

2008

Lantmännens Årsredovisning
och Hållbarhetsredovisning



Lantmännen

Innehåll

Koncernen	1	Hållbarhetsredovisning	45
Koncernen i korthet & koncernöversikt	2	Strategi för hållbar utveckling	46
Året i korthet & viktiga händelser	3	Medarbetare	47
Lantmännens affärsområden	4	Intressentdialog	50
Ordförande har ordet	5	Hållbar affärsutveckling	51
VD har ordet	6	Ansvar från jord till bord	53
Omvärld	8	Jord – hållbar odling	54
Strategisk utveckling	10	Transporter	57
Effektiv varuflödesstyrning	11	Förädling – hållbara livsmedel	59
Bra mat är hållbar i längden	12	Förädling – hållbar energi	61
Forskning och utveckling	14	Varumärken i butik	62
Utveckling av ägarmodellen	15	Bord – medvetna konsumenter	63
Finansiell utveckling och risk	18	Leverantörer	64
Affärsområden	22	Miljöinformation	65
Lantmännen Lantbruk	23	GRI-redovisning	66
Svalöf Weibull	27	Årsredovisning	68
Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner	29	Förvaltningsberättelse	69
Lantmännen Energi	32	Resultaträkningar	77
Lantmännen Cerealia	34	Balansräkningar	78
Lantmännen Unibake	37	Förändringar i eget kapital	80
Lantmännen Kronfågel	40	Kassaflödesanalyser	81
Lantmännen Invest	42	Noter med redovisningsprinciper	83
Intresseföretag	44	Revisionsberättelse	111
		Föreningsstyrningsrapport	112
		Styrelse & revisorer	116
		Koncernledning	118
		Definitioner & Ordlista	120
		Adresser	Omslagets insida

Finansiell rapportering

Delårsrapport Q1	29 april 2009
Delårsrapport Q2	24 juli 2009
Delårsrapport Q3	5 november 2009

Kallelse till föreningsstämma

Ordinarie föreningsstämma hålls på Clarion Hotell,
Ringvägen 98, Stockholm, tisdagen den 28 april 2009, kl 10.00



Koncernen i korthet

Lantmännen är en av Nordens största koncerner inom livsmedel, energi och lantbruk. Lantmännen ägs av cirka 40 000 svenska lantbrukare. Åkermarken och dess möjligheter är utgångspunkten för Lantmännens verksamhet. Koncernen är verksam i alla delar av värdekedjan, från jord till bord.

Nyckeltal

MSEK, Definitioner, se sid 120	2008	2007	2006
Nettoomsättning	42 868	35 989	32 256
Rörelseresultat	1 136	870	183
Rörelsemarginal, %	3	2	1
Resultat efter finansiella poster	702	822	244
Årets nettoresultat	558	588	332
Avkastning på eget kapital, %	7	7	4
Avkastning på operativt kapital, %	6	5	-
Balansomslutning	32 553	28 743	25 343
Nettolåneskuld	11 654	8 413	6 581
Soliditet, %	33	34	37
Investeringar i anläggningstillgångar	2 700	2 259	1 726
Antal medlemmar	39 350	41 951	44 249
Medelantal anställda	12 671	12 830	12 833
varav kvinnor, %	33	34	34
Koldioxid, CO ₂ , tusen ton*	132,5	124,5	-

* Avser Lantmännens egen energiförbrukning, exklusive transporter

Koncernens nettoomsättning



Resultat efter finansiella poster



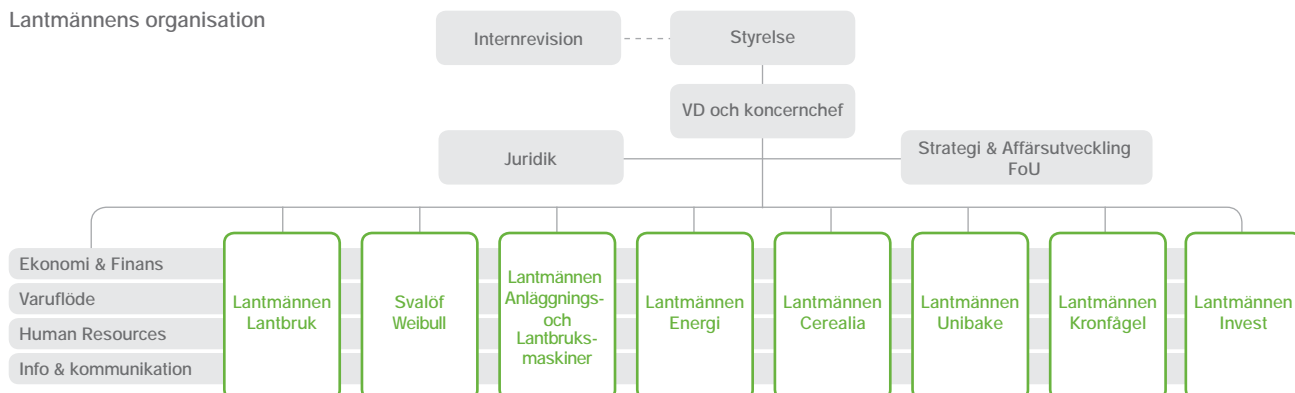
Försäljning per marknad

MSEK	2008	2007	2006
Sverige	27 048	21 876	20 668
Danmark	5 049	4 875	4 120
Tyskland	3 217	2 691	2 203
Norge	2 483	2 570	2 286
Storbritannien	1 039	764	558
Baltikum	661	740	429
Polen	549	346	255
Belgien	508	563	328
Övriga Europa	1 644	1 225	1 138
Övriga världen	670	339	271
Summa	42 868	35 989	32 256

Anställda i koncernen



Lantmännens organisation



Året i korthet

Nettoomsättningen för koncernen uppgick till 42 868 MSEK (35 989), en ökning med 19 procent jämfört med föregående år. Justerat för förändringar i koncernens sammansättning ökade nettoomsättningen med 24 procent.

Rörelseresultatet ökade med 31 procent jämfört med föregående år och uppgick till 1 136 MSEK (870). Justerat för poster av jämförelsestörande karaktär uppgick rörelseresultatet till 1 032 MSEK (718).

Resultat efter finansiella poster uppgick till 702 MSEK (822) och finansnettot till -434 MSEK (-48). Justerat för poster av jämförelsestörande karaktär uppgick resultatet efter finansiella poster till 622 MSEK (470).

Årets resultat efter skatt och minoritetens andel uppgick till 558 MSEK (588).

Utdelning. Styrelsen har beslutat att från 2008 lämna återbäring även på inköp från Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner. Återbäring på dessa inköp utgår med 0,5 procent. Utdelning i form av återbäring och efterlikvid i övrigt utgår med 1 procent (1). Total återbäring och efterlikvid uppgår till 121 MSEK (83, verkligt utfall 84). Styrelsen föreslår stämman att besluta om 5 procent (5) utdelning på insatskapital, totalt 57 MSEK (50) samt en insatsemission uppgående till 110 MSEK (150, verkligt utfall 151).

Investeringarna uppgick till 2 700 MSEK (2 259), varav kvarnen i Vejle, Danmark 165 MSEK och nya etanolanläggningen i Norrköping 760 MSEK. Båda anläggningarna har tagits i bruk under året och den totala investeringen i Vejle blev 560 MSEK och investerat belopp i Norrköping vid årets slut drygt 1 400 MSEK.



Viktiga händelser

1:a kvartalet 2008

Lantmännen Cerealia bildades genom sammanslagning av Lantmännen Axa och Lantmännen Mills.

Lantmännen förvärvade 50 procent av GoGreen och 28 procent av JSC Rigas Dzirnaveiks från finska Raisio som övertog Lantmännens 25 procent i Melia.

Lantmännen avyttrade sin ägarandel i Svenska Foder.

Lantmännen Unibake förvärvade Baco OY, Finland.

Svalöf Weibull avyttrade Weibull Trädgård.

Beslut fattades av Högsta Domstolen att Lantmännen inte blir betalnings-skyldig för det Jordbruksverket betalade ut till bönder, vars gårdar drabbades av salmonellasmittat foder 2003.

Lantmännens Uppförandekod antogs.

2:a kvartalet 2008

Lantmännen ökade delägarskapet i HaGeKiel, Tyskland, till 38 procent.

Lantmännen Unibake förvärvade det amerikanska bageriet Euro-Bake och det brittiska bageriet Eurobuns.

Lantmännen sålde koncernens aktieinnehav i danska Hedegaard A/S.

3:e kvartalet 2008

Lantmännen Granngården med dotterbolaget Nordpost såldes till EQT.

Lantmännen förvärvade en minoritetspost i Bosarpsyckling AB, Sverige.

4:e kvartalet 2008

Avtal träffades med Fazer om försäljning av Lantmännen Färskröd i Sverige.

Lantmännen och BASF genomförde ett aktiebyte som innebar att Svalöf Weibull blev ett helägt dotterbolag till Lantmännen och delägandet i BASF Plant Science upphörde.

Extra föreningsstämma beslöt ändra föreningens stadgar så handel med emissionsinsatser blir möjlig.

Lantmännen påbörjade långsiktigt varumärkesbyggande för "Bra mat".

Driften startade vid Lantmännen Energis nya etanollinje vid fabriken i Norrköping, Sverige.

Efter räkenskapsårets slut

Försäljningen av den svenska färskrödsverksamheten till Fazer fullföljdes i januari.

Lantmännens affärsområden



Nyckeltal	Lantmännen Lantbruk	Svalöf Weibull	Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner	Lantmännen Energi	Lantmännen Cerealia	Lantmännen Unibake	Lantmännen Kronfågel	Lantmännen Invest
Nettoomsättning, MSEK	12 980	550	9 529	4 574	4 544	8 228	2 856	2 028
Rörelseresultat, MSEK	172	1	376	-110	206	212	149	59
Avkastning på operativt kapital, %	5	0	17	-5	8	3	40	15
Medelantal anställda	1 074	246	1 664	286	1 452	5 000	1 381	434
varav kvinnor, %	24	41	10	22	39	33	44	34
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	43	43	33	50	27	0	15	25
CO ₂ , egen energianvändning, tusen ton	31,6	1,2	-	9,2	16,4	51,7	6,8	15,5

Lantmännen Lantbruk utgör grunden för koncernen och riktar sig till lantbrukare, både växtodlare och animalieproducenter. Lantmännen Lantbruk köper spannmål och har försäljning av foder och växtodlingsprodukter. Spannmål säljs till kunder, både i Sverige och utomlands. [► Sid 23](#)

Svalöf Weibull är ett internationellt växtförädlings- och utsädesföretag som utvecklar och marknadsför nya sorter av lantbruksväxter och producerar utsäde. De viktigaste grödorna är stråsäd, oljeväxter och vallväxter. [► Sid 27](#)

Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner består av två enheter: Lantmännen Maskin och Swecon. Båda arbetar med försäljning och service av maskiner; Lantmännen Maskin till lantbruksmarknaden i Skandinavien och Swecon till anläggningsbranschen i Sverige, Baltikum och en del av Tyskland. [► Sid 29](#)

Lantmännen Energi samlar Lantmännens verksamhet inom energisektorn och är ett av Sveriges ledande energiföretag. Verksamheten omfattar etanol, biodiesel, fjärrvärme, värmepellets, salix, smörjmedel, alkylatbensin samt kredit- och drivmedelskort. [► Sid 32](#)

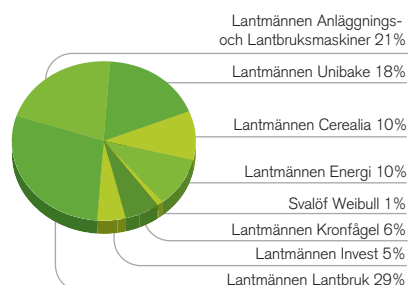
Lantmännen Cerealia utvecklar, producerar och marknadsför spannmålsbaserade produkter som mjöl, mjölmixer, gryn, müsli och pasta samt färdiglagade rätter. Produkterna distribueras genom dagligvaruhandeln, restauranger, bagerier, grossister och livsmedelsindustrin. [► Sid 34](#)

Lantmännen Unibake är en av Europas största tillverkare av djupfrysta bageriprodukter för fast food, bake-off och djupfryst. Produktsortimentet är stort; från korvbröd, sandwichbröd till wienerbröd. Produkterna avsåts både på storhushålls- och detaljhandelsmarknaden. [► Sid 37](#)

Lantmännen Kronfågel är Nordens största producent av livsmedel baserade på kyckling och marknadsför färsk och fryst kyckling samt kycklingbaserade, högförädlade produkter. [► Sid 40](#)

Lantmännen Invest omfattar bolag som bedriver verksamhet relaterad till åkermarken. Bolagen, undantaget Byggplant, använder på olika sätt spannmål som huvudsaklig råvara i sin produktion. [► Sid 42](#)

Nettoomsättning per affärsområde



Nya lösningar krävs

2008 har varit ännu ett år av utveckling för Lantmännen. Arbetet med den nya strategin har betytt att vi i dag har ett delvis annorlunda Lantmännen jämfört med i början av året. Koncernen är i dag smalare, tydligare, mer utåtriktad och inte minst - mer lönsam!

Att vi sålt vår del av Svenska Foder och Granngården har kanske varit oväntat för en del men besluten ligger helt i linje med vår strategi. Ska Lantmännen utvecklas och även i framtiden bidra till att utveckla det svenska lantbruket måste vi våga tänka nytt.

Ett område som utvecklats mycket positivt är Lantmännen Lantbruk, där det internationella samarbetet med bland annat DLG och HaGe Kiel ger många fördelar och större gemensam inköpskraft.

Att utveckla ägandet

Frågor om hur, vad och vem som ska äga Lantmännen i framtiden har varit livligt debatterade de senaste åren. Genom Ägarforum har vi ägare och förtroendevalda haft många tillfällen att komma med synpunkter på koncernens utveckling och inriktning. Om man sammanfattar slutsatserna från Ägarforum så är det att Lantmännen Lantbruk ska drivas som en ekonomisk förening, att nyttjande i första hand ska vara grund för ägande i Lantmännen och att man som ägare vill kunna få del i koncernens framtida värdetillväxt. Jag vill tacka er som engagerat sig i Ägarforum. Tack vare ert arbete och synpunkter har styrelsen fått ett tydligare uppdrag från ägarna. Det ligger nu som grund för våra strategier.

Som ett resultat av Ägarforum och för att utveckla Lantmännens ägarmodell har styrelsen beslutat om två nya instrument – att ge ut förlagsinsatser och att öppna för handel med emissionsinsatser. Styrelsens ambition är att stärka ägarrollen, ge möjlighet till del i företagets värdetillväxt och samtidigt erbjuda en fördelaktig placering i Lantmännen. Jag är övertygad om att det kommer att

kännas än mer spännande att vara ägare till Lantmännen framöver.

Omvärld

Att ge en bild av 2008 utan att nämna finansorn och inbromsningen i världsekonomin är inte möjligt. Frågan om hur Lantmännen kommer att påverkas är fullt naturlig. Finanskrisen påverkar givetvis Lantmännen men i mindre omfattning än för många andra företag. Att vara verksam inom jordbruk och livsmedelsindustri är att arbeta på en mogen marknad. Vi gör inga extrema vinster under goda tider, men vi gör heller inga störtidningar i sämre tider.

Det var en tuff höst för många av oss lantbrukare. En utdragen skörd med dålig kvalitet kan påverka den mest optimistiske. Under 2008 såg vi också effekterna av marknadens tydliga genomslag inom lantbruket, från 2007 års historiskt höga priser till 2008 års mer modesta nivåer. Att vi kommer att leva med allt mer fluktuerande prisnivåer har sagts många gånger tidigare, men kan nämnas igen. Det kräver att man har en pålitlig affärspartner som med bondens bästa för ögonen söker finna de nya lösningar som marknaden kräver. Här har vi som lantbrukare, genom Lantmännen Lantbruk, vår största nytta.

Engagemanget för långsiktig hållbarhet är en faktor som påverkar Lantmännen på många sätt. Vår utbyggda etanolfabrik i Norrköping kom igång mot slutet av året. Där produceras nu en miljö- och energiutbytesmässigt högkvalitativ etanol baserad på ägarnas spannmål. Det känns bra att Lantmännen aktivt deltar i samhällets nödvändiga omställning till förnyelsebar energi. Att Kronfågel för sitt kylda sortiment och Cerealina under



varumärkena AXA och Kungöörnen, under året presenterat klimatdeklarade produkter, är också ett sätt att visa koncernens kompetens och bidrag till en långsiktigt hållbar livsmedelsproduktion.

Att vilja synas

Lantmännens satsningar och investeringar har som mål att öka resultatet, både för att säkra en fortsatt utveckling, men också för att trygga utdelning och avkastning. Ett av årets mest spännande projekt har varit vår stora satsning på marknadskommunikation. Jag tror att vårt budskap, tryggheten i att köpa "Bra mat" från ett företag som har kontroll på hela kedjan från jord till bord, är ett koncept som gynnar affärerna, men som också ger både stoltare medarbetare och ägare.

Jag vill rikta ett stort tack till alla engagerade och kunniga medarbetare som bidrar till vår positiva utveckling. Lantmännens VD och koncernchef Per Strömberg har med både tydlighet och stort engagemang bidragit till att flytta både resultatet och koncernen framåt.

Under sommaren drabbades Lantmännen och styrelsen av ett tragiskt besked, Olle Nilssons bortgång. Olle lämnar ett stort tomrum efter sig, vi saknar hans engagemang och erfarenhet.

Många utmaningar ligger framför oss, men med en tydlig och långsiktig strategi har vi alla möjligheter att leverera både bra produkter, tjänster och resultat i framtiden.

Noraström, februari 2009

Thomas Bodén
Ordförande Lantmännen

Ett händelse- och framgångsrikt år

Det har varit ett både händelserikt och glädjande år för Lantmännen. Resultatet efter finansnetto, justerat för jämförelsestörande poster, är det bästa för Lantmännenkoncernen någonsin. Vårt kontinuerliga förbättringsarbete har gett önskat resultat, vår nya etanolfabrik är i drift, nya ägarinstrument har utvecklats, kommunikationskonceptet har lanserats, nya verksamheter har förvärvats och andra har avyttrats. Vår resa mot ett framgångsrikt, smalare och mer fokuserat Lantmännen fortsätter med full kraft.

Lantmännens positiva resultatutveckling gläder mig. Resultat efter finansnetto, justerat för jämförelsestörande poster, slutade på 622 MSEK jämfört med 470 MSEK 2007. En ökning med 32 procent. Vårt positiva resultat är drivet av en omsättningsökning som delvis kommer av ökade spannmålspriser men också av en underliggande volymtillväxt samt uppnådda besparingsmål.

Glädjande är att så gott som alla Lantmännens affärsområden nått ett bättre resultat än 2007, där Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Kronfågel står för de största resultatökningarna. Vi har ett arbete att göra för att utveckla lönsamheten inom Lantmännen Energi. Mycket tid och kraft har ägnats åt att få igång vår etanolfabrik i Norrköping.



// Lantmännens mål är att vara ägarnas bästa affärspartner samt skapa och utveckla affärsmöjligheter som bidrar till lönsamheten på ägarnas gårdar. //

Vårt fokuserade strategiarbete har burit frukt och vi har under året sett många positiva effekter, både ekonomiska och kvalitetsmässiga. Om vi fortsätter att göra samma saker som vi alltid gjort kommer vi att få ungefär samma resultat. Så för att bli ännu bättre måste vi våga göra saker på nya sätt och kontinuerligt fokusera på att förbättra och effektivisera vår samlade verksamhet. Det kommer att vara nyckeln till framgång för Lantmännen.

Intensivt arbete för att hantera lågkonjunkturen

Den inbromsning som skedde i den globala ekonomin under de sista månaderna av 2008 påverkade Lantmännens resultat och vi upplevde under det fjärde kvartalet en väsentlig försvagning. Lantmännen Maskin och Swecon såg en markant minskning i ordergången och även våra mindre konjunkturkänsliga verksamheter inom livsmedel märkte en viss avmattning. Finansieringskostnaderna ökade på grund av investeringar så som nya kvarnen i Vejle, etanolfabriken i Norrköping och ett antal förvärv inom livsmedelsbolagen.

Trots detta har vi levererat ett mycket positivt resultat det gångna året. Vårt arbete med kontinuerligt förbättringsarbete är en del av förklaringen. Under 2008 startade ett omfattande förbättringsarbete inom Lantmännens varuflöde (inköp, produktion och logistik), ett arbete som är en viktig del i vårt samlade strategiarbete. Våra högt satta besparings-

och kvalitetsmål för 2008 infriades och 2009 fortsätter vi arbetet. Ett ökat fokus kommer också att läggas på kapitalrationisering och kostnadseffektivisering genom ett antal olika program.

Ett smalare och vassare Lantmännen Vi kommer, som en del i det samlade strategiarbetet, fortsätta att fokusera inom våra satsningsområden för att bli än vassare samtidigt som vi arbetar vidare med avyttringar och förvärv för att bli ett smalare och mer fokuserat företag.

Exempel på detta arbete är att Lantmännen Lantbruk nu har utökat sitt delägarskap i HaGe Kiel samt att vi nu äger 100 procent i Svalöf Weibull. Lantmännen Unibake har också genomfört tre internationella förvärv. För att ytterligare fokusera på våra kärnaffärer har också en del större avyttringar skett. Försäljningen av affärsområde Granngården till EQT liksom Svalöf Weibulls avyttring av samtliga aktier i Weibull Trädgård är två exempel. Avtal har under året tecknats med Fazer om försäljning av färskbrödsverksamheten i Sverige där överlåtelsen fullföljdes i januari 2009.

Offensiva satsningar trots sämre tider

Att utveckla starka varumärken är en tydlig del i vårt strategiarbete. Under 2008 lanserades vårt koncerngemensamma kommunikationskoncept. Budskapet är fokuserat på "Bra mat från Lantmännen". Bra mat är resultatet av det ansvarsfulla

arbete vi gör varje dag, från jord till bord. Vi har en unik position som en stark aktör i alla delar av kedjan från jord till bord och nu väljer vi att Lantmännen ska synas. Konsumenterna ska veta vad Lantmännen är, vilka som är våra produkter och vad vi står för. Den mediala uppmärksamheten kring lanseringen talar sitt tydliga språk, vi har valt rätt väg att gå.

Det är få företag som har en lika positiv och stark symbol som Lantmännen – att vi har verksamheter i hela kedjan och ägs av svenska bönder. Oavsett var i kedjan man arbetar – inom Lantbruk, Maskin, Livsmedel eller Energi – så är man med och bidrar till att tillverka den mat vi äter.

Lantmännen – vi ska ta vårt ansvar
Vi är ett internationellt livsmedelsproducerande företag med höga ambitioner avseende långsiktig hållbar lönsamhet. Som du kanske redan märkt så är Lantmännens årsredovisning och hållbarhetsredovisning för 2008 sammanslagna. Ett naturligt steg då vårt arbete med hållbar utveckling ska vara en integrerad del av våra affärer och en viktig del i vår långsiktiga konkurrenskraft och lönsamhet.

Inom Lantmännen har vi väldigt mycket att vara stolta över när det gäller ansvarstagande från jord till bord. Men vi nöjer oss inte där, nu ska vi bli än bättre. Vi har satt oss ner och tagit fram ett åtgärdsprogram med mål och aktiviteter som vi berättar mer om i denna redovisning. Det kommer att krävas allt mer för att leverera bra mat även i framtiden och åtgärdsprogrammet kommer därför utvecklas över tid med nya målsättningar och konkreta åtgärder.

Hållbar utveckling – ett självklart strategival

Som ett ansvarsfullt företag är det en självklarhet för oss med hållbar utveckling som en av koncernstrategierna. Därigenom kommer vår hållbarhetsfokusering bidra till nya affärsmöjligheter och därigenom ökade intäkter. Vi märker också tydligt att våra kunder efterfrågar leverantörer som kan visa på ett systematiskt arbete med tydliga etiska förtecken. Även slutkonsumenten har dessa förväntningar. Därför är vi också övertygade om att vårt



VD Per Strömberg och Anna Elgh, Varuflödesdirektör, på besök hos Doggy i Värgårda för information av Doggys Vice VD Roland Magnusson om ett lyckat LEAD-projekt.

hållbarhetsarbete stärker vårt varumärke och gör oss till en attraktiv partner både som kund, leverantör och arbetsgivare. Det är med stolthet som jag konstaterar att vi som första företag i Sverige kan tillhandahålla klimatdeklarerad mat i form av Kronfågels kylda sortiment samt kärnvetemjöl, matkorn, matvete och mathavre från Kungsörnen och AXA havregryn.

Viktigt att minimera miljöpåverkan och kostnader

Klimatfrågan är viktig för Lantmännen ur en mängd olika perspektiv. Därför är det fortsatt viktigt för oss att minimera vår miljöpåverkan. Ett exempel som bidragit är miljökonceptet Green Line där vi har minskat våra koldioxidutsläpp från Lantmännens transporter med cirka 2 600 ton under 2008. Till 2012 är målet 20 procent för Lantmännens samlade verksamheter.

Ett offensivt hållbarhetsarbete ger också minskade kostnader. Vårt energieffektiviseringsprogram är därför viktigt för vår långsiktiga lönsamhet. Inom hållbarhetsområdet ligger också många förtroenderisker. Det är bland annat därför som koncernstyrelsen antog den uppförandekod som nu rullas ut i organisationen. En uppförandekod som tar utgångspunkt i FN Global Compact's

10 principer. Den anger ramarna för vårt arbete och den inriktning om hur vi vill uppfattas som företag.

Rak i ryggen

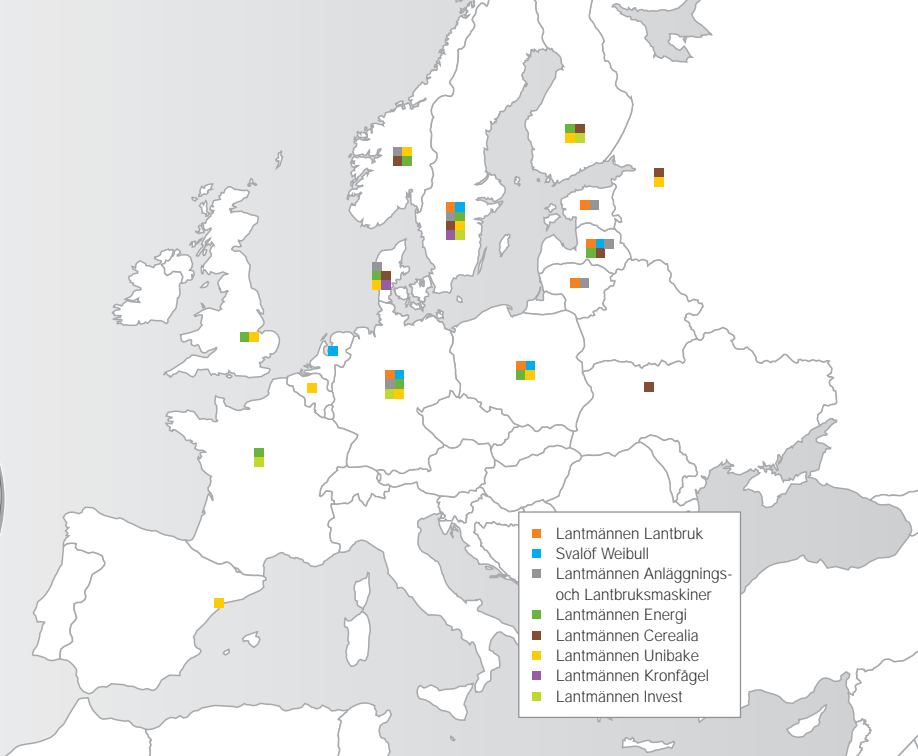
Stora förändringar sker inom koncernen för att vi ska kunna stå rakryggade inför vårt löfte till våra kunder, leverantörer, medarbetare och omvärld. Våra konsumenter ska veta och känna sig trygga med att våra produkter tagits fram på ett ansvarsfullt sätt med morgondagen i åtanke.

Jag tycker att 2008 har varit oerhört spännande och motiverande. Även om jag vet att vi står inför stora utmaningar inför framtiden, en framtid där vi inte kan luta oss tillbaka och vara nöjda så är jag full av tillförsikt. Vi på Lantmännen har visat att vi står väl rustade och har både engagerade ägare och duktiga medarbetare, redo att anta de utmaningar som kommer i vår väg. Ett säkert framgångskoncept.

Stockholm, februari 2009

*Per Strömberg
VD och koncernchef
Lantmännen*

Omvärld



Lantmännens verksamhet spänner över ett brett fält av produkter och marknadssegment. Produktions- och försäljningsenheter finns i 19 länder med tyngdpunkt i norra Europa. Den världsomfattande finanskrisen och ekonomiska oron påverkar Lantmännens verksamhetsgrenar i olika hög grad.

Ekonomisk oro i världen

De lantbruksnära verksamheterna berörs främst av förändrade råvarupriser, som kan påverka efterfrågan på sikt.

För maskinverksamheten är Swecon direkt påverkad av den kraftiga ekonomiska nedgången i Tyskland och i de baltiska länderna. En avmattning i efterfrågan förväntas också i Sverige. Även Lantmännen Maskin räknar med en minskad försäljning, eftersom maskinaffärer kan skjutas på framtiden om oron växer.

Lantmännens livsmedelsverksamhet är relativt sett mindre konjunkturkänslig till följd av inriktning på basvaror som kyckling, pasta och mjöl.

Lantbruk

Spannmålsskörd och spannmålspris

Spannmålsskörden i världen 2008 var betydligt större än 2007. Den totala världsskörden redovisades i november till 1 770 miljoner ton, vilket var 80 miljoner ton högre än föregående säsong.

Konsumtionen av spannmål beräknas fortsätta att öka, men produktionen förutses öka i ännu högre grad. För

skördeåret 2008 beräknas världsproduktionen av spannmål överstiga konsumtionen med 25 miljoner ton, vilket påverkar spannmålspriserna kraftigt se diagram ► [Sid 9](#)

Från högsta priset i mars har priset på kvarnveten nära halverats. Det stora utbudet av fodervete gör att prisgapet mellan kvarnveten och foderveten är 20-25 procent.

Prisfallet på spannmål har påverkat priset på oljeväxtfrö i samma riktning.

Inom EU-27 förväntas 2008 års totalskörd av spannmål bli 310 miljoner ton. Trots en ökad användning beräknas de utgående lagren fördubblas jämfört med året innan. Prisedgången på spannmål har inneburit ett återinförande av importtullar.

