandelsmetoden	-58	-117
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter	-45	-108
Övriga ej likvidpåverkande poster	-69	90
Summa	1 191	1 107

Koncernens Eget kapital

Förändringar i koncernens eget kapital

MSEK	Insats- kapital	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel	Summa Lantmännens ägare	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
Ingående balans den 1 januari 2017	2 299	2 895	112	8 489	13 795	88	13 883
Årets resultat	-	-	-	1 301	1 301	4	1 305
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	-	-	118	-1	117	-	117
Summa totalresultat	-	-	118	1 300	1 418	4	1 422
Värdeöverföringar till ägare	69	115	-	-634	-450	-7	-457
Av medlemmar inbetalt insatskapital	171	-	-	-	171	-	171
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-75	-	-	-	-75	-	-75
Annan förändring	-	-	-	-	-	4	4
Utgående balans den 31 december 2017	2 464	3 010	230	9 155	14 859	89	14 948
Förändring på grund av ändrade redovisnings- principer i intresseföretag	-	-	-	-33	-33	-	-33
Ingående balans den 1 januari 2018	2 464	3 010	230	9 122	14 826	89	14 915
Årets resultat	-	-	-	1 176	1 176	6	1 182
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	-	-	212	-23	189	-	189
Summa totalresultat	0	0	212	1 153	1 365	6	1 371
Värdeöverföringar till ägare	100	100	-	-556	-356	-3	-359
Av medlemmar inbetalt insatskapital	161	-	-	-	161	-	161
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-61	-	-	-	-61	-	-61
Utgående balans den 31 december 2018	2 664	3 110	442	9 719	15 935	92	16 027

Eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen, MSEK	2018	2017
Insatskapital, inbetalt	1 318	1 208
Insatskapital, emitterat	1 346	1 256
Övrigt eget kapital	13 271	12 395
Totalt eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	15 935	14 859

Beskrivning av finansiella nyckeltal

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

Ordlista

För beskrivning av finansiella nyckeltal, se ➔ sid 143

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.

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.

BRC ● (British Retail Consortium), en global standard för livs-
medelssäkerhet.

CO₂eq, koldioxidekvivalenter ● Mått på utsläpp av växthusgaser. För att få alla växthusgaser jämförbara multipliceras alla utsläpp, förutom koldioxid, med en global uppvärmningspotential - Global Warming Potential, GWP.

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

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

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

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

Functional food ● Livsmedel med dokumenterade hälsoeffekter.

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 universellt accepterade principer för mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö samt anti-korruption.

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

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.

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

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

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

Volatil ● Ombytlig, skiftande.



Adresser



Lantmännen ek för

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

Faktureringsadress

Lantmännen Ek För
FE 1178 Scancloud
SE- 831 90 Östersund
Sweden
Organisationsnummer: 769605-2856

Division Lantbruk

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

Lantmännen Lantbruk

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

Lantmännen Maskin

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

Lantmännen Kraft

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

Lantmännen Agro Oy

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

Lantmännen Feed

Besöksadress: Raisionkaari 55
Postadress: PL 300, 21201 Raisio
Tel: +358 2 3610 3600
lantmannenfeed.fi

Lantmännen Agro A/S

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

Lantmännen SW Seed BV

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

Division Energi

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

Lantmännen Agroetanol

Hanholmsvägen 69
Box 932
601 19 Norrköping
010-556 01 50
lantmannenagroetanol.se

Lantmännen Aspen

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

Lantmännen Reppe

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

Division Livsmedel

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

Lantmännen Cerealía

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

Lantmännen Unibake

Sluseholmen 8a
2450 Köpenhamn SV, Danmark
Tel: +45 762 850 00
Sverige tel: 010-556 50 00
lantmannen-unibake.com

Affärsområde Swecon

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

Swecon

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

Affärsområde Fastigheter

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



Form & produktion: Wildeco

Foto: Johan Olsson, Märten Svensson, Lantmännens bildbank, Adobe Stock photos

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

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

Pappret har ett av de absolut lägsta

koldioxidavtrycken i Europa, hela

produktionskedjan inräknat från skogsavverkning

till att produkterna lämnar fabriksgrinden (vida.se).

Pappret är klimatkompenserat för alla fossila utsläpp.



KLIMATKOMPENSERAT
PAPPER
www.antalis.se



Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord

Lantmännen har valt att stödja We Effect.
We Effect är en biståndsorganisation som tänker och agerar långsiktigt, för att förändringar ska bestå.
Hjälp till självhjälp är ledstjärnan i We Effects biståndsarbete.