



Steg mot hållbarhet 2007





Innehåll

LANTMÄNNENS ANSVAR

Vd har ordet	4
Året i korthet	6
Ansvar från jord till bord	8
Vision, policy och strategi för hållbar utveckling	10

ÅKERMARKEN – EN VÄRDEFULL RESURS

Hållbar odling	14
Hållbara livsmedel	20
Hållbar energi	26

LANTMÄNNENS NYCKELINTRESSETER

Medarbetare	34
Ägare	38
Leverantörer	39

OM LANTMÄNNEN

Koncernen i korthet	40
Lantmännens affärsområden	41
Ett urval av Lantmännens varumärken	42
Kontakt	43

Vd har ordet

För oss på Lantmännen handlar hållbarhetsfrågorna om det dagliga arbetet med att ta fram säkra livsmedel, minska beroendet av fossil energi och ta tillvara åkermarkens möjligheter på ett ansvarsfullt sätt. Detta har också sammanfattats i vår vision – ”Vi gör det bästa av vår jord och ger alla möjligheter till ett sundare liv”.

Lantmännen har ett delat uppdrag i att bidra till lönsamheten på ägarnas gårdar samt att maximera avkastningen på ägarnas kapital i den ekonomiska föreningen. Hållbar utveckling är en central komponent mot långsiktig lönsamhet. ”Vi tar ansvar för hela kedjan från jord till bord” är dessutom uttryck för en ambition som innebär att hållbarhetsarbetet ska genomsyra vår verksamhet i

allt vi gör. Styrkan är att vi förfogar över hela kedjan, från växtförädling via odling till livsmedelstillverkning vilket ger oss en unik möjlighet att påverka slutresultatet. För att detta ska vara möjligt krävs att det finns en hög medvetenhet om hållbarhetsfrågorna i organisationen. Den medvetenheten skapas i det dagliga arbetet, men också genom det systematiska hållbarhetsarbete som bedrivs i koncernen och som denna redovisning är en viktig del av.

Året som gått

Det gångna året har varit ett minst sagt händelserikt år och mina första fyra månader på vd-posten har också präglats av motsvarande aktivitet. För att säkra vår lönsamhetsnivå och konkurrenskraft krävs att vi har modet att fatta de långsiktiga riktiga besluten och genomföra dem med fullt fokus på kund och ägare. Därför har hållbar utveckling nu sin

givna plats i koncernstrategin. Arbetet med att utveckla en uppförandekod för Lantmännen och minska koncernens klimatpåverkan är uppgifter som ska leda till att Lantmännen förstärker sin position som ansvarsfull aktör inom samtliga verksamhetsområden.

Jag vill understryka att vårt hållbarhetsarbete är mångfacetterat. Likväl vill jag lyfta fram det arbete som bedrivits i klimatrelaterade projekt. Klimatmärkningsarbetet är ett exempel där vi tar en aktiv roll. Ett annat exempel är arbetet för att minska Lantmännens klimatpåverkan i transportledet. Ett minskat beroende av fossil energi är absolut nödvändigt med tanke på de globala klimatproblemen. Lantmännens arbete med utveckling och produktion av biobaserade energiprodukter, såsom drivmedel (etanol och biodiesel) och fasta biobränslen är tydliga exempel på Lantmännens långsiktiga satsningar



för att ta steg i hållbar riktning. Till detta kan läggas vår allmänna strävan att minska energianvändningen. Varje affärsområde har en plan för effektivisering av energianvändningen och utfasning av fossila bränslen. Vi kommer löpande att följa upp efterlevandet av dessa planer.

Ansvarsfulla affärer

Det är avgörande för vår långsiktiga framgång att uppfylla de förväntningar som omvärlden ställer på Lantmännens sätt att göra affärer. Kraven på ansvarstagande blir allt tydligare från såväl externa intressenter som våra egna anställda. För att definiera Lantmännens ansvar har under det gångna året arbetet med att ta fram en uppförandekod startats.

Uppförandekoden handlar om att vi ska ta miljöhänsyn, ha säkra och spårbara livsmedel, samt att arbetsmiljö och

sociala villkor är goda. Uppförandekoden tydliggör också Lantmännens syn på affärsetik, djuromsorg och mänskliga rättigheter, för att nämna några områden.

I en av Lantmännen nyligen genomförd konsumentundersökning visar det sig också att det är företrädesvis inom dessa områden som konsumenten har höga förväntningar på Lantmännen. Uppförandekoden kommer att antas i början av 2008.

Produktutveckling i fokus

Vår satsning inom FoU och produktutveckling måste bli än mer kraftfull för att säkerställa en långsiktig tätt position på marknaden. Produktnyheters andel av Lantmännens omsättning behöver öka markant. Satsningarna ska i grunden baseras på fyra starka konsumentbehov: hälsa, njutning, bekvämlighet och hållbar utveckling. Lantmännens

FoU-arbete ska präglas av affärsfokus och utgöra en grundpelare för långsiktig lönsamhet.

Ökad kostnadseffektivitet

Ökad kostnadseffektivitet för Lantmännen handlar i första hand om att arbeta mer systematiskt, utan att kvaliteten försämras.

Det är min och övriga ledares uppgift att se till att Lantmännen tar ansvar från jord till bord. På uppdrag av våra ägare och tillsammans med alla våra medarbetare ska vi fortsätta bygga en koncern med ett hållbart varumärke.



*Per Strömberg
Vd och koncernchef*

Året i korthet

Året som gått har präglats av både medgång och motgång. Spannmålspriserna ökar kraftigt och klimatet är en allt mer aktuell fråga. Lantmännen saknar inte utmaningar. Här är en sammanfattning av året ur hållbarhetssynpunkt.

Lantmännens uppförandekod

Arbetet med en uppförandekod för både Lantmännen och leverantörsledet startade under året och genomförandet påbörjas under 2008.

Under året fick Lantmännen kritik för att uppförandekod saknas gentemot leverantörerna, när Fair Trade Center publicerade en rapport om missförhållanden i tonfiskindustri i Thailand. Lantmännen är genom Lantmännen Doggy den femte största importören av tonfisk i Sverige.

Lantmännen kritiserades också för import av thailändsk kyckling och finskt äggpulver till olika produkter inom Lantmännen Axa Food Service. Principbeslut finns nu om att prioritera svensk råvara. En förutsättning är dock att den är konkurrenskraftig.

Konsumentundersökning

Under hösten har en fördjupad konsumentundersökning genomförts i Sverige. Enligt undersökningen har konsumenterna positiva associationer till Lantmännen genom deras koppling till landet och lantbrukare. I samtliga tillfrågade grupper säger man spontant att miljö och hälsa är mycket viktiga aspekter vid val av livsmedel. Undersökningen är en del av den omvärldsanalys som görs löpande. Lantmännen lägger stor vikt vid kundernas förväntningar, önskemål och behov.

Klimatmärkning av livsmedel

Konsumenterna vill göra medvetna val utifrån ett klimatperspektiv. Därför kartlägger Lantmännen nu klimatpåverkan från ett tjugotal centrala produkter i sortimentet. Lantmännen är också aktiva i branscharbetet med att ta fram ett klimatmärkningssystem.

Hållbar logistik

De globala klimatproblemen är ett faktum. Lantmännen har fattat beslut om målsättningen att minska koldioxidutsläppen från Lantmännens logistikverksamhet med 20 procent fram till

2010. Detta motsvarar besparingar på totalt omkring 17 000 ton koldioxid.

Kemikaliehantering

Under året fattades beslut om att kraftsamla kring ett gemensamt arbetssätt för de kemiska produkter som hanteras i verksamheten. Det nya arbetssättet kommer att minska risker för människor och miljö samt sänka hanteringskostnaderna. Genom detta möjliggörs ett aktivt arbete med utfasning av icke hållbara kemiska produkter.

Unika metoder för behandling av utsäde

Lantmännen har utvecklat och lanserat flera olika hållbara metoder för behandling av utsäde. De innebär mindre besprutning och bättre skördar. Cedomon och Cerall innehåller en jordbakterie som är en naturlig fiende till de utsädesburna sjukdomar som plantan kan utsättas för. En annan metod är Thermosteed där värme används i stället för kemikalier. Användningen av de nya metoderna ökar nu markant tack vare det marknadsmässiga genombrott de fick under 2007. Bland de nya länderna märks bland annat Tyskland och Litauen.



Dinkelmjöl fullkorn

ger ett fylligt fullkornsbröd med fin arom



En fördjupad konsumentundersökning som genomförts i Sverige visar bland annat att miljö och hälsa är mycket viktiga aspekter vid val av livsmedel. Konsumenterna vill dessutom göra medvetna val utifrån ett klimatperspektiv.



Ansvar från jord till bord

Lantmännen har uppdrag av sina 42 000 ägare att bidra till lönsamheten på deras gårdar och maximera avkastningen på deras kapitalinsats. Lantmännen har samtidigt ett ansvar för hela kedjan från "jord till bord". Balansen mellan dessa åtaganden skapar likt alla åtaganden en dynamik på kort sikt. På lång sikt går dessa uppdrag hand i hand eftersom det finns en övertygelse inom Lantmännen om hållbarhetsfrågornas betydelse rent företagsekonomiskt.

Verksamhet i hela kedjan skapar möjligheter

Lantmännens verksamhet omfattar allt ifrån växtfördling till färdiga livsmedel eller energiprodukter. Gemensamt för all verksamhet är kopplingen till åkermarken. Genom att ha verksamhet i hela kedjan från jord till bord ges möjligheter att ha kontroll över och nyttja den samlade kompetensen i hela produktionsledet. Detta utgör en grundförutsättning i vårt ansvar gentemot kunderna som kan beskrivas i två delar: Genom kontroll av hela kedjan kan du lita på att produkterna håller vad de lovar avseende till exempel livsmedelssäkerhet, korrekt märkning, ursprung och innehåll. Den andra delen handlar om ansvaret för att driva på utvecklingen i hållbar riktning inom Lantmännens områden. Det innebär bland annat att ta fram nya hälsosamma produkter och minska miljöpåverkan i de olika delarna av kedjan.

Lantmännens ansvar definieras

Kraven och förväntningarna från konsumenten på Lantmännen att ta ansvar för sin verksamhet och de produkter som marknadsförs skärps kontinuerligt. Under året har Lantmännen arbetat med att kartlägga konsumenternas förväntningar på arbetet med att ta ansvar från jord till bord och tydligare definiera vad detta ansvar innebär. På ett övergripande plan förväntar sig konsumenten att Lantmännen visar ett engagemang och ett proaktivt agerande i olika ansvarsfrågor. Det förväntas att Lantmännen har grundlig kontroll på sin verksamhet och tar ansvar för och visar omsorg om miljö, djur och människa. Produkter förväntas ha hög kvalitet och ska gärna vara ekologiskt producerade.

Hur Lantmännen hanterar sina anställda och vilka krav som ställs på leverantörer var frågor som också lyftes upp i undersökningarna.

För att definiera vad Lantmännen menar med ansvar från jord till bord har organisationen arbetat med en uppförandekod under året. Där definieras övergripande Lantmännens ambitioner och åtaganden som innefattas av devisen "Vi tar ansvar för hela kedjan från jord till bord". Planen är att fastställa uppförandekoden i början av 2008 och omedelbart därefter starta implementeringsarbetet.

Lantmännen blir aldrig färdiga

Arbetet med att ta ansvar för hela kedjan från jord till bord kommer aldrig att bli klart. Det är en ständig strävan och målet skärps hela tiden allt eftersom omvärldens förväntningar ändras och nya kunskaper och insikter förvärvas. Med en förutseende och självkritisk verksamhet kan Lantmännen på ett

tidigt stadium belysa eventuella brister och hantera dessa på ett ansvarsfullt sätt. Med ägarnas uppdrag i ryggen tar Lantmännen sitt ansvar för hela kedjan från jord till bord. Detta speglas i denna redovisning genom beskrivning av arbetets med- och motgångar.



Arbetet med att ta ansvar för hela kedjan är en ständig strävan eftersom målet hela tiden skärps då omvärldens förväntningar ändras.



I uppförandekoden definieras Lantmännens ambitioner och åtaganden utifrån devisen "Vi tar ansvar för hela kedjan från jord till bord".





Vision, policy och strategi för hållbar utveckling

För Lantmännen baseras uppdraget för hållbar utveckling på visionen – "Vi gör det bästa av vår jord och ger alla möjligheter till ett sundare liv". Som referens används en principiell definition av en hållbar verksamhet mot vilken Lantmännen kan utvärdera status i olika frågor.

Policy hållbar utveckling

Lantmännen ska aktivt bidra i utvecklingen av ett hållbart samhälle genom att skapa bästa möjliga förutsättningar för en hållbar verksamhet. Strategin är att steg för steg genomföra åtgärder som förbättrar lönsamheten, är utvecklingsbara och styr verksamheten i en hållbar riktning, baserat på fyra principer för ett hållbart samhälle (se nedan).

Lantmännens strategi för hållbar utveckling tar form

Lantmännens verksamheter har kommit olika långt i arbetet med hållbar utveckling. För att skapa en gemensam plattform har hållbarhetsanalyser genomförts i affärsområdena. Hållbarhetsanalyserna fångar upp styrkor och svagheter i verksamheten och hot och möjligheter i omvärlden. En utvärdering av arbetet med hållbarhetsanalyser visade att det skapade delaktighet och lade grunden

för ett gemensamt språk i koncernen. Några koncerngemensamma områden som har prioritet framöver är:

- Att utveckla och införa Lantmännens uppförandekod som omfattar handlingsprogram och uppföljning i hela organisationen.
- Ökat fokus på hållbar utveckling i produktutvecklingen.
- Ett samlat klimatarbete avseende energi och transporter.

I det hållbara samhället...

1...utsätts inte naturen för systematisk koncentrationsökning av ämnen från berggrunden.

För Lantmännen innebär det bland annat att minska beroendet av fossil energi i produktionen, vid transporter av råvaror och produkter samt vid kundernas användning av maskiner och verktyg för drift och underhåll. Det innebär även en utmaning för Lantmännen att utveckla produkter och tjänster som underlättar samhällets omställning till ett hållbart energisystem.

2...utsätts inte naturen för systematisk koncentrationsökning av ämnen från samhällets produktion.

För Lantmännen innebär det bland annat att utveckla produktsortimentet i en hållbar riktning inom till exempel växtskydd, ta fram nya grödor samt påverka kundernas val av produkter via information och rådgivning. Det innebär också att produktsortiment som säljs direkt till kund har god miljöprestanda.

3...utsätts inte naturen för systematisk undanträngning med fysiska metoder.

För Lantmännen innebär det bland annat att säkerställa en hållbar produktion som bidrar till en åkermark och skogsmark av god kvalitet, med biologisk mångfald och ett odlingslandskap med rika natur- och kulturvärden.

4...hindras inte människor systematiskt från att tillgodose sina behov.

För Lantmännen innebär det bland annat att säkerställa höga krav på produktsäkerhet, god djuromsorg, säkra och hälsosamma produkter och tjänster, god arbetsmiljö samt att ställa krav på leverantörer avseende socialt ansvarstagande och arbetsförhållanden.

Lantmännens organisation för hållbar utveckling

Hållbar utveckling integreras mer och mer som en naturlig del av all verksamhet. Varje affärsområde har därtill dedikerade medarbetare för att koordinera och styra hållbarhetsarbetet i linje med den koncernövergripande inriktningen. Den gemensamma koncernfunktionen för hållbar utveckling initierar och driver hållbarhetsarbetet och ansvarar också för den övergripande samordningen och uppföljningen.

Bred implementering av certifieringar
Basen för Lantmännens verksamhet

avseende kvalitet, miljö och livsmedels-säkerhet är förstas lagefterlevnad.

Därutöver är ambitionerna genomgående höga vilket inneburit att många affärsområden inte bara arbetar systematisk i form av ledningssystem utan också valt att certifiera dessa. Certifiering är ett frivilligt åtagande men svarar ofta upp mot de krav som kunder och Lantmännen själva har på det arbete som bedrivs.

I tabellen till höger redovisas affärsområdenas andel certifierade ledningssystem inom miljö, kvalitet och livsmedels-säkerhet. I dagsläget finns inget uttalat mål för certifiering av ledningssystem på koncern- eller affärsområdesnivå.



Certifierade ledningssystem			
Affärsområde	Miljö	Kvalitet	Livsmedels-säkerhet
Lantmännen Lantbruk			
Svalöf Weibull			Ej tillämpligt
Lantmännen Anläggnings- och Lantbruks-maskiner	Lantmännen Maskin Swecon	Lantmännen Maskin Swecon	Ej tillämpligt
Lantmännen Energi			Ej tillämpligt
Lantmännen Mills			
Lantmännen Axa			
Lantmännen Unibake			
Lantmännen Kronfågel			
Lantmännen Granngården			Ej tillämpligt
Lantmännen Invest*			

ISO 14001

ISO 9001

ISO 22000

BRC/IFS

DS 3027

*) Lantmännen Doggy innehar ISO 14001, ISO 9001 och ISO 22000. Lantmännen Reppe innehar ISO 14001 och ISO 9001. Lantmännen SweChick och Lantmännen SweHatch innehar ISO 9001.

Åkermarken – en värdefull resurs

Att med kunden i fokus utveckla och förädla åkermarkens resurser på ett ansvarsfullt sätt är Lantmännens affärsidé. Att åkermarken är en värdefull resurs som måste brukas på ett hållbart sätt blir allt tydligare i takt med ökad efterfrågan på de råvaror som odlas.

Spannmål ökar i värde

Under den senaste tiden har råvarupriserna generellt ökat och spannmålspriserna är inget undantag. Spannmål handlas på en global marknad som är styrd av tillgång och efterfrågan. När det gäller efterfrågan har den snabba ökningen av levnadsstandarden för många människor i Kina och Indien nu börjat märkas på allvar. En mindre del av orsaken till den kraftigt ökade efterfrågan tillskrivs odlingen av grödor för biobränsleproduktion.

Alla prognoser pekar på att efterfrågan på spannmål kommer att fortsätta öka globalt sett. Samtidigt visar klimatforskarna att extrema vädersituationer kommer att bli vanligare framöver vilket gör att risken för helt eller delvis förlorade skördar ökar. Inom EU har kravet på att tio procent av marken ska ligga i träda slopats, vilket gör att det finns ett visst utrymme för att öka produktionen för att åtminstone för tillfället möta den ökade efterfrågan.

Åkermarken både åtråvärd och hotad

Åkermarkens förmåga att långsiktigt och uthålligt producera växtbiomassa av godkänd kvalitet är själva definitionen på åkermarkens bördighet. Tillgång på vatten, energi och biologisk mångfald är grundförutsättningar för ett fungerande jordbruk. För att producera ett kilo spannmål krävs till exempel 1 200 liter vatten. På global nivå hotas livsmedelsproduktionen av tillgången till färskvatten. Andra globala hot är ökenspridning och kortsiktiga brukningsmetoder som leder till en utarmning av den biologiska mångfalden. Biologisk mångfald är en förutsättning för en hög produktivitet i jordbruket eftersom det gör ekosystemen mer stresståliga och ökar dess förmåga till återhämtning från miljörelaterad stress.

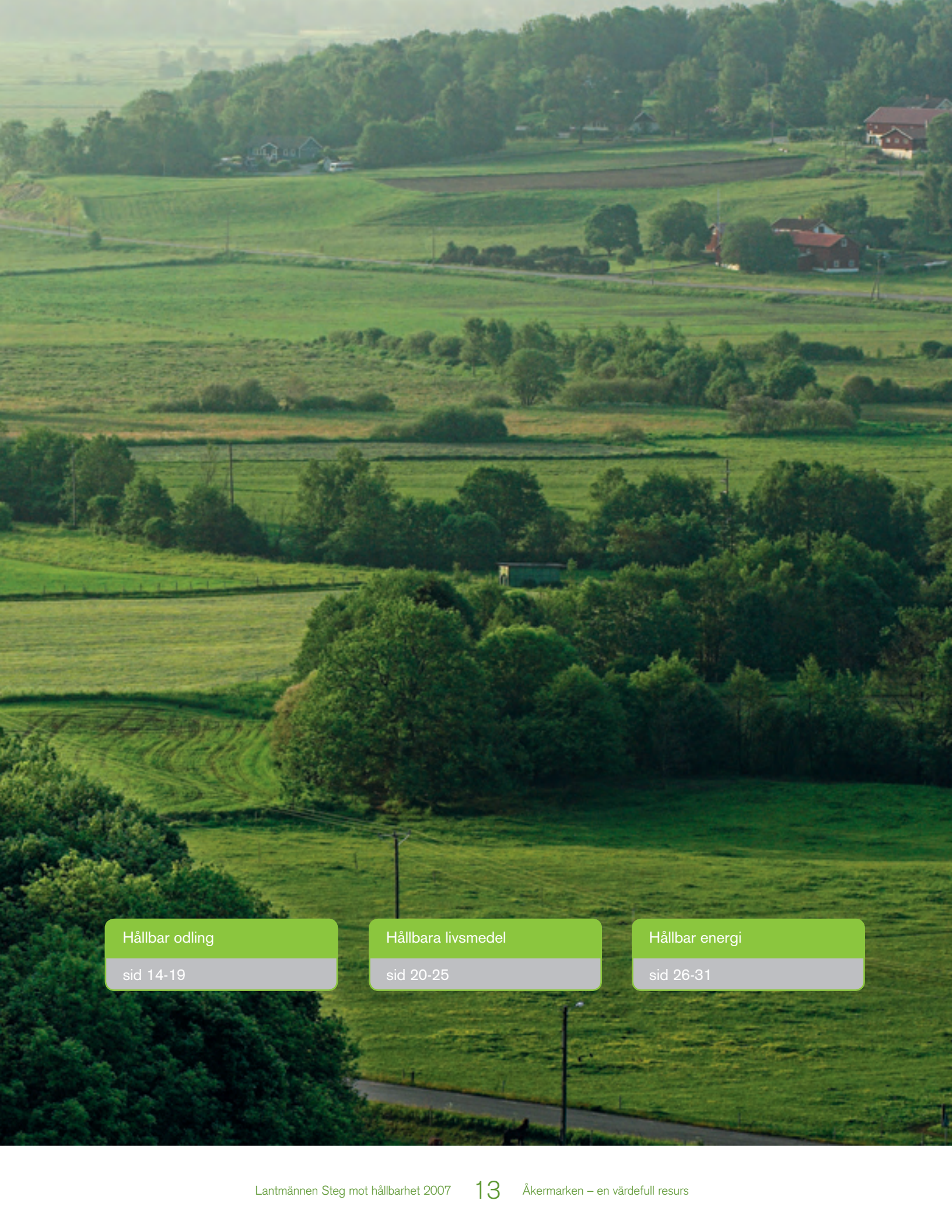
I Sverige hotas åkermarken och dess avkastning av miljöförstöring i form av bland annat klimatförändringar, marknära ozon, luftnedfall i form av metaller och organiska miljögifter. Dessutom kan vissa odlingssystem medföra markpackning, mullhaltssänkning

och utarmning som långsiktigt kan påverka markens produktionsförmåga. Bebyggelse är en annan faktor som får konsekvenser på jordbruksproduktionen. En uppskattning säger att cirka tre procent av Sveriges totala åkermark har använts för tätortsexpansion under perioden 1960–2000.

Hållbarhet i fokus

Med denna bakgrund blir det tydligt att åkermarken är en av de allra viktigaste resurserna för dagens och morgondagens befolkning på jorden. Att bruka åkermarken på ett hållbart sätt och samtidigt säkerställa en tillräckligt hög avkastningsnivå är den tuffa utmaning som måste lösas. Lantmännen och dess ägare har en spännande, betydelsefull och mycket ansvarsfull uppgift att arbeta vidare med.

Läs mer i denna redovisning om hur Lantmännen arbetar för att bidra till hållbar utveckling inom odling, livsmedel och energi, de områden som utgör huvuddelen av koncernens verksamhet.



Hållbar odling

sid 14-19

Hållbara livsmedel

sid 20-25

Hållbar energi

sid 26-31



Hållbar odling

Lantmännen är en mycket stor aktör på marknaden för både spannmål och oljeväxter i Sverige. Lantmännens position som dominerande leverantör av utsäde och insatsmedel ger stora möjligheter att bidra till en ökad hållbarhet i den svenska växtodlingen.

Baserat på Lantmännens policy för hållbar utveckling är odlingen hållbar när:

- Odlingen inte bidrar till negativ klimatpåverkan.
- Växtnäringsämnena återcirkuleras.
- Näringsläckaget inte är större än från omgivande naturmark.
- Brukningsmetoderna inte systematiskt försämrar den biologiska mångfalden.
- Brukningsmetoderna förbättrar markens bördighet.
- Tungmetaller och oönskade organiska ämnen inte ökar i koncentration i åkermarken.
- Goda arbetsvillkor kan upprätthållas hos odlarna.
- Odlingemetoden är långsiktigt ekonomiskt lönsam.

Ekologisk och konventionell odling

I det svenska lantbruket arbetar man mot målet hållbar odling inom både den konventionella produktionen, till exempel genom kvalitetskonceptet Svenskt Sigill och genom övergång till ekologisk produktion. Lantmännen hanterar produkter från både konventionell och ekologisk produktion och medverkar i arbetet med att utveckla odlingsformerna mot ökad hållbarhet både genom rådgivning till lantbrukare och genom medverkan

i vidareutveckling av teknik, metoder och regelverk för produktionen.

I den ekologiska produktionen är centrala regler bland annat att kemiska växtskyddsmedel och mineralgödsel inte är tillåtna. Inom den konventionella odlingen utvecklas tekniker för att minimera odlingens miljöpåverkan genom till exempel noga kontrollerad och behovsanpassad användning av växtskyddsmedel och gödselmedel.

Växtskydd

I den konventionella odlingen används förutom biologiska och mekaniska metoder för växtskydd även kemisk bekämpning av ogräs och sjukdomar. Miljöpåverkan kan begränsas genom att medlen hanteras under hög säkerhet och bara används när det verkligen finns behov. Inom den ekologiska produktionen tillåts ingen användning av kemiska växtskyddsmedel. I stället används exempelvis i högre grad mekanisk jordbearbetning och en annan typ av växtföljd för att ge grödan bästa förutsättningar för att ge en tillfredsställande skörd.

Näringsämnena

I konventionell produktion kan både stallgödsel och mineralgödsel samt godkänt slam och godkända restprodukter användas. Genom att upprätta växtodlingsplaner kan gödslingen anpassas till grödans behov. Det går också genom till exempel ogödslade skyddszoner att minska riskerna för läckage till omgivande vattendrag. I ekologisk produktion tillåts inte konventionell lättlöslig mineralgödsel utan näringstillförseln baseras främst på stallgödsel och biologisk kvävefixering (odling av växter som själva kan binda kväve från luften, till

exempelvis ärtväxter). Det råder i dag delade meningar om hur stort näringsläckaget är från ekologisk växtodling jämfört med konventionell.

Markbördighet

För alla odlare finns det naturligtvis ett starkt egenintresse att behålla markens bördighet. Detta kräver bland annat ersättning av de näringsämnena som förs bort från marken med grödan. Det kräver också att odlingsmetoderna anpassas till jordmånen så att markpackning och minskning av mullämnena (organiskt material) undviks. Både konventionella och ekologiska lantbrukare arbetar med tekniker för att bevara markens bördighet. Att mäta effekterna av detta är dock komplicerat och i dag saknas data för att jämföra olika odlingsystem på ett allsidigt sätt.

Energi

Förutom att koldioxidutsläppen från diesel bidrar till växthuseffekten är fossil olja en begränsad resurs. En hållbar odling måste därför på sikt bli oberoende av fossila bränslen.

Den ekologiska produktionens förbud mot mineralgödsel leder tillsammans med övriga regler till att produktionen i de flesta fall förbrukar mindre fossil energi än konventionell produktion räknat per odlad areal.

Eftersom den ekologiska odlingen ger lägre avkastning räknat per odlad areal kan den ändå kräva en högre förbrukning av fossila bränslen per kilo produkt. Skillnaderna är beroende både av vilken gröda som odlas och av yttre förhållanden som jordmån och klimat. I vissa fall är skillnaderna marginella men skillnaderna i avkastning uppgår i



Spårbarhet inom livsmedelsproduktion är viktigt. Ett illustrativt exempel är Lantmännens leveranser av havre till barnmatsproducenter där råvaran, inom konceptet Premium, kan spåras till enskilda gårdar och det fält den odlats på.

regel till tiotals procent. Detta är givetvis också en hållbarhetsfråga eftersom odlingsbar mark är en begränsad resurs som behövs för produktion både av livsmedel och energiråvara.

Reflektioner

Både den konventionella och den ekologiska odlingen har många utmaningar kvar innan man har uppnått hållbarhet. Införande av kvalitetssystem i den konventionella odlingen ger bättre kontroll på omsättningen av växtnäring och användning av växtskyddsmedel. Detta ger vinster i form av minskat näringsläckage och minskad spridning av miljöpåverkande kemiska ämnen. Denna utveckling har redan startat.

Den ekologiska odlingen har en miljömässig fördel i sin nollanvändning

av kemiska växtskyddsmedel men har också stora utmaningar kvar, bland annat i att förbättra kontrollen av växtnäringens flödena i stallgödselanvändningen. Den ekologiska odlingen använder inte energikrävande mineralgödsel, men har lägre avkastning per hektar och kräver ofta mer jordbearbetning vilket gör att även den ekologiska odlingen bör bli mer energieffektiv. Genom att arbeta med båda odlingsformerna, och lära av varandra, kan Lantmännen bidra till att påskynda utvecklingen eftersom möjligheterna att utveckla hållbara lösningar ökar.

Lantmännens arbete för hållbar odling

Lantmännen är en mycket stor aktör på marknaden för både spannmål och oljevaxter i Sverige. Spannmålsdivisionen

köper in, klassificerar, torkar, förädlar och marknadsför produkter från cirka 20 000 leverantörer. Totalt levererar dessa cirka 2,5 miljoner ton spannmål varav cirka hälften kommer in direkt i samband med skörd. Denna nyckelroll, tillsammans med Lantmännens position som dominerande leverantör av utsäde och insatsmedel till växtodlingen i Sverige ger oss stora möjligheter att bidra till en minskad miljöpåverkan även hos våra kunder och leverantörer.

Växter och utsäde

Lantmännen bedriver inom Svalöf Weibull ett omfattande växtförädlingsarbete som påverkar möjligheterna för hållbar odling. Genom att utveckla nya växter går det att uppnå en ökad avkastning, ibland genom bättre motståndskraft mot sjukdomar samtidigt som behovet av växtskyddsmedel kan minskas. Den ökade avkastningen innebär mindre energiförbrukning och mindre utsläpp av växthusgaser per kilo produkt.

Svalöf Weibull har tagit fram ett höstvetete med hög motståndskraft mot sjukdomen stråknäckare som i dag orsakar omfattande skördebortfall trots ökad användning av växtskyddsmedel. Affärsområdet har också i den kommande havresorten Aveny kombinerat hög avkastning med resistens mot kronrost som är den allvarligaste sjukdomen i havre och kan orsaka stora skördeförluster. Ett tredje exempel är den nya rödklöversorten SW Ares som har förbättrad övervintringsförmåga och därför klarar sig bättre i flerårig vall. Detta gör att den kan ge ett högre tillskott av

kväve och därmed högre vallavkastning än andra klöversorter.

Biologiska behandlingsmetoder har framtiden för sig

Lantmännen Lantbruk satsar på bred front på biologiska behandlingsmetoder för utsäde som alternativ till kemisk betning. Resultat från SLU, Sveriges lantbruksuniversitetets fältförsök visar för tredje året i rad, att de biologiska metoderna ger bättre resultat än de testade kemiska preparaten. ThermoSeed innebär att utsädet värmebehandlas med ånga som dödar svampar och andra skadegörare. Cedomon och Cerall innehåller en jordbakterie som är en naturlig fiende till de utsädesburna sjukdomar som plantan kan utsättas för. Dessa preparat har under året blivit godkända i Litauen och även i Tyskland, som är en stor och viktig marknad som dessutom har en beslutande myndighet vilken är känd för sin grundlighet. Därmed marknadsförs nu produkterna i sammanlagt tio länder i Europa. Utvecklingen av dessa unika metoder, som båda dessutom är godkända för ekologisk odling, har drivits av Lantmännen.

Stöd till lantbrukarnas hållbarhetsarbete

Lantmännen erbjuder lantbrukarna stöd till deras arbete i en rad olika frågor. Ofta är produkterna, tjänsterna och råden i linje med hållbarhetstanken – en strävan att bruka jorden långsiktigt med låg påverkan på miljön. Nedan följer ett antal exempel på stödet till lantbrukarna:

Växtskyddsråd via webben

Utöver den traditionella rådgivningen

Marknaden för spannmål förändras i snabb takt. För att möta allt mer omfattande kravspecifikationer från köpare arbetar Lantmännen med följande koncept:

Premium – för köpare med särskilda krav. Grundkrav på dokumentation och oberoende kontroller, hantering enligt Säker Spannmål mm. Köparen kan dessutom komplettera med ytterligare krav.

Standard – en kvalitet som passar många köpare med en kvalitetsspecifikation som är anpassad till en internationell marknad och aktuella lagar och myndighetskrav.

EKO – spannmål som producerats enligt reglerna för ekologisk odling. Konceptet ska även uppfylla hanteringsdelen av konceptet Premium.

kan lantbrukarna nu ställa frågor och få råd om till exempel gödsling, växtskydd eller planering av växtodling.

Rådgivning och produkter för att minska näringsläckage

En gröda i tillväxt tar hand om den näring som ständigt frigörs i marken så länge marktemperaturen överstiger cirka fyra plusgrader. Lantmännen ger råd om hur fånggrödor kan användas för att binda näring och minska näringsläckage till omgivningen.

Lantmännens sortiment innehåller också flera produkter för att mäta och styra växtnärbalansen på gården och därmed minska näringsläckaget.

Lantmännen erbjuder ekologiskt utsäde

I Lantmännens sortiment ingår ekologiskt utsäde för flertalet grödor. Där finns också ett brett utbud av gödselmedel och andra insatsmedel godkända för ekologisk produktion.

Nytt fodersortiment minskar miljöpåverkan

Under hösten 2007 lanserade Lantmännen ett nytt sortiment av mineralfoder för nötkreatur. Genom att följa senaste forskningsrönen och minska fosforhalten i fodret, bidrar det till minskade när-

ingsläckage från gödselhanteringen i produktionen utan att fodrets näringsammansättning försämras. En bättre mineralsammansättning medför också minskat tillskott till marken av tungmetallerna zink och koppar. Lantmännen erbjuder också ekologiska foder för produktion av mjölk, kött och ägg.

Återföring av växtnäring

Fosfor är ett viktigt och ändligt näringsämne för växter. Via skörd, livsmedel och matsmältning hamnar fosfor slutligen i reningsverkens slam. Sveriges riksdag har i sina miljömål fastställt att 60 procent av den fosfor som finns i avlopp senast 2015 ska återföras till produktiv mark, varav minst hälften bör återföras till åkermark för att sluta kretsloppet.

Att aktivt verka för att metaller och organiska föroreningar minskar i slammet ökar möjligheterna att växtnäring från slam kan användas för att gödsla åkermark. Hygienisering (upphettning) av slammet är också en viktig aspekt. Lantmännen anser att återvinning av växtnäring är viktigt och deltar därför aktivt i flera processer och projekt för att föra frågan framåt. Ett exempel är ReVAQ, ett projekt som drivs av

VA-verk i samverkan med Svenskt Vatten, organisationer inom lantbruks- och livsmedelssektorn samt Naturskyddsföreningen.

Projektet ska visa om slamanvändning kan ske i ett hållbart perspektiv. Ett certifieringssystem för reningsverk är under utveckling men projektet verkar även genom att vara en drivkraft för ”uppströmsarbetet” i samhället, det vill säga för förbättring av kvaliteten på det inkommande avloppsvattnet och därmed också på växtnäringen från avloppsfraktioner.

Genteknik

Gentekniken är ett effektivt verktyg i växtförädling och ger möjligheter att bidra till hållbar utveckling genom att till exempel utveckla växternas motståndskraft vilket minskar behovet av växtskyddsmedel.

Gentekniken har också möjligheter att bidra med att ge grödan olika positiva egenskaper som kan vara nyttiga för människan. Samtidigt är Lantmännen också medvetna om de risker som en storskalig odling av GMO-grödor kan medföra. Lantmännen anser därför att all användning av genmodifierade organismer och annan genteknik, liksom all annan ny teknik, i varje enskilt fall ska föregås av en bedömning och en värdering av nytta och risk som denna användning medför. Det gäller givetvis även i de fall Svalöf Weibull använder sig av genteknik i växtförädlingen.

Lantmännen processade foderprodukter i Sverige innehåller inga råvaror från genmodifierade grödor. Genmodifierade råvaror kan dock förekomma i råvaruleveranser där kunden inte ställt

krav på GMO-frihet. Kravet på GMO-frihet innebär en merkostnad för kunden. Lantmännen livsmedelsprodukter innehåller inga råvaror från genmodifierade grödor.

Soja och palmolja

Lantmännen har verksamhet i hela livsmedelskedjan från jord till bord. En majoritet av de råvaror som används i Lantmännen livsmedelstillverkning är närodolade. Några av undantagen är sojaböner och oljepalm som ger viktiga råvaror i flera led i livsmedelskedjan.

Sojabönan är en viktig råvara för produktion av både livsmedel, djurfoder och bränslen. Den är i grunden en mycket effektiv omvandlare av ljusenergi och kan dessutom själv, liksom andra ärtväxter, ta upp kväve från luften.

Tyvärer har den stora efterfrågan medfört att odling i dag förekommer under förhållanden som skadar ekosystem och exploaterar arbetskraft på ett otillbörligt sätt. Lantmännen använder sojaråvara i produktionen av djurfoder och i liten skala även i livsmedelsproduktionen.

Lantmännen har under 2007 antagit en policy för inköp och användning av sojabaserade råvaror. Den innebär bland annat att Lantmännen deltar aktivt som medlem i internationella rundabordsamtal med syfte att definiera regelverk

och certifieringssystem för hållbar soja (Round Table Responsible Soy), samt väljer leverantörer av sojabaserade produkter som deltar i eller stödjer det arbetet. Målet är att under 2009 börja arbeta med inköp av certifierad ”responsible soy” och 2012 ska detta göras fullt ut.

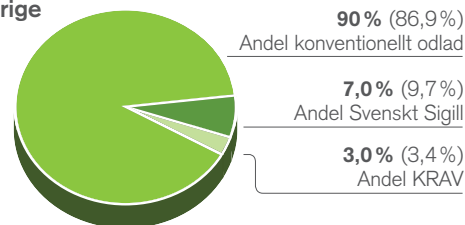
Oljepalmen är på samma sätt en mycket värdefull gröda i flera utvecklingsländer men produktionen står också inför liknande utmaningar som sojaodlingen. Lantmännen använder råvaror från oljepalm i produktionen av både djurfoder och livsmedel.

Lantmännen antog 2007 även en policy för inköp och användning av palmoljaoljebaserade råvaror. Lantmännen arbetar även här för en hållbar råvaruproduktion genom att stödja rundabordsamtal om hållbar odling och välja leverantörer som deltar i eller stödjer dessa samtal. När samtalen har lett fram till ett regelverk och certifieringssystem ska Lantmännen inom två år endast använda certifierade oljepalmsprodukter.

Lantmännen bedriver ett aktivt arbete för att hitta möjligheter att ersätta de importerade foderråvarorna med inhemska produkter. Det kan handla om utökad odling av vissa existerande grödor eller införande av nya arter, men också att utnyttja restprodukter från produktion av till exempel etanol och rapsolja.

Spannmål odlad med miljökrav, Sverige

Inom Lantmännen vägdes totalt 1 876 000 ton spannmål in under året. KRAV definierar kriterierna för ekologisk spannmålsodling i Sverige. Svenskt Sigill garanterar produktion som lever upp till krav på kvalitet, miljöansvar och öppna landskap. Siffrorna inom parentes anger jämförande beräkningar från år 2006.



Styrtal hållbar odling

En långsiktigt hållbar odling är en förutsättning för långsiktig lönsamhet. Lantmännen behöver säkerställa att odlingsmetoderna över tid är hållbara genom att använda ändamålsenliga mål och styrtal. Utifrån de resultat som styrtalen ger, blir behovet av ett systematiskt arbete för såväl concern som affärsområde tydligt.

Affärsområde	Styrtal	Resultat	Utfall*	Analys
Lantmännen Lantbruk	Andel alternativt behandlat utsäde	2007: 54 % 2006: 42 % 2005: 42 %		Under 2007 har såväl de biologiska metoderna, Cedemon och Cerall, som värmebehandlingen, Thermo-Seed, ökat kraftigt. Tack vare en bred lansering och marknadsföring.
Lantmännen Lantbruk	Kadmium i mineralgödsel	2007: 6,6 ppm 2006: 5,8 ppm 2005: 4,7 ppm		Kadmiumnivån i fosforgödsel har ökat något under året vilket främst beror på en ökad kadmiumhalt i de råvaror som används till PK-gödsel. Nivåerna ligger dock fortfarande långt under lagstadgad nivå som är 100 ppm.
Lantmännen Lantbruk	Andel Svenskt Sigill-spannmål	2007: 7,0 % 2006: 9,7 % 2005: 10,1 %		Andelen Svenskt Sigill-odlad spannmål har minskat. Däremot växer Lantmännens egna kundanpassade koncept Premium.
Lantmännen Lantbruk	Andel KRAV-spannmål	2007: 3,0 % 2006: 3,4 % 2005: 3,6 %		Andelen KRAV-spannmål har minskat. Eftersom KRAV-odlingen i Sverige är konstant, beror minskningen framförallt på att en ökad andel direktinköp till gårdar med ekologisk djurhållning.
Lantmännen Lantbruk	Ursprung foderråvara	2007: 57 % 2006: 54 % 2005: 55 %		Andelen svenska foderråvaror har ökat. Under 2007 har råvarumarknaden förändrats kraftigt från att vara en överskottsmarknad till en underskottsmarknad. Det har gjort att priserna på nästan samtliga råvaror stigit markant. Prisstegringen på de utomeuropeiska råvarorna, såsom soja och palmexpeller, har varit särskilt kraftig. Detta har lett till att de svenska råvarorna blivit mer prisvärda.
Lantmännen Lantbruk	Andel ekologiskt fodersortiment	2007: 3,0 % 2006: 2,6 %		Det senaste året har försäljningen av de ekologiska produkterna ökat. Den största ökningen har skett i foder till mjölkkor. De ekologiska fodren utgör fortfarande en liten volym i förhållande till konventionella produkter.

*) En förändring på minst tre procentenheter krävs för att utfallspilen ska indikera en ändring.



Hållbara livsmedel

Konsumenter prioriterar allt mer säkra, hälsosamma och miljövänliga livsmedel. För att som konsument kunna göra medvetna val krävs information. Bra information finns för hälsosamma livsmedel. För "klimatsmarta" livsmedel är saken en annan eftersom livsmedlets klimatpåverkan inte ingår i befintliga miljömärkningssystem. Livsmedelskedjan har ett stort ansvar eftersom aktörerna i kedjan globalt sett svarar för cirka 25 procent av koldioxidutsläppen.

Baserat på Lantmännens policy för hållbar utveckling är livsmedel hållbara när:

- Konsumtionen inte bidrar till försämrad hälsa.
- Råvarorna i livsmedlen kommer från hållbara odlingsformer.
- Transporterna i livsmedelskedjan är hållbara.
- Tillverkning och försäljning av livsmedel leder till minskad miljöpåverkan.
- Goda arbetsvillkor kan upprätthållas i arbetet med att tillverka och sälja livsmedel.
- Aktörerna i livsmedelskedjan är långsiktigt ekonomiskt lönsamma.

Klimatmärkta livsmedel

Många människor vill göra val som är bra för klimatet. Mot bakgrund av hur privatpersoners vardagliga energiförbrukning ser ut kan vi i dag köpa grön el eller miljöbil. Men vi saknar i dag möjlighet att på ett enkelt sätt välja livsmedel med lägre påverkan på klimatet. Både regering och konsumenter efterfrågar i dag att ett klimatmärkningssystem för livsmedel ska tas fram för att möjliggöra medvetna val.

Lantmännens klimatmärkningsarbete

Lantmännen har under det gångna året aktivt deltagit i det klimatmärkningsarbete som bedrivits av KRAV och Svenskt Sigill. Som remissinstans har Lantmännen bidragit konstruktivt i processen och även valt att under 2008 aktivt engagera sig i projektets styrgrupp. Dessutom har ett arbete inletts för att kartlägga klimatprestanda genom livscykelanalys från 20 centrala produkter i Lantmännens sortiment såsom mjölprodukter, havregryn, pasta och bröd. Arbetet leds av en arbetsgrupp bestående av Lantmännen Unibakes färskrödsverksamhet i Sverige, Lantmännen Lantbruk, Lantmännen Kronfågel, Lantmännen Food R&D och

Lantmännens gemensamma funktion för hållbar utveckling.

Alla kan bidra

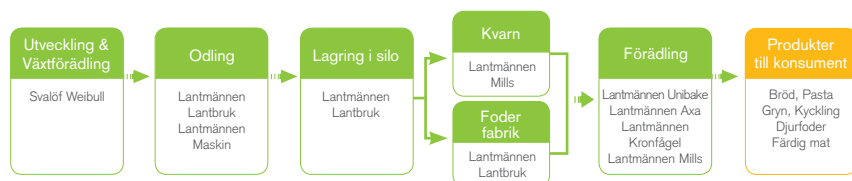
Alla aktörer i kedjan, från primärproducent till slutkonsument, kan bidra och har ett ansvar för att livsmedelssektorn blir långsiktigt hållbar. Var och en kan bidra genom att köpa mat efter säsong, handla lokalproducerat, men också genom att undvika att ta bilen till affären.

Livsmedelssäkerhet

Lantmännens verksamheter lyder under förordningar som bygger på den grund som lagts i EU:s "livsmedelslag" förordning (EG) nr 178/2002. Enligt livsmedelslagen ska alla som hanterar livsmedel yrkesmässigt ha ett system för att kontrollera och styra de risker som finns rörande livsmedelshygien. Svenska Livsmedelsverket rekommenderar ett egenkontrollprogram baserat på HACCP, Hazard Analysis Critical Control Point. Säkra livsmedel för slutkonsumenten är målet och för att nå det säkras hela kedjan "från jord till bord". Koncernens verksamheter arbetar förebyggande med att eliminera hygieniska hälsofaror genom kontroll, styrning och spårbarhet. Sedan länge används ett flertal olika erkända internationella standarder, se sid 11.

Lantmännens roller i livsmedelskedjan

I figuren beskrivs Lantmännens olika roller samt affärsområdenas uppdrag i livsmedelskedjan. Figuren är framför allt giltig för den svenska verksamheten.



Spårbarhet och kvalitetssäkring startar på gårdsnivå

Med verksamheter som täcker in allt från växtförädling, odlingskontrakt, insatsvaror och kvarnar, till produktion och försäljning av livsmedel har Lantmännen unika möjligheter att säkerställa och

garantera kvalitet. Arbetet med kvalitet och hygien startar redan på gårdsnivå. Om en produkt har kvalitetsbrister är det viktigt att kunna spåra felet. Möjligheter till spårbarhet ner på gårdsnivå är särskilt värdefullt och genomförs där så medges när kunderna specificerar detta. Goda exempel på detta kan bland annat hämtas från kyckling- och mjölprodukter.

Ur livsmedelssäkerhetssynpunkt finns en omfattande systematik och kontroll för att säkerställa livsmedel som är fria från allergener och främmande objekt (till exempel jord, stenar, mikroorganismer

metallföremål och mögel). Genom bland annat analyser av råvaran, siktning, metalldetektorer, värmebehandling och röntgen, särskilda leverantörskrav och tredjepartsverifikationer, minimeras de olika riskerna. Lantmännen arbetar dessutom efter livsmedelsindustrins och dagligvaruhandelns branschriktlinjer för allergi och annan överkänslighet.

Fodersäkerhet genom kontroll

Salmonella finns ständigt i miljön runt omkring oss och sprids bland annat via foderråvaror, gnagare och fåglar.

Lantmännen är noggranna med att myndigheternas krav följs och att en självpåtagen och utökad egenkontroll utförs. Samlat utgör detta ett gediget skydd eftersom svensk lagstiftning är en av världens hårdaste när det gäller nolltolerans för salmonella i foder och livsmedel. Det innebär att alla foderprodukter ska vara fria från alla typer av salmonella. För att klara detta kontrolleras och behandlas fodermedel till exempel genom att värmebehandla produkterna i 75°C under 30 sekunder för att minimera risken att salmonella förs vidare i kedjan

Friska djur ger friska människor

Lantmännen Kronfågels och Lantmännen Danpos uppfödning följer djurskydds-krav som hör till världens hårdaste. Lantmännen Kronfågel arbetar för en etiskt riktig hantering av levande djur i enlighet med Svensk Fågels djur-omsorgsprogram. Det innebär bland annat att:

- Kycklingen går fritt i stallet på golv med halm eller kutterspån.
- Djuren skyddas mot smitta från vilt levande fåglar och utsätts aldrig för regn, kyla eller stark värme.
- Stor vikt läggs vid att djuren transporteras på ett bra sätt.
- God omsorg om djuren, en noggrann kontroll i alla led och en varsam hantering är grunden i arbetet.

Merparten av Lantmännen Kronfågel och Lantmännen Danpos produktionsanläggningar har sedan 2002 varit



Merparten av Lantmännen Kronfågel och Lantmännen Danpos produktionsanläggningar är certifierade enligt den internationellt erkända och omfattande standarden för livsmedelssäkerhet och kvalitet – BRC Global Standard. Deras uppfödning följer djurskyddskrav som hör till världens hårdaste.

certifierade enligt den internationellt erkända och omfattande standarden för livsmedelssäkerhet och kvalitet – BRC Global Standard.

Hälsosamma och ekologiska livsmedel

Att äta hälsosamt och varierat är på agendan för alla konsumenter, oavsett ålder. Bortåt 70 procent av Sveriges befolkning anser att detta är viktigt. Siffrorna stiger något med ökande ålder, men det faktum att intresset för hälsosam mat är så stort även bland ungdomar, visar betydelsen av bra livsmedel.

Lantmännen har länge haft en framskjuten position inom livsmedelsforskning. Hur mat med lågt glykemiskt index kan hålla blodsockret på en jämn nivå och hur fullkornsbröd eller fullkornspasta kan motverka folksjukdomar, är bara två exempel där Lantmännen har bedrivit forskning.

Ett urval av denna typ av forskning presenteras i Innovationsboken (kan laddas ner från www.lantmannen.com). Till exempel visar flera vetenskapliga studier att Lantmännens utvecklade SPC-flingor har bra effekt mot mag- och tarmproblem, inte minst så kallad "turistmage". Den här sortens behandling passar också personer med vissa kroniskt inflammatoriska tarm-sjukdomar.

Ett annat exempel på livsmedelsforskning är Svalöf Weibulls medverkan i odlingsförsök tillsammans med Lantmännen Food R&D. Här bedrivs en klinisk studie med specialprocessad råg som visat sig ha en positiv effekt på magsårsbakterien *Helicobacter Pylori*.

Mattreder och Lantmännens livsmedelsförsäljning

Den starka trenden mot sunda och hälsosamma livsmedel fortsätter således och konsumtionen av nyttiga frukostflingor och müsli, fullkornspasta och havregryn ökar. Enligt de senaste undersökningarna är fullkorn redan en självklarhet medan glykemiskt index, GI, kommer att fortsätta vara en uppåtgående trend ett tag till. Det vi kan förvänta oss framöver är ett ökat fokus på produkter med specifika kostfibrer som har olika hälsofördelar. En annan trend som samverkar med matkvalitet är miljöhänsyn. Drygt hälften av alla svenska konsumenter köper i dag regelbundet ekologiska livsmedel.

Lantmännen Axas satsning på att utveckla nya produkter inom segmentet hälsa och ekologisk mat kommer att fortsätta. Potentialen är enorm eftersom det ekologiska sortimentet stått tillbaka till förmån för Axas satsning på hälso-sortimentet. Intresset för livsmedel med förebyggande hälsoeffekter ökar dock och fokuseringen kommer att ligga på att utveckla nya produkter i samklang med konsumenternas behov och livsstil.

Danska Kornkammeret marknadsledande

Lantmännens danska ekologiska varumärke Kornkammeret har mycket framgångsrikt mött den starka danska trenden med ekologiska produkter och har under året blivit marknadsledande på ekologiskt mjöl. Kornkammeret marknadsför också ekologisk müsli, bröd och färdiga brödmixer. Försäljningen av ekologiska produkter har i det närmaste

exploderat i Danmark. Under 2007 har försäljningen ökat 25 procent i mjöl- och frukostkategorin. Nästan 50 procent av danskarna säger att de aktivt söker ekologiska produkter och 63 procent anser att ekologiska produkter är mycket mer hälsosamma än icke ekologiska. Kornkammeret havregryn och müsli står för imponerande 49 procent av försäljningen av ekologiska frukostflingor i Danmark i konkurrens med 22 andra ekologiska varumärken.



Kornkammeret havregryn och müsli står för imponerande 49 procent av försäljningen av ekologiska frukostflingor i Danmark i konkurrens med 22 andra ekologiska varumärken.

Styrtal hållbara livsmedel

Råvaran är en viktig parameter för att utveckla livsmedelsproduktionen i hållbar riktning. Lantmännen behöver säkerställa att odlingsmetoderna över tid är hållbara genom att använda ändamålsenliga mål och styrtal. Styrtalen för livsmedel är delvis efterfrågestyrda och uppvisar en positiv utveckling. Även här är behovet av ett systematiskt arbete för såväl koncern som affärsområde tydligt.

Affärsområde	Styrtal	Resultat	Utfall*	Analys
Lantmännen Mills	Miljöanpassad spannmålsråvara**	2007: 25 % 2006: 25 % 2005: 28 %		Sammanfattningsvis är den oförändrade nivån på miljöanpassad spannmålsråvara ett resultat av en ökning i Danmark och en minskning i Sverige. De norska volymerna är inte inkluderade på grund av utlokaliseringen av denna produktion.
Lantmännen Unibake***	Miljöanpassad mjölråvara**	2007: 31 % 2006: 24 % 2005: 38 %		Det positiva resultatet kan hänföras ökad försäljning av ekologiska produkter i Danmark och Sverige.

*) En förändring på minst tre procentenbeter krävs för att utfallspilen ska indikera en ändring.

***) Andel miljöanpassad spannmålsråvara/mjölråvara definieras här som råvara godkänd enligt koncepten Svenskt Sigill, KRAV, Økologisk Statskontrollerat och Natur+.

***) Under 2006 överfördes Lantmännen Axas färskbrödsverksamhet till Lantmännen Unibake.



På den norska marknaden säljer Lantmännen mjöl och mixer under varumärket Regal.

Gooh! utsågs till årets bästa kedja inom svensk detaljhandel. Gooh! är Lantmännens butikskedja för färdigmat.

Jury motiverade priset med att "företaget bryter ny innovativ mark".

OBS!
AVLÄGSNA DENNA ETIKETT FÖRE
UPPVARMNING.
TILLAGNINGSSINSTRUKTION UNDER.



*Operakällarens
klassiker*

**FISKGRYTA
I SAFFRANSSÅS**
MED PALSTERNACKA OCH POTATIS

Stefano Catenacci

STEFANO CATENACCI
KÖKSCHEF, OPERAKÄLLAREN

gooh!

400 g



Hållbar energi

Livsmedelskedjan, från jord till bord, står globalt för cirka 25 procent av de klimatpåverkande utsläppen. Därför är klimatfrågan mycket viktig för branschens aktörer. Lantmännen är med nordiska mått en stor aktör med verksamhet i hela kedjan och har därmed ett särskilt ansvar för klimatfrågan. Lantmännens produkter inom förnybar energi är ett exempel på arbetet med att ta klimatansvar.

Baserat på Lantmännens policy för hållbar utveckling är energin hållbar när:

- Råvaran till energin är förnybar.
- Energianvändningen är effektiv.
- Framtagandet av råvaran eller produktionen av energin är resurseffektiv och inte leder till negativ klimatpåverkan.
- Framtagandet av råvaran eller produktionen av energin inte leder till att tungmetaller och oönskade organiska ämnen ökar i koncentration i naturen.
- Framtagandet av råvaran eller produktionen av energin inte leder till skada på människor eller miljö.
- Energiproduktionen är långsiktigt ekonomiskt lönsam samtidigt som goda arbetsvillkor och god arbetsmiljö kan upprätthållas.

Lantmännens arbete för att minska klimatpåverkan kan sammanfattas i fyra huvudområden:

- Logistik
- Energianvändning
- Bioenergiprodukter
- Livsmedelsprodukter (läs mer under hållbara livsmedel)

Lantmännen kan redan i dag visa goda exempel på klimatåtgärder främst när det gäller energianvändning och logistik. Lantmännens stora produktion av förnybar energi bidrar till att minska samhällets beroende av fossila bränslen. När det gäller att förbättra livsmedelsproduktornas klimatprestanda har arbetet inte hunnit lika långt, men de första stegen togs under 2007.

GreenLine – hållbar logistik

Lantmännens arbete med att utveckla logistikarbetet i hållbar riktning går under namnet GreenLine och ska svara för att Lantmännens transporter blir miljövänligare, mer ekonomiska och mer trafiksäkra – samtidigt som chaufförerna får en bättre arbetsmiljö. Arbetet med GreenLine inleddes under 2007 som ett svenskt pilotprojekt som omfattar ett delflöde av bulkbiltransporterna. Målet för pilotprojektet är att minska koldioxidutsläppen med 730 ton. Lantmännens övergripande mål är att bredda GreenLine till att omfatta alla transporter till 2009 och att minska koldioxidutsläppen med 20 procent fram till 2010, vilket motsvarar 17 000 ton.

Vägen mot mål och vision

GreenLine består av delprojekten Lastbilstransporter och Järnvägstransporter. För de transporter som sker med lastbil minskas koldioxidutsläppen genom att tillämpa miljöanpassat körsätt (EcoDriving) och använda miljövänligare drivmedel. Utöver detta ser Lantmännen över orderläggning och alternativa leveransdagar för att optimera transportfrekvens och lastekipagens fyllnadsgrad. För att öka

trafiksäkerheten verkar Lantmännen för en ökad användning av bälte och kräver alkoholås av sina leverantörer vid upphandling av transporttjänster. Transportuppdragen ska naturligtvis utföras lagligt med tanke på kör- och viltider samt hastighetsbegränsningar och – utöver trafiksäkerhetsaspekten – även bidra till en god arbetsmiljö för chaufförerna. Genom att flytta transporter från väg till järnväg möjliggörs stora miljö- och trafiksäkerhetsmässiga vinster. Därför läggs stor möda på att hitta lönsamma lösningar för järnvägstransporter.

Lantmännens samtliga transportavtal har sagts upp under 2007 och upphandlats på nytt. Genom ”QIII Kvalitet i upphandling för vägtransporter” ingår krav som omfattar kvalitet, arbetsmiljö och miljö. QIII är en självständig ideell förening som ägs av LO och NTF och finansieras av Folksam, Länsförsäkringar, Trygg-Hansa och Vägverket. QIII bistår, granskar och bedömer köpare av tunga vägtransporter så att de i sin upphandling har med kriterier som ger förbättrad arbetsmiljö inom transportkedjan, ökad trafiksäkerhet inom vägtransportssystemet och minskad miljöbelastning inom den tunga vägtrafiken. För att ge transportsäljarna incitament att förbättra sitt hållbarhetsarbete kommer Lantmännen

Lantmännen är en av Sveriges fem största transportköpare och står för en procent av alla lastbilstransporter som sker i Sverige varje år. I vikt handlar det om ungefär nio miljoner ton gods.

att sluta längre avtal med dem som redan uppfyller kraven och kortare avtal med de som ännu har en bit kvar men ändå har en ambition att bli bättre.

Klimatintyg – en bra början

För andra året i rad har Lantmännen Mills i Sverige tagit emot Green Cargos klimatintyg. Motiveringen lyder: ”För sitt arbete med att kontrollera de egna transporternas klimatpåverkan tilldelas nu livsmedelsproducenten Lantmännen Mills Green Cargos Klimatintyg”. För att erhålla Green Cargos Klimatintyg får transporternas utsläpp inte överstiga tio gram koldioxid per tonkilometer. För att klara gränsen måste huvuddelen av transporter ske på järnväg, med tåg som drivs med el från förnybara källor. Lantmännen Mills är ett av totalt cirka 20 företag som tilldelats klimatintyg 2007.

Lantmännens energiarbete

Lantmännen är i dag starkt beroende av energi i sin verksamhet. Under 2007 antogs en energipolicy i vilken Lantmännen åtar sig att arbeta systematiskt och långsiktigt mot en hållbar energianvändning. Detta innebär att varje affärsområde ska effektivisera energianvändningen och fasa ut fossila bränslen. Målet är tydligt utstakat: Lantmännens energi-

användning ska minska med tre procent 2008 och ytterligare två procent per 2009-2010. Som exempel kan nämnas Programmet för Energieffektivisering (PFE). Syftet med PFE är att öka effektiviseringen av elanvändningen i företag med hög förbrukning. Ett annat exempel är att restprodukter från produktionen används som biobränsle. I Järna och Moss används till exempel avrens och havreskal och det pågår även projekt med målet att använda fjädrar och returbröd som bränsle för den egna produktionen.

Bioenergiprodukter

Lantmännen Energi är ett affärsområde som består av åtta bolag som utvecklar, producerar och marknadsför biobaserade energiprodukter, såsom drivmedel (etanol och biodiesel) och fasta biobränslen (pellets, pulver, loggs, briketter samt salixflis). Verksamheten omfattar även miljöanpassade smörjmedel och miljöanpassad bensin samt värmeproduktion till fjärrvärmennät.

Här beskrivs kortfattat delar av verksamheten som exempel på bidrag till utveckling av hållbar energianvändning:

- Försäljning av pellets, pulver, briketter, loggs och salix sker via Lantmännen Agroenergi. Sverige är en av världens mest utvecklade marknader för träpellets och biobränsle, vilka dominerar i det svenska fjärrvärmesystemet.
- Lantmännen Agrovärme driver 28 värmeanläggningar för värmeproduktion och distribution i södra och mellersta Sverige. I anläggningarna används biobränslen till 93 procent.
- Under varumärket Agrol tillverkar och marknadsför Lantmännen Energi smörjmedel. En stor del av produkt-sortimentet är miljöanpassat.

- Lantmännen Aspen är marknadsledande distributör av alkylatbensin, i dagligt tal miljöbensin, i såväl Sverige som i 14 andra europeiska länder. Miljöbensin används till exempel i gräsklippare, motorsågar, snöskotrar och båtmotorer.
- Lantmännen Agroetanols affärsidé är att effektivt förädla spannmål till etanol för drivmedelsmarknaden. Den ånga och el som krävs för produktionen kommer från förnybara källor. Det gör att verksamheten har bra energiutbyte och minskar utsläppen av fossil koldioxid.

Därför tror Lantmännen på etanol

Lantmännen Agroetanol är Sveriges största producent av drivmedelsetanol. Lantmännens samlade etanolproduktion beräknas under 2009 bli 210 miljoner liter baserad på 550 000 ton spannmål. Arbete pågår för att hitta andra möjliga råvaror, och då särskilt sockerbetor, för att minska känsligheten för ökade spannmålspriser.

Samhället måste finna hållbara energilösningar och det måste göras nu. Alla hållbara lösningar behövs. Det är viktigt att komma igång med produktion och inte begränsa utvecklingen genom att vänta på den slutgiltigt bästa tekniken. Lantmännen vill inte låta det bästa bli det godas fiende. Att producera etanol av spannmål är en dellösning som är tillgänglig i dag. Som biprodukt erhålls i dag 45 000 ton djurfoder vilket gör det möjligt att avstå från att importera 27 000 ton sojaprotein. Med en fyrdubbling av etanolproduktionen ökar även potentialen för att ersätta soja i motsvarande grad. Det viktigaste argumentet med Lantmännens satsning på etanol och även på RME (rapsmetylester)

Certifierade ledningssystem

Delar av Lantmännen Lantbruk, Lantmännen Unibake, Lantmännen Energi och Lantmännen Reppe har certifierat sig enligt svenska standarden för energiledningssystem (SS 627750) vilket är ett viktigt steg i Programmet för Energieffektivisering (PFE).

är att den möter en del av dagens stora efterfrågan på biodrivmedel. Därmed kommer marknaden igång och ger en grund för fortsatt teknikutveckling och produktionsoptimering.

Reducerad klimatpåverkan

Spannmålsbaserad etanol produceras i ett system där det förutom slutprodukten drivmedelsetanol också uppstår ett antal användbara biprodukter i form av halm, drank och överskottsvärme. Energieffektiviteten i hela produktionssystemet är beroende av hur väl dessa biprodukter nyttjas. Beräkningar från Lunds universitet visar att produktionen av spannmålsetanol inräknat biprodukter i form av halm, drank och överskottsvärme ger ett energiutbyte på 1:5. Det innebär att Lantmännen kan få ut fem gånger mer energi än vad som sätts in i produktionskedjan. I produktionssystemet nyttjas dranken och spillvärme effektivt, medan det fortfarande finns förbättringspotential för halmen. När det gäller klimatpåverkan reducerar Lantmännens etanol mängden växthusgaser med 80 procent jämfört med bensin, eftersom förnybar energi används för att driva etanolfabriken.

Råvarumarknaderna för energi och mat växer samman

”Är det en bra utveckling att använda jordbruksgrödor och åkermark för att producera energi?” är en fråga som ställs allt oftare. Frågan är komplex och ofta ges alltför onyanserade svar i debatten. Fakta är att det tidigare spannmålsöverskottet snabbt har förbytt till underskott på grund av en mycket stark ökning av efterfrågan samtidigt som utbudet minskade, beroende på en glo-

balt sett sämre skörd än normalt. Den ökade efterfrågan drivs främst av den positiva utvecklingen av levnadsstandard för många människor i bland annat Kina och Indien, vilket får till följd att konsumtionen av livsmedel alltmer liknar den vi vant oss vid i västvärlden. Det innebär en större andel kött- och mejeriprodukter, vilket i sin tur ger upphov till större behov av spannmål till djurfoder.

Ökningen av efterfrågan består endast till en mindre del av ökad energiproduktion på åkermarken. I Europa används exempelvis endast en procent av marken till energiproduktion. Betydligt större jordbruksarealer inom EU och i andra regioner i världen ligger för fåfot eller är ineffektivt utnyttjade. Exempelvis hade Sverige under 2007 träda på tre gånger så mycket mark som det arealunderlag som krävs för den spannmål som används vid den utbyggda etanolfabriken i Norrköping. Frågan om energi eller mat på våra åkrar är emellertid

relevant och kommer säkerligen även i fortsättningen vara aktuell. Det är dock viktigt att fakta ligger till grund för diskussionen. En sak är säker – efterfrågan på de råvaror som våra ägare odlar gör åkermarken alltmer värdefull.

Förutsättningar för långsiktig etanolproduktion – stabila villkor

Den svenska regeringen har signalerat att man vill slopa tullen på importerad etanol. Det skulle få en kontraproduktiv inverkan på långsiktiga investeringsbeslut för framtiden. Lantmännen anser att det är viktigt med en inhemsk produktion av biodrivmedel för att bygga upp kunskap och infrastruktur. Således är det nödvändigt att den politiska majoriteten kan garantera säkra och stabila villkor för dagens produktion. Detta för att möjliggöra att en utveckling av kostnadseffektiva tekniker som kan utnyttja mer svårbehandlade bioråvaror som cellulosa och gödsel.



Lantmännen Agroetanol är Sveriges största producent av drivmedelsetanol. Lantmännens samlade etanolproduktion beräknas under 2009 bli 210 miljoner liter baserad på 550 000 ton spannmål.

Styrtal hållbar energi

Effektiv användning av energi är en förutsättning för både lönsamhet och hållbar utveckling. Lantmännen ska vara en drivande aktör och föregångare i omställningen till en hållbar energianvändning genom energieffektivisering och användning av förnybara bränslen i hela kedjan från jord till bord.

De affärsområden och divisioner som arbetar systematiskt med energieffektivisering visar nu på tydliga effektiviseringsvinster. Lantmännen Lantbruks växtodlingsdivision har minskat energianvändningen i utsädesproduktionen med 14 procent

sedan 2005, och Lantmännen Reppe har förbättrat energieffektiviteten med tio procent under samma period. Lantmännen Axas färskrödsverksamhet har minskat energianvändningen med nio procent sedan 2006.

Affärsområde	Styrtal	Resultat	Utfall*	Analys
Lantmännen Lantbruk	Transporteffektivitet bulkfoder	2007: 1,18 ton/mil 2006: 1,14 ton/mil 2005: 1,22 ton/mil		Det positiva utfallet beror främst på ökade returtransporter. En annan bidragande anledning är att det inte inträffat några stora omflyttningar av foder.
Lantmännen Lantbruk	Energieffektivitet utsädesanläggningar	2007: 72 kWh/ton 2006: 80 kWh/ton 2005: 84 kWh/ton		Det positiva utfallet på energieffektiviteten tillskrivs stort fokus på energianvändning och ökad energimedvetenhet vid anläggningarna. Nya automatiska styrsystem har underlättat ambitionen att optimera tillverkningen och därmed bidragit till minskad energianvändning.
Lantmännen Lantbruk	Energieffektivitet fodertillverkning	Anges ej.		Energiförbrukningen per tillverkat ton har minskat något under 2007 jämfört med 2006, dock inte mer än tre procentenheter. Minskningen beror främst på genomförda energieffektiviseringar.
Lantmännen Mills	Energieffektivitet i kvarnverksamhet	2007: 0,21 MWh/ton 2006: 0,21 MWh/ton 2005: 0,18 MWh/ton		Under året har energieffektiviseringsarbetet medfört ett positivt utfall. Denna effekt syns dock inte i utfallet eftersom volymen av de mer energikrävande paketerade produkterna har ökat på bekostnad av bulkvaran.
Lantmännen Mills	CO ₂ -utsläpp produktion	2007: 11,8 kg/ton 2006: 9,4 kg/ton 2005: 16 kg/ton		Försämringen beror dels på ökade volymer av paketerade produkter vilket kräver mer energi än bulk, dels på en ny gemensam faktor för beräkning av koldioxidutsläpp från el i Norden.

*) En förändring på minst tre procentenheter krävs för att utfallspilen ska indikera en ändring.



Allt fler konsumenter upptäcker fördelarna med alkylatbensin, även kallad miljöbensin. Alkylatbensin är visserligen inte förnybar energi, men det är den renaste petroleumprodukt som finns och den är skonsam för både människa och miljö. Aspens miljöbensin gör särskilt stor nytta i äldre motorer.