Den svenska spannmålsskörden 2008 beräknas till 5,2 miljoner ton, vilket endast är 3 procent högre än året innan, trots att spannmålsarealen ökade med 10 procent.

Spannmålskvalitet

Skördeperioden har på många håll i världen kännetecknats av antingen för

mycket eller för lite nederbörd. Oberoende av vilket har det lett till försämrad kvalitet. Mycket kvalitetsspannmål har därför klassats ned för användning till foder- eller energigämdamål.

Import av kvarnveten

Ett normalår importerar svensk kvarnvetenindustri 50 000 ton och då främst durumveten till pasta och andra specialkvaliteter som inte odlas i Sverige. För skördeåret 2008/09 beräknas importen av kvarnveten öka kraftigt.

För Lantmännen Cerealia har bristen på inhemskt kvarnveten och en kraftigt ökad import lett till högre råvarukostnader än vad som skett i flera närliggande länder. De förhoppningar som många livsmedelsaktörer haft om stora prissänkningar på bland annat mjöl och pasta har därför inte infriats.

Insatsvaror till lantbruket

Priset på mineralgödsel bestäms på den globala marknaden. Under 2008 steg priset kontinuerligt, men planade ut mot slutet av året. Efterfrågan på gödsel

globalt var stor fram till oktober, då försäljningen stannade av i finanskrisens spår. Året avslutades med oroligt läge på gödselmarknaden.

Även andra insatsvaror som utsäde och växtskyddsmedel ökade i pris under 2008.

Priset på foder steg under början av 2008 men föll efter skörd. Prisfallet orsakades av god tillgång på foder-spannmål och en lägre efterfrågan på grund av försämrad konjunktur och instabil världsekonomi. Den långsiktiga prognosen för animalieproduktionen i världen är att den kommer att öka genom högre levnadsstandard i många utvecklingsländer, varför även efterfrågan på foderprodukter förväntas öka.

Energi

Efter sju år med stadigt stigande världsmarknadspriser på råolja och annan fossil energi föll priserna drastiskt under andra halvåret 2008. Nedgången är tydligt kopplad till den finansiella krisen och en internationell konjunkturavmattning. Det finns en risk att lägre priser på fossil energi på kort sikt minskar drivkraften att effektivisera och ställa om till förnybara energikällor. EU står dock fast vid huvudmålen fram till 2020 att unionen som helhet ska minska utsläppen av koldioxid med 20 procent, ha 20 procent förnybar energi, varav 10 procent inom transportsektorn, samt effektivisera energianvändningen med 20 procent.

Biodrivmedel

Trots fallande oljepriser finns en fortsatt stark vilja hos politiker att öka användningen av förnybara drivmedel. Men målformulering och styrmedel har komplicerats av att oron för livsmedelsförsörjningen har ökat, liksom oron för att den biologiska mångfalden påverkas.

Etanol från spannmål och sockerrör, FAME från raps och soja samt biogas från gödsel och andra restprodukter väntas dominera marknaden under åtminstone de närmaste tio åren. Därefter finns förhoppningsvis en kommersiell teknik för att producera en rad olika bensin- och dieselsättare från cellulosa samt en växande flotta "plug-in-fordon" som kombinerar förnybar el och biodrivmedel.

Marknaden för svenskproducerad etanol är starkt beroende av huruvida regeringens förslag att släppa in låginblandad etanol till mycket låg tull godkänns av EU-kommissionen. Om detta blir verklighet kommer brasiliansk etanol helt ta över den svenska marknaden och den svenskproducerade etanolen måste exporteras till de EU-länder, som har kvar tullskydd.

Produktionen av rapsbaserad RME har minskat i såväl Sverige som i övriga EU beroende på kraftigt stigande råvarupriser och prisdumpad import från USA. Kalkylen har förbättrats under 2008 och marknaden kommer att växa när EU inom ett par år ger klartecken till en successiv ökning av inblandningen i diesel med upp till 10 procent.

Livsmedel

Handel och industri

Dagligvaruhandeln fortsätter att stärka sina positioner genom att öka centraliserade inköp, internationalisering och ökning av egna varumärkena.

Livsmedelsindustrin är en mogen industri med små möjligheter till organisk tillväxt, varför företagssammanslagningar har blivit allt vanligare för att växa, effektivisera och nå skalfördelar. Industrin blir alltmer internationell, en trend som också Lantmännen anammat.

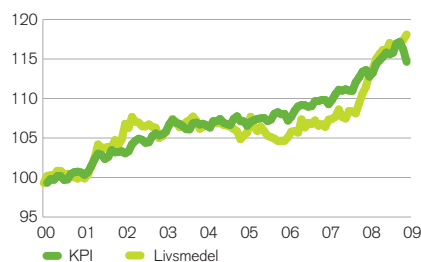
Trender bland konsumenter

Hälsa, bekvämlighet och njutning är de tre stora världsomspännande trenderna när det gäller livsmedel. Tillsammans med ökad fokus på miljö och hållbar utveckling påverkar de i hög grad konsumenternas önskade val av produkter.

Konsumenterna har höga krav på matens kvalitet och kort tillagningstid. Andra viktiga faktorer är tillgänglighet och smak. Trenden att folk vill kunna äta sin mat vid olika tillfällen och på olika platser blir allt tydligare.

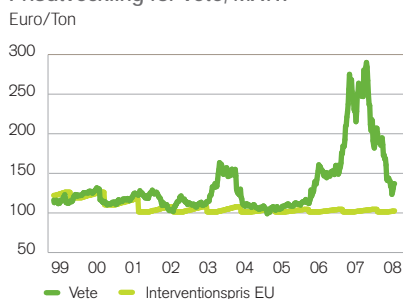
Råvaror och ursprung blir allt viktigare för konsumenten. Bonden och det närodlade är i dag hetare än aldrig förr. I Danmark har den ekologiska trenden slagit igenom och ekologiska livsmedel motsvarar cirka 6 procent av den mat som säljs i butik. I Sverige är den ekologiska försäljningen hälften så stor som den danska, men intresset tros öka.

Konsumentprisindex



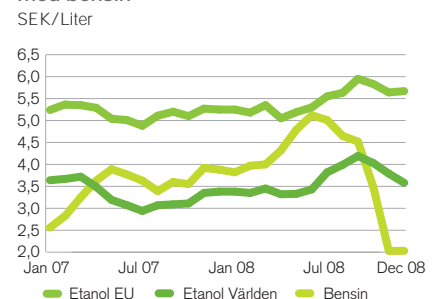
Över en tioårsperiod följs livsmedelsprisindex och konsumentprisindex väl.

Prisutveckling för vete, MATIF



Det höga priset på vete 2007 föll kraftigt 2008, orsakat av större spannmålslager i världen.

Prisutveckling för etanol i jämförelse med bensin



Trots fallande oljepris andra halvåret 2008 finns en fortsatt vilja att satsa på förnybara drivmedel.

Strategisk utveckling

Uppdrag, affärsidé och värderingar

Uppdrag: Lantmännen ska bidra till lönsamheten på ägarnas gårdar och maximera avkastningen på deras kapital i föreningen.

För att kunna leva upp till våra ägares avkastningskrav och därmed skapa tillväxt och konkurrenskraft strävar vi ständigt efter att bli större, effektivare och lönsammare.

Affärsidé: Lantmännen är ett kundnära företag med kompetens, kontroll och närvaro inom hela värdekedjan – från jord till bord.

Med kunden i fokus utvecklar och förädlar vi åkermarkens resurser på ett ansvarsfullt sätt. Vi agerar på en internationell marknad där Sverige utgör basen för våra verksamheter.

Värderingar: Att på bästa sätt förvalta åkermarken och det som växer där, är basen för Lantmännens verksamhet. Koncernen är verksam i alla delar av värdekedjan, från jord till bord. Grunden för många av framgångarna är innovation och genom omfattande forskning försöker koncernen möta den moderna människans krav på nya, hälsosamma produkter.

Lantmännen har huvudrollen i några av samhällets största utmaningar – övergången till en hållbar energiförsörjning, utvecklingen av framtidens jordbruk och av nya sunda livsmedel. Genom att äga och ha inflytande i hela produktionskedjan som utgör och omger bruket av jorden, kan Lantmännen på ett unikt sätt ta ansvar för ursprung, innehåll och egenskaper hos alla sina produkter.

Som en ledande aktör inom livsmedel, energi och lantbruk arbetar Lantmännen ständigt för att driva utvecklingen mot ett sunt och hållbart samhälle.



Lantmännens långsiktiga målsättning är att uppnå en avkastning på eget kapital efter skatt på 10 procent. Målet ska nås främst genom fokus på kärnaffärerna. För att nå målet har åtta strategier fastställts.

Lantmännens koncernstrategi

Lantmännens strategi är att öka den samlade lönsamheten och konkurrenskraften, och utgår från Lantmännens uppdrag gentemot ägarna. Strategin är indelad i åtta delstrategier.

1. Skapa affärsmöjligheter för Lantmännens ägare

Lantmännens mål är att vara ägarnas bästa affärspartner samt skapa och utveckla affärsmöjligheter som bidrar till lönsamheten på ägarnas gårdar.

2. Fokus på kärnaffärerna

Utveckla Lantmännens produktportfölj för att optimera ägarnytta och långsiktig lönsamhets- och tillväxtpotential genom att aktivt arbeta med företagsförvärv och företagsavyttring.

3. Ökad kostnads- och kapitaleffektivitet

Öka kostnads- och kapitaleffektivitet genom fokus på kontinuerligt förbättringsarbete. ► Sid 11

4. Utveckla starka varumärken

Utveckla och investera i Lantmännens varumärken för långsiktig lönsamhet och konkurrenskraft. ► Sid 12

5. Utveckla produktportföljen genom aktivt forsknings- och utvecklingsarbete

Skapa långsiktig lönsamhet och konkurrenskraft genom att öka volym, tempo och kvaliteten i forsknings- och utvecklingsarbetet. ► Sid 14

6. Förbättra samarbetet med våra kunder

Stimulera en ökad efterfrågan av våra produkter genom att utveckla samarbetet med våra kunder.

7. Hållbar utveckling

Utveckla Lantmännens arbete inom hållbar utveckling för att bli en ansvarsfull aktör inom våra verksamhetsområden. ► Sid 45

8. Medarbetare och organisation

Utveckla organisationen för att bättre attrahera, tillvarata och utveckla medarbetarnas kompetens. ► Sid 47

Effektiv varuflödesstyrning

Den koncerngemensamma funktionen Varuflöde har det övergripande ansvaret för Lantmännens inköp, logistik och produktion. Uppdraget är att med kunden i fokus, optimera koncernens varuflöde samt att säkerställa att lagar och policys följs.



Anna Elgh
Varuflödesdirektör

LEAD – kontinuerliga förbättringar
Våren 2008 genomförde Lantmännen en analys av 58 av koncernens 130 produktionsanläggningar.

Syftet var att identifiera de effektiviserings- ar som skulle kunna genomföras med ett systematiskt arbetssätt (LEAD). Utfallet ledde till att fyra piloter initierades på anläggningarna i Vårgårda (Doggy), Kimstad (Foder), Örebro (Korvbrödsbagarn) och Laholm (Pannkakor och färsprodukter). Resultatet blev mycket positivt såväl ekonomiskt som ur medarbetarperspektiv.

Under 2009 påbörjar 30 anläggningar sitt arbete med LEAD med start inom Lantmännen Unibake, Lantbruk och Cerealialia. För 2009 har 50 MSEK i bruttobesparingar identifierats, och genom ett långsiktigt arbete förväntas stora besparingar kunna göras.

Hållbara transporter

Lantmännen är Sveriges femte största transportör med en transportkostnad på 1,5 miljarder SEK. Att skapa ansvarsfulla, långsiktiga och hållbara transporter på

LEAD står för:

Learn. Att förstärka individens kompetens genom fortlöpande utbildning, träning och personlig utveckling.

Engage. Att använda arbetslagens talang, erfarenhet och kunskap effektivt. Att skapa ett varaktigt engagemang i arbetet.

Analyze. Att finna fakta, analysera och åtgärda problemens grundorsaker.

Do. Att agera. Att ständigt söka nya vägar till förbättringar och tillväxt. Att våga göra mistag.

kommersiella villkor är ett mycket viktigt bidrag till koncernens vision om att göra det bästa av vår jord. Målet är att minska koldioxidutsläppen från transporter med 20 procent från 2006 till 2010, vilket motsvarar 16 100 ton CO₂. Under 2008 har koldioxidutsläppen från Lantmännens transporter minskat med knappt 2 600 ton. I konceptet GreenLine samlar Lantmännen arbetet med förbättrad miljöprestanda för hela transportkedjan. Dessutom ska kostnaden för logistik sänkas. Läs mer om GreenLine och Lantmännens arbete med hållbara transporter ► Sid 57

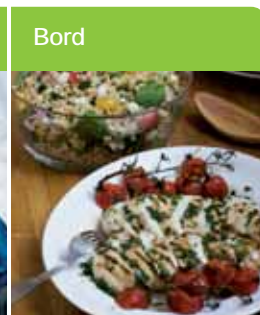
Lönsammare inköp

Inköp av varor och tjänster från externa leverantörer är en viktig del av förädlingskedjan för att skapa konkurrenskraftiga erbjudanden och mervärde för Lantmännens kunder. Lantmännens kontinuerliga förbättringsarbete inom inköp har under 2008 resulterat i kostnadsbesparingar motsvarande 286 MSEK.

Lantmännens nya inköpsdataloger strukturerar inköpen och ger en samlad bild av vad, hur mycket och från vem Lantmännen köper varor och tjänster. Detta skapar förutsättningar för samordning och prioritering av inköpsbehov och för att mäta och följa upp avtal med valda leverantörer.

Genom att samla inköp för emballage och etablera samarbete med produktion och logistik, skapas förutsättningar för effektivare varuflödeskedjor och bra konsumentanpassade förpackningar.

Ett etiskt och hållbart inköpsarbete är både lönsamt och bidrar till arbetet med att säkra Lantmännens ansvar från jord till bord. Därför införs nu ett systematiskt arbetssätt för att säkra att leverantörer lever upp till Lantmännens uppförandekod.



Bra mat är hållbar i längden

Den gemensamma enheten Information & Kommunikation bidrar till att utveckla starka varumärken för långsiktig lönsamhet och konkurrenskraft. Konsumenternas krav på ansvarstagande livsmedelsaktörer ökar. Genom att möta och på sikt överträffa dessa krav stärks Lantmännen och varumärkena. Genom arbetet med efterlevnad av Lantmännens uppförandekod och åtgärdsprogram, blir Lantmännen och dess varumärken också symboler för en hållbar livsmedelsproduktion.



Anette Rosengren
Kommunikations-
direktör

Lantmännens tre unika värden För konsumenterna blir det allt viktigare med säker, god och hälsosam mat som produceras på ett ansvarsfullt sätt.

Lantmännen har tre unika egenskaper som tillsammans skapar förutsättningar för att påverka och arbeta för att ge konsumenterna bra mat:

Kunskap om jorden. Lantmännen ägs av cirka 40 000 svenska bönder, som ofta har brukat jorden i generationer. Genom att ta tillvara medlemmarnas värderingar, kunskaper och erfarenheter kan nya hållbara metoder och förädlingstekniker utvecklas och konsumenterna erbjudas bättre livsmedel.