Affärsområde	Styrtal	Resultat	Utfall*	Analys
Lantmännen Unibake	Energieffektivitet	2007: 0,97 MWh/ton 2006: 0,97 MWh/ton 2005: 1,02 MWh/ton	➔	Energieffektiviteten har förbättrats överlag i Lantmännen Unibake och framför allt inom färsbrödsverksamheten i Sverige som förbättrat sin energieffektivitet med 9%. Skälet till att dessa förbättringar inte syns i totalsiffrorna är kopplat till sammanslagningar samt förvärv av nya verksamheter i bland annat Ryssland och Belgien.
Lantmännen Unibake**	CO ₂ -utsläpp produktion	2007: 171 kg/ton 2006: 188 kg/ton 2005: 197 kg/ton	➔	I linje med den energieffektivisering som gjorts inom färsbrödsverksamheten har också koldioxidutsläppen minskat. Frysbrödsverksamheten ligger på samma nivå som tidigare år.
Lantmännen Unibake	CO ₂ -utsläpp via transporter	2007: 67,8 kg/ton 2006: 70,3 kg/ton 2005: 88,4 kg/ton	➔	Ruttoptimering och högre fyllnadsgrad har trots ökade volymer under 2007 lett till minskade koldioxidutsläpp. Det positiva resultatet härleds framförallt till färsk- och frysbrödsverksamhet i Sverige samt frysbrödsverksamheten i Danmark.
Lantmännen Doggy	Energieffektivitet	2007: 0,53 MWh/ton 2006: 0,49 MWh/ton 2005: 0,50 MWh/ton	➔	Det försämrade resultatet beror på en ökad andel produkter i tetraförpackningar vilket kräver mer energi men har inneburit minskad användning av konserver och transporter.
Lantmännen Reppe	Energieffektivitet	2007: 1,8 MWh/ton 2006: 1,8 MWh/ton 2005: 2,0 MWh/ton	➔	Energiförbrukning per tillverkad enhet är beroende av produktmixen av stärkelsesirap, veteglutenmjöl och finsprit. Tillverkade volymer av de olika produkterna blev 2007 ungefär desamma som under 2006.

***) Under 2006 överfördes Lantmännen Axas färsbrödsverksamhet till Lantmännen Unibake.



Lantmännens nyckelintressenter

Kompetenta medarbetare, ett aktivt ägarskap och engagerade leverantörer är förutsättningar för en framgångsrik verksamhet. På följande sidor beskrivs arbetet för att utveckla Lantmännen till en hållbar arbetsgivare med fokus på bland annat ledarskapsutveckling och mångfaldsfrågor. Där beskrivs också ägarna och deras utbyte med Lantmännen. Slutligen beskrivs Lantmännens inköpsverksamhet och behovet av en uppförandekod, inte bara för Lantmännens egen personal utan också gentemot leverantörerna.

Medarbetare

sid 34-37

Ägare

sid 38

Leverantörer

sid 39





Medarbetare

Frågor om god etik och hög moral, socialt ansvarstagande och balans i livet blir allt viktigare i samhället och för de som väljer Lantmännen som arbetsgivare. Arbetsmiljö, ledarskap och utveckling av framtidens medarbetare är några av de områden som varit i fokus under året som gått.

Arbetsmiljö för hälsan

Lantmännens satsning på arbetsmiljö och hälsa ska bidra till att skapa goda arbetsförhållanden för medarbetarna. I linje med Lantmännens vision ”Vi gör det bästa av vår jord och ger alla möjligheter till ett sundare liv” arbetar Lantmännen för att skapa möjligheter till ett sundare liv för medarbetarna. ”Sundare Liv” är också namnet på det hälsofrämjande arbetet som bedrivs utifrån ledorden Äta-Träna-Leva-Arbeta.

Under 2007, ”Hälsaåret inom Lantmännen”, genomförde avdelningen Arbetsmiljö & Hälsa olika insatser för att lyfta hälsofrågan. På temat ”Hälsofrämjande ledarskap” genomfördes seminarier och utbildningar för Lantmännens chefer. Friskvårdsarbetet har påbörjats genom de cirka 75 friskvårdsinspiratörer som finns i koncernens affärsområden.

Lantmännen utvecklar också sitt

arbetsmiljöarbete. En kartläggning av den svenska verksamheten har lagt grunden för det inledande arbetet. Handledningsguider, som ska fungera som ett stöd för affärsområdenas eget systematiska arbetsmiljöarbete, har tagits fram. Exempel på inledande guider är ”Chefsroll och arbetsmiljöansvar”, ”Samverkanskommitté för arbetsmiljöfrågor” och ”Hantering av arbetsskadeärenden”. Sammantaget skapar Lantmännen förutsättningar för ett utvecklande arbetsklimat med högt välbefinnande.

Kompetenssatsning för förbättrat ledarskap

Lantmännens arbete för att säkerställa en god överblick över ledningsresurser och talanger fortsatte under 2007. Målet för 2008 är att 50 procent av de chefer som finns i affärsområdesledningarna ska ha interna ersättare samt att rörligheten mellan olika affärsområden ska fördubblas. Om målet ska nås är det viktigt att ge möjlighet till insyn i medarbetares arbetsuppgifter samt att ge goda förutsättningar till personlig utveckling för medarbetare inom koncernens olika delar. Lantmännens olika verksamheter ger goda möjligheter för detta.

Arbetet med att förbättra ledarskapet inom koncernen drivs utifrån gemensamma värderingar som kommer till uttryck i ”Ledarskapets Ledstjärnor”. Under året har en femdagars ledarträning genomförts med cirka 250 deltagare från Skandinavien och Tyskland. Lantmännen arbetar också fokuserat för

att öka såväl antalet genomförda medarbetarsamtal som kvaliteten i dessa.

Framtidens medarbetare

För att säkerställa den strategiska talangförsörjningen arbetar Lantmännen kontinuerligt med att stärka och utveckla sitt ”employer brand”. Det systematiska ”Employer branding”-arbetet startade våren 2006, och har genererat positiva effekter och ökad uppmärksamhet, såväl externt som internt i koncernen. Årligen medverkar Lantmännen på olika evenemang, såsom universitetens arbetsmarknadsdagar, för att möta presumtiva medarbetare.

Lantmännens första traineeprogram avslutades under året med 17 nya medarbetare på olika befattningar inom koncernen. För att attrahera och behålla de talanger som redan finns inom koncernen startade Lantmännen under året ett internationellt ledarutvecklingsprogram, ”Grow”. Programmet sträcker sig över ett år och vänder sig till unga, välutbildade och motiverade medarbetare med en stor potential att bli framtida ledare inom Lantmännen.

Frågor som handlar om god etik och hög moral, socialt ansvarstagande och balans i livet blir allt viktigare i samhället. Detta gäller generellt för studenter och i synnerhet för de som prioriterar Lantmännen som en möjlig arbetsgivare. Frågor som relaterar till hållbar utveckling är mycket vanliga när Lantmännen möter studenter på arbetsmarknadsdagar.

Ytterligare kvittens på det arbete som utförts är Lantmännens snabba avancemang i 2007 års mätningar av Företagsbarometern och Karriärbarometern. Dessa mätningar genomförs av Universum Communications och mäter studenters respektive unga akademikers förväntningar på framtida yrkesliv och karriär. Mätningarna visar att kännedomen och intresset för Lantmännen växer bland både ekonomer och teknologer.

Systematiskt arbete för mångfald och jämställdhet

Lantmännens grundsyn och ambition är att samtliga anställda ska ges likvärdiga förutsättningar för att utvecklas inom koncernen. Detta kommer till uttryck i mångfaldspolicyn med tillhörande riktlinjer. Ett mål är att minst två av det underrepresenterade könet ska finnas representerade i ledningen för varje affärsområde senast 2009.

Målet har nu uppfyllts till drygt 80 procent vilket är en ökning jämfört med föregående år. För att säkerställa ett aktivt och målinriktat arbete inom affärsområdena görs uppföljning i form av personalstatistik, sjukfrånvaro, lönekartläggning, likabehandlingsplaner och medarbetarundersökning. Lantmännen utvecklar ständigt de interna processerna för rekrytering, bemanning och ledarutveckling i syfte att öka mångfalden.



Medarbetare styrtal

Ett framgångsrikt arbete för att utveckla medarbetare och organisation bygger bland annat på användningen av ändamålsenliga mål och styrtal. Att mäta hur ledarskapet fungerar och hur motiverade medarbetarna är ger bra förutsättningar för ett målinriktat arbete.

Ledarskap

En tydlig förbättring av ledarskapsindexet syns i mätningen som gjordes 2007. Snittet för hela koncernen ökade från 63 till 66. Fortfarande är spridningen stor mellan olika affärsområden (mellan 61 och 78). De förbättringsaktiviteter som initierats under 2007 med bland annat ledarträning och individuella planer för chefer med lägst index, fortsätter under 2008.

Medarbetarsamtal

Andelen genomförda medarbetar- och utvecklingssamtal har ökat markant. Från 53 procent vid förra mätningen till 63 procent i 2007 års mätning.

I samtliga affärsområden har andelen samtal ökat men det finns variationer i andelen samtal som utförs. Kvaliteten på medarbetar-/utvecklingssamtalen är god enligt medarbetarna, med ett snitt på 3,8 (på en 5-gradig skala). Utfallet är i stort detsamma i samtliga affärsområden.

Motiverad medarbetare

MMI hamnar i år, liksom vid 2006 års mätning, på 63. Många av affärsområdena ligger nära detta genomsnitt. För de flesta affärsområdena har MMI inte förändrats i någon större utsträckning, utan endast rört sig en eller två indexenheter. Detta är ett för lågt värde och chefernas fokus på att engagera och motivera sina medarbetare kommer att prioriteras under kommande år.

Sjukfrånvaro

Sjukfrånvaron är 4,8 procent för Lantmännens samtliga anställda. 2007 är det första året då detta har sammanställts för samtliga anställda.

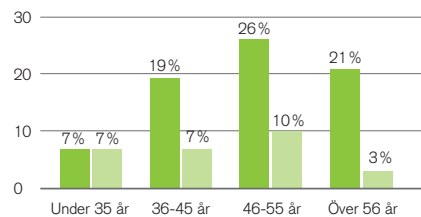
Köns- och åldersfördelning i ledningsgrupperna

Åldersfördelningen varierar naturligtvis inom koncernen, därför har affärsområden och gemensamma funktioner satt egna mål för att behålla eller förbättra sin åldersstruktur.

Koncernens mål är sedan 2006 att varje affärsområdesledning 2009 ska ha minst två medlemmar av det underrepresenterade könet. Målet har nu uppfyllts till drygt 80 procent, en ökning jämfört med föregående år.

Kvinnor är underrepresenterade i de flesta affärsområden. I den yngsta åldersgruppen finns dock lika många kvinnor som män. Utmaningen ligger i att ta tillvara denna potential.

■ Män ■ Kvinnor



Ägare

Lantmännen ägs till stor del av lantbrukare vars familjer brukat jorden i generationer. Att arbeta med ett långsiktigt perspektiv är en förutsättning för att kommande generationer ska kunna ta vid. Detta är något lantbrukaren tar med sig i sin ägarroll i Lantmännen.

Koncernen – en ekonomisk förening

Koncernens moderbolag är Lantmännen ekonomisk förening, ett kooperativt företag som ägs av 42 000 lantbrukare i Sverige. Ägarna, det vill säga medlemmarna i föreningen, bedriver lantbruk eller livsmedelsproduktion.

Begreppet ekonomisk förening innebär att varje medlem har en röst vid de distriktsstämmor som alla medlemmar kallas till varje år. Föreningens verksamhet regleras dels av de stadgar som medlemmarna beslutat om och dels av föreningslagen.

Uppdraget

Lantmännen har ett delat uppdrag i att bidra till lönsamheten på ägarnas gårdar samt att maximera avkastningen på ägarnas kapital i den ekonomiska föreningen. Detta görs delvis genom att tillhandahålla medlemmarna utsäde, gödsel, växtskydd och foder samt att ta emot, lagra och sälja det som lantbrukarna odlar. Avkastningen på ägarnas kapital skapas genom att Lantmännen förädlar råvaror från lantbrukarnas åkermark till livsmedel, foder och energi.

Vinstdelning till ägarna

Återbäringen beräknas på medlemmens inköpta foder- och växtodlingsvaror från föreningen. Efterlikviden beräknas på de växtodlingsvaror medlemmen sålt till föreningen. Återbäring och efterlikvid är en del av medlemmarnas del av föreningens vinst. Hur stor återbäringen eller efterlikviden blir beror på två saker. Dels på hur stor föreningens vinst har varit det enskilda året och dels på hur mycket

medlemmen omsatt i föreningen. Nivån på återbäringen och efterlikviden beslutas av föreningens styrelse. Lantmännens medlemmar bidrar dessutom med riskkapital i form av insatser. Insatserna ägs av medlemmarna men föreningen disponerar pengarna under medlemskapet.