Från jord till bord. Lantmännens styrka är att koncernen förfogar över hela kedjan, från växtförädling via odling till livsmedelstillverkning, vilket ger en unik möjlighet att påverka slutresultatet. Lantmännen är det enda större livsmedelsföretaget som har verksamhet inom alla delar av produktionskedjan. Det ger goda möjligheter att eftersträva ursprungskontroll – hur och vad som hamnar i förpackningen – men också vilka produkter som ska dukas fram på borden.

Hållbar utveckling. Lantmännen har lyft upp hållbar utveckling som en viktig del av den övergripande koncernstrategin. Långsiktig lönsamhet är beroende av att åkermarken kan fortsätta ge råvaror till produkter med hög avkastning och det är därför självklart att arbeta systematiskt mot en mer hållbar verksamhet.

Lantmännen står för Bra mat Lantmännens syn på bra mat är att konsumenterna inte bara ska kunna förvänta sig att maten är prisvärd, lättillgänglig, god och hälsosam, utan också kunna kräva att livsmedelsföretagen strävar efter hållbart producerad mat.

Men bra mat betyder inte samma för alla. Det skiljer sig beroende på person, situation och behov. Det finns dock en sak gemensam: behovet av förtroende. Det innebär att konsumenten ska kunna lita på producenten och att maten är producerad på ett ansvarsfullt sätt. Förtroendet gör att konsumenten väljer varumärken som bär budskapet om ansvarsfullt producerad mat, utan att hon



eller han behöver ta ställning till komplicerade fakta.

Lantmännens gröna grodd på förpackningarna står som en garant för ansvarsfullt producerad mat som tagits fram på ett hållbart sätt.

Bra mat är resultatet av Lantmännens ambition mot konsumenterna att ta ansvar för hela kedjan från jord till bord. Konsumenterna ska känna sig trygga och det ska vara enkelt för dem att göra ett medvetet val. Bra mat från Lantmännen står för:

Mat som främjar både smakupplevelse och hälsa

Mat som är kontrollerad och ansvarsfullt producerad

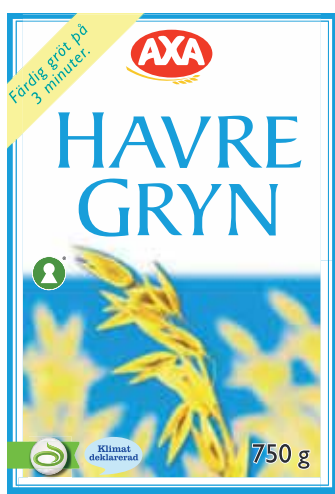
Mat där stor ansträngning gjorts för att den tas fram på ett medvetet hållbart sätt.

Långsiktigt hållbar lönsamhet



Lantmännens produktvarumärken gör det möjligt för konsumenterna att välja mat som är god och hälsosam, och som är enkel och bekväm att äta. Koncernvarumärket, med den spirande grodden som symbol, är ett löfte till konsumenten att produkterna har framställts på ett ansvarsfullt sätt. Tillsammans stärker dessa varandera och hjälper konsumenten att fatta enkla beslut. Lantmännens tre unika värden bidrar både till att uppnå en långsiktig hållbar utveckling, samtidigt som det skapar möjligheter för en långsiktig hållbar lönsamhet för koncernen.

Steg för Bra mat



1. Minska klimatpåverkan från egen verksamhet.
2. Minska klimatpåverkan från koncernens lantbruksprodukter.
3. Minska klimatpåverkan från koncernens livsmedelsprodukter.
4. Bidra till att minska problem med övergödning.
5. Utveckla råvaruförsörjningen till foderprodukter i hållbar riktning.
6. Verka för en giftfri miljö.
7. Utveckla det ekologiska erbjudandet.
8. Verka för hälsosamma och hållbara livsmedel.
9. Vara ledande inom djurskyddsarbetet för kycklinguppfödning.
10. Kommunicera öppet och transparent med omvärlden i fråga om hållbar utveckling.
11. Personalen ska må bra och ha en god arbetsmiljö.

Lantmännens uppförandekod

Under 2008 antogs Lantmännens uppförandekod. Uppförandekoden samlar befintliga och nya riktlinjer för hur Lantmännen ska arbeta på ett etiskt, socialt och miljömässigt riktigt sätt. Uppförandekoden gäller för alla Lantmännens medarbetare och styrelseledamöter. Relevanta delar gäller också för leverantörer, återförsäljare och andra affärspartners. Koden utgörs av principer och riktlinjer på fem olika områden; produkter, miljö, affäretik, omvärld samt arbetsmiljö och sociala villkor.

Det nya med uppförandekoden är att verksamhetens policys och riktlinjer i väsentliga delar nu aggregerats till övergripande riktlinjer för koncernen samlade i ett dokument. Uppförandekoden, likt policys och riktlinjer, ska fungera som en vägvisare för Lantmännens medarbetare i det dagliga arbetet. Den tydliggör också för Lantmännens intressenter vilket ansvar Lantmännen tar för verksamheten. Implementering av uppförandekoden handlar om att på alla nivåer inom koncernen säkerställa efterlevnaden genom information, utbildning och uppföljning. Ett steg i denna implementering är den e-utbildning för medarbetarna som tagits fram. En annan åtgärd är det program som tagits fram för implementering av uppförandekoden hos leverantörerna.

Efterlevnaden av uppförandekoden ska kontrolleras, och i de fall brister upptäcks ska nya rutiner tas fram och implementeras. Företagsledningen kommer arligen att diskutera utvärdering och uppföljning vid ledningens genomgång. Arbetet med uppförandekoden och hållbar utveckling sammanställs varje år i en extern redovisning. På så vis är processen kontinuerlig och säkerställer ständiga förbättringar.

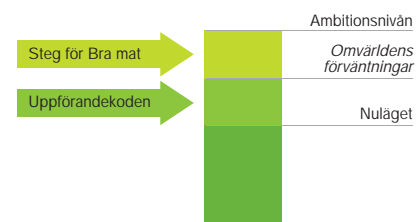


Steg för Bra mat

Alla delar i löftet uppnås ännu inte. Lantmännen är medveten om att det fortfarande finns ett gap mellan konsumentens förväntningar och vad som åstadkommit fram tills idag. Men i dessa fall finns tydliga mål för framtiden i form av ett omfattande åtgärdsprogram. Programmet är uppdelat i elva övergripande mål. För varje målsättning har ett antal åtgärder fastställts som ska genomföras de närmaste åren, allt från ökad andel järnvägstransporter till utfasning av transfetter och azofärgämnen från alla Lantmännens livsmedelsprodukter.

Det kommer att krävas allt mer för att leverera Bra mat även i framtiden. Åtgärdsprogrammet kommer därför att utvecklas med nya målsättningar och konkreta åtgärder. Under 2009 kommer åtgärdsprogrammet att kompletteras genom skärpta krav på hållbart producerad spannmålsråvara samt en policy för produktutveckling ur näringssynpunkt.

Lantmännens ansvarstagande



Forskning och utveckling

Forskning och utveckling ska skapa långsiktig lönsamhet och konkurrenskraft för Lantmännen genom att utveckla produktportföljen och höja kvaliteten i produktionsprocessen. Den gemensamma funktionen Strategi & Affärsutveckling där Lantmännen FoU ingår, ska stödja koncernens utvecklingsarbete och ta tillvara innovativa projekt, som befinner sig tidigt i utvecklingen med stora möjligheter att utvecklas kommersiellt.



Clas Eriksson
Vice VD, ansvarig
för Strategi &
Affärsutveckling
samt FoU

Forskningsintensiv verksamhet
Huvuddelen av forskning och produktutveckling bedrivs i affärsområdenas och dotterbolagens utvecklingsavdelningar.

Svalöf Weibull är ett av de ledande växtförädlingsföretagen i Europa med förädlingsstationer i Sverige, Tyskland och Holland samt ett omfattande försöksnätverk i Europa.