Styrningen av Lantmännen

Lantmännens styrelse och verkställande ledning strävar efter att på bästa sätt möta de krav som ägare, anställda och andra intressenter ställer på företaget. En föreningskod finns med "Svensk kod för bolagsstyrning" som förebild. Denna syftar, på samma sätt som "Svensk kod för bolagsstyrning" till att skapa goda förutsättningar för en aktiv och ansvarsstagande ägarroll och en väl avvägd balans mellan ägare, styrelse och verkställande ledning. Ett annat syfte är att bidra till en tydlig ansvarsfördelning mellan föreningens lednings- och kontrollorgan och att skapa största möjliga transparens gentemot ägare, marknad och samhället i övrigt. Föreningskoden syftar dessutom till att främja att föreningslagens principer om att medlemmarna ska delta i förvaltningen av föreningen och att detta tillämpas i praktiken. Till styrelsens uppgifter hör även att fortlöpande utvärdera koncernledningen och utöva tillsyn över vd samt se till att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av föreningens verksamhet och ekonomiska ställning. Övriga uppgifter är att säkerställa så att den externa informationen präglas av öppenhet och saktlighet och att det finns tillfredsställande kontroll av att lagar och regler efterlevs samt att erforderliga etiska riktlinjer fastställs.



Leverantörer

Lantmännens leverantörer verkar i olika länder där kultur, lagstiftning och affärstraditioner skiljer sig åt. Detta innebär att Lantmännen måste vara tydliga i sin kommunikation kring förväntningar och krav avseende miljö, arbetsvillkor och etik.

Lantmännens inköpsverksamhet

Lantmännen är en stor internationell koncern som är verksam i 19 länder och omsätter 36 miljarder kronor.

Totalt görs inköp för cirka 15 miljarder. Spannmål står för cirka 2,5 miljarder av dessa. Lantmännen Doggy och Lantmännen Granngården är exempel på affärsområden som har leverantörer i länder utanför Skandinavien. Dock är det flera internationella verksamheter som handlar lokalt vilket i sig innebär handel utanför Skandinavien. Internationalisering kräver styrmedel och verktyg som tar hänsyn till skillnader i verksamheter, kultur, lagstiftning och affärstradition.

Sedan tidigare har Lantmännen Granngården en uppförandekod. Arbetet med att implementera denna har inletts genom bland annat leverantörsinspektioner. Det är med Lantmännen Granngårdens nyligen vunna erfarenheter som en koncernövergripande uppförandekod nu utvecklas. Koden ska följas både inom koncernen och av samtliga leverantörer.

I behov av en uppförandekod

Fair Trade Center publicerade under året en rapport om missförhållanden i ton-

fiskindustrin i Thailand. Lantmännen är genom Lantmännen Doggy den femte största importören av tonfisk i Sverige och fick kritik för att uppförandekod saknas gentemot leverantörerna. Under det gångna året pågick en debatt om Lantmännen Axas import av thailändsk kyckling. Diskussionen handlade främst om att kycklingen inte borde ha importerats utan köpts av Lantmännen Kronfågel vilket mynnade ut i behovet av en uppförandekod och beslut om att prioritera svenska råvaror där så är möjligt. Båda dessa fall underströk behovet av en uppförandekod.

Uppförandekoden tar form

Lantmännens affärer ska stödja och respektera internationellt deklarerade mänskliga rättigheter.

Lantmännen ska arbeta för att alla medarbetare behandlas rättvist, jämställt och med respekt. Lantmännens leverantörer förväntas agera på samma sätt mot sina medarbetare och sin miljö. Bland annat handlar förväntningarna om Lantmännens syn på föreningsfrihet, tvångsarbete, barnarbete, diskriminering, hälsa och säkerhet. På miljöområdet kommer det att finnas förväntningar på att leverantörerna arbetar för att minska utsläpp till luft, mark och vatten och strävar efter att förbättra kunskap och kontroll över sin miljöpåverkan. Avseende GMO så är försiktighetsprincipen vägledande vid all bedömning. Lantmännens livsmedelsprodukter innehåller inga råvaror från genmodifierade grödor och det kravet gäller även Lantmännens leverantörer. Överlag finns också en förväntan att leverantör-

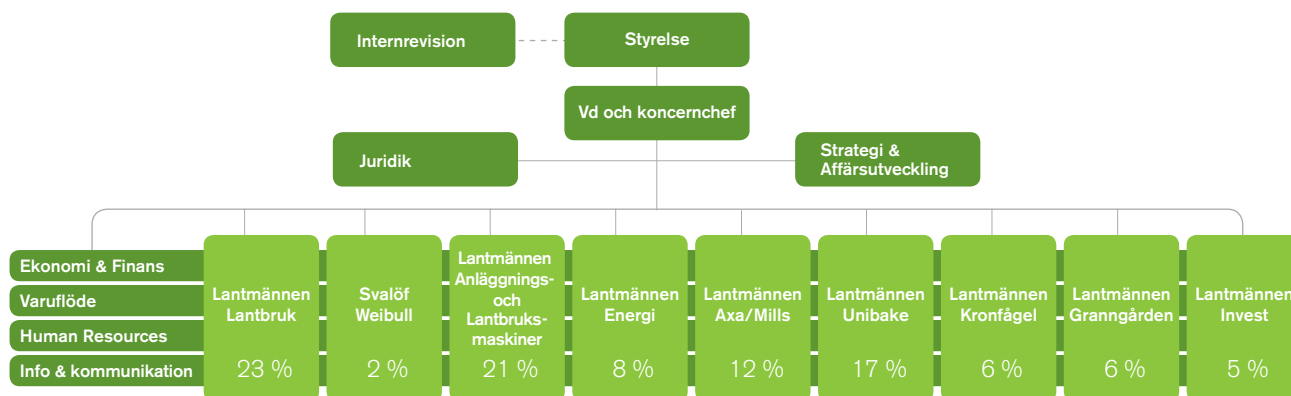
erna aktivt arbetar för att minska sin miljöpåverkan, bland annat genom att effektivisera energianvändningen och öka andelen förnybar energi.

Leverantörsrelationer ett prioriterat område

Lantmännens uppförandekod riktar sig till alla medarbetare i koncernen, samt leverantörer och andra samarbetspartners. Utifrån ett riskbaserat synsätt kommer leverantörsrelationer att bli ett prioriterat område i Lantmännens fortsatta arbete med uppförandekoden. Koden i sin helhet kommer att börja implementeras under 2008.



Koncernen i korthet



En ny organisation gäller från 1 februari 2008. Lantmännen Axa och Lantmännen Mills slås samman till ett affärsområde, Lantmännen Axa/Mills. Procenttalen anger andel av koncernens omsättning.

Försäljning per marknad

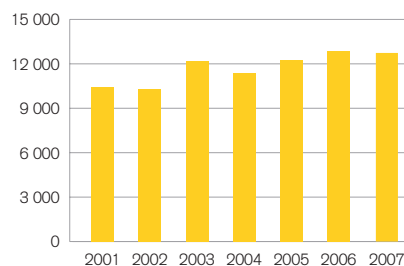
Mkr	2007	2006
Sverige	21 876	20 668
Danmark	4 875	4 120
Norge	2 570	2 286
Tyskland	2 691	2 203
Storbritannien	764	558
Baltikum	740	429
Belgien	563	328
Polen	346	255
Övriga Europa	1 225	1 138
Övriga världen	339	271
Summa	35 989	32 256

Nyckeltal

	2007	2006
Nettoomsättning, mkr	35 989	32 256
Medelantal anställda	12 830	12 833
Avkastning på sysselsatt kapital, %	7	5

Anställda i koncernen

Antal



Nettoomsättning, mkr

Inklusive koncernintern försäljning

Lantmännen Lantbruk	Svalöf Weibull	Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner	Lantmännen Energi	Lantmännen Mills	Lantmännen Axa	Lantmännen Unibake	Lantmännen Kronfågel	Lantmännen Granngården	Lantmännen Invest
9 096	921	8 456	3 089	2 922	1 684	6 751	2 507	2 401	2 105

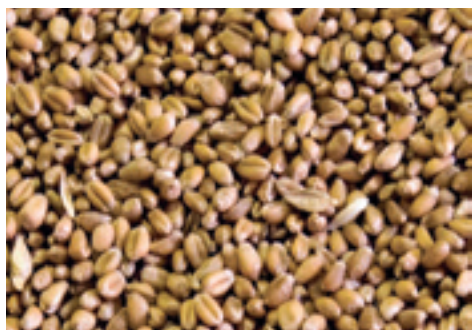
Lantmännens affärsområden



Lantmännen Lantbruk riktar sig till lantbrukare, både spannmålsodlare och animalieproducenter, genom köp av spannmål och försäljning av foder och växtodlingsprodukter. Spannmål säljs till kunder både i Sverige och utomlands.

Svalöf Weibull består av två enheter. SW Seed arbetar med växtförädling och produktion av utsäde på en internationell marknad, främst norra och centrala Europa. Weibull Trädgård är Nordens ledande trädgårdsföretag med en stark marknadsposition i Sverige och Danmark.

Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner består av två enheter. Båda arbetar med försäljning och service av maskiner; Lantmännen Maskin till lantbruksmarknaden i Skandinavien och Swecon till anläggningsbranschen i Sverige, Baltikum och mellersta Tyskland.



Lantmännen Energi utvecklar, tillverkar och marknadsför energiprodukter. Verksamheten bedrivs inom fyra affärsenheter; biodrivmedel, fasta biobränslen, värme samt maskin och miljö. Lantmännen Energi ansvarar också för koncernens elupphandling och medverkar vid energieffektivisering.

Lantmännen Mills är den ledande tillverkaren och leverantören av mjöl- och spannmålsprodukter i Skandinavien och har produktionsanläggningar i Sverige, Danmark, Norge och Lettland. Strategiskt viktiga samarbetspartners finns i Finland och Tyskland.



Lantmännen Axa utvecklar, tillverkar och marknadsför produkter till konsument, baserade främst på spannmål. De viktigaste marknaderna är Sverige, Norge och Danmark. Produktion och försäljning sker också i Ukraina och Lettland.

Lantmännen Unibake är Europas största tillverkare av djupfrysade bageriprodukter och Skandinaviens största tillverkare av färskt bröd. Produktionsenheter finns i Sverige, Danmark, Norge, Tyskland, Belgien och Ryssland, försäljningsenheter i Spanien, USA, Korea, Japan och Finland/Baltikum.



Lantmännen Kronfågel är Nordens största kycklingproducent med starka marknadspositioner i Sverige och Danmark, där produktionsenheterna finns. Produktionen består både av färska kycklingprodukter och frysta och förädlade produkter.

Lantmännen Grangården bedriver butiksverksamhet med inriktning på produkter för Lantbruk & Skog, Djur och Trädgård, Hus & Hem samt Uteliv. Genom det helägda dotterbolaget Lantmännen Nordpost bedrivs e-handel och postorderförsäljning.

Lantmännen Invest omfattar dels bolag som har sitt ursprung i forskningsprojekt, dels bolag som inte direkt hör hemma i något av de övriga affärsområdena, men som bedriver verksamhet som kan relateras till åkermarken och dess utnyttjande.

Ett urval av Lantmännens varumärken



Kontakt



Lantmännen

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192, 104 25 Stockholm
Tel: 08-657 42 00
Fax: 08-618 90 12
info@lantmannen.com
www.lantmannen.com

Claes Johansson

Chef Hållbar utveckling
claes.johansson@lantmannen.com
Tel: 08-657 43 83

Madelaine Hellqvist Jonason

Chef Marknadskommunikation
och Varumärke
madelaine.hellqvist@lantmannen.com
Tel: 08-657 42 25

Eva Emrin

Presschef
eva.emrin@lantmannen.com
Tel: 08-657 42 34

Maria Carty

Koordinator Hållbar utveckling
maria.carty@lantmannen.com
Tel: 08-657 43 67