Svalöf Weibull bedriver avancerad utveckling för att få fram nya sorter, främst för Nord- och Centraleuropa.

Lantmännen Lantbruk bedriver forskning och produktutveckling inom divisionerna Foder, Växtodling och Spannmål. På Nötcenter Viken utvecklas foder till mjölkkor. Under 2008 har försök gjorts för att bedöma drank från etanoltillverkning som ersättning för importerad proteinråvara. Att kunna förutse skörde kvalitet och volym är

viktigt och genom att utveckla och införa on-line metoder, kan spannmål kvalitetssorteras och produkter av dålig hygienisk kvalitet sorteras bort.

Lantmännen Unibake utvecklade under 2008 många nya produkter, ofta i nära samarbete med stora kunder och skräddarsydda efter deras behov.

Lantmännen Cerealias produktutveckling är främst inriktad mot produktkategorierna pasta, müsli/granola, mjöl och kak-/brödmixer. Väsentliga områden är fibrer, hälsa, processteknik och nya funktionella ingredienser.

Gemensamma resurser

Den gemensamma enheten, Lantmännen FoU, driver koncernövergripande projekt och ansvarar för samordning av och stöd till hela koncernens forskning och utveckling. Inom livsmedelsområdet pågår en bred forskningsverksamhet med syfte att öka förståelsen om våra produkters struktur, smak och näringsvärde. Trenden går från att undersöka enstaka näringsämnen, kostkomponenter eller livsmedel till

att undersöka ett helt måltidsmönster och hur det påverkar hälsan.

Lantmännen FoU koordinerar verksamheten för Lantmännens forskningsstiftelser; SL-stiftelsen, VL-stiftelsen och Stiftelsen Cerealia FoU. SL- och VL-stiftelserna har under året beviljat medel till forskningsprojekt om förädling av malkorn, metoder att kartera markburna sjukdomar och för ökad kunskap om rågvetets fibrer. Stiftelsen Cerealia FoU främjar forskning och utveckling och delade 2008 ut medel till projekt, se exempel nedan. Stiftelsen finansierar även Tidskriften C som sprider kunskap om spannmålsbaserade livsmedel.



AXA Fiber

En nyhet från Lantmännen FoU är två fiberblandningar för mage och hjärta som ingår i Lantmännen Cerealias lansering av AXA Fiber under 2009.

AXA Fiber Mage är en prebiotisk fiberblandning som "matar" tarmens goda bakterier. AXA Fiber Hjärta har kolesterolsänkande effekt. Konsumenterna kommer att kunna äta gott och hälsosamt utan att behöva ändra sina matvanor.

Hälsosam nordisk kost

Under sex veckor 2008 åt 88 friska Bollnäsbor, 25-65 år, med förhöjda kolesterolnivåer försökskost. Flera markörer visade på ökad eller minskad risk för att utveckla hjärt- och kärlsjukdomar. Total kolesterol och LDL, det "onda" kolesterolet, är några markörer som följts. Visionen är att om några år visa att livsmedel av nordiskt ursprung är lika hälsosamma som medelhavskosten.

Miljöanpassade utsädesbehandlingar

Arbetet fortsätter med att utveckla de miljöanpassade utsädesbehandlingarna ThermoSeed, Cedomon och Cerall. Målet är att förädla utsädet genom att tillföra funktioner i samband med betningen. Studier har gjorts med SLU och Ytkemiska institutet för att se om det är möjligt att styra groningen med hjälp av olika beläggningar. Målet är att vid sädens kunna styra groningen och uppkomst.

Utveckling av ägarmodellen

I samband med föreningsstämman 2008 avslutades projektet Ägarforum, där syftet var att diskutera olika ägarfrågor. Ägarforum kan sammanfattas med att ägarna vill att Lantmännen Lantbruk även i fortsättningen ska drivas som en ekonomisk förening, att nyttjandet i första hand ska vara grund för ägandet i Lantmännen och att ägarna vill kunna få del i koncernens framtida värdetillväxt.

Som ett resultat av Ägarforum har koncernstyrelsen fattat ett principbeslut om att införa handel med emissionsinsatser och förlagsinsatser. Syftet är att öka intresset för Lantmännen, ge möjlighet till del i värdetillväxt och erbjuda en intressant placering.

Lantmännens ägare

Som medlem i Lantmännen är man tillsammans med cirka 40 000 andra lantbrukare ägare till en ekonomisk förening. Föreningen äger i sin tur ett antal aktiebolag, som är organiserade i affärsområden. En regional distriktsorganisation är bas för medlemmens roll som ägare av Lantmännen. För att bli medlem i Lantmännen är det en förutsättning att bedriva lantbruks- eller livsmedelsproduktion. Det finns tre olika medlemskategorier; direktanslutna medlemmar lokalföreningar organisationsmedlem.

Vid början av 2009 uppgick antalet direktanslutna medlemmar till 33 979. Dessutom fanns 3 814 medlemmar i 22 anslutna lokalföreningar i södra och

västra Sverige. Lokalföreningarna fungerar som lokala inköpsföreningar genom avtal med främst Lantmännen Lantbruk. Kalmar Lantmän, med 1 980 medlemmar, är organisationsmedlem i Lantmännen.

Distriktsorganisation

Distrikten är bas för medlemmarnas roll som ägare av Lantmännen och 2008 var landet indelat i 30 distrikt. I varje distrikt finns en styrelse som arbetar för den samlade Lantmännenkoncernen och ansvarar för medlemsfrågorna. Som stöd för distriktsstyrelserna finns regionalt medlemsansvariga anställda vid Lantmännens avdelning för Ägarrelationer.

Under våren kallas samtliga medlemmar i distriktet till distriktsstämma. Lantmännens distriktsstämmor 2008 genomfördes mellan den 10 och 20 mars. Vid distriktsstämman informeras om verksamheten i distriktet och koncernen för det senaste året. Distriktsstämman utser distriktsstyrelse och fullmäktige till föreningsstämman. För varje påbörjat 500-tal medlemmar i distriktet väljs en fullmäktig till föreningsstämman.

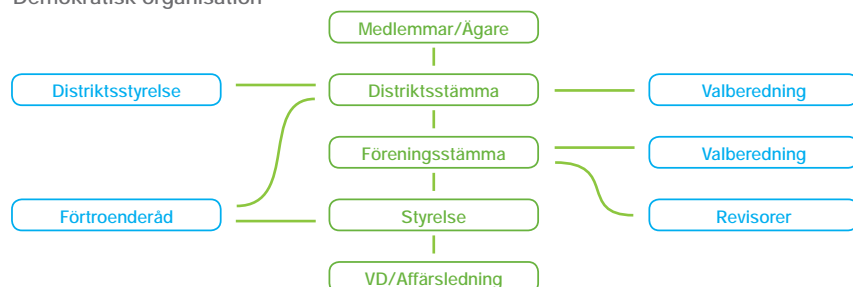
Föreningsstämma

Föreningsstämman är Lantmännens högsta beslutande organ och hålls i normalfallet en gång per år. Stämman avhandlar det föregående årets verksamhet och resultat, behandlar inkomna motioner, väljer koncernstyrelse och beslutar om ansvarsfrihet för styrelse och VD.

Ordinarie föreningsstämma 2008 hölls den 7 maj i Stockholm. Stämman behandlade motioner om bland annat proceduren för ordförandeval och beslutet att göra maskinhandeln till insatsgrundande omsättning. Vid stämman avslutades Ägarforum och uppdraget att utveckla ägarmodellen presenterades.

Vid fullmäktigedagen den 8 maj presenterades arbetet med Lantmännens uppförandekod. Den 1 oktober hölls extrastämman och fullmäktigedag. Extrastämman behandlade ett förslag till stadgeändring för att kunna påbörja handel med emissionsinsatser. Förslaget godkändes i sin helhet. Fullmäktigedagen behandlade frågan om genteknik.

Demokratisk organisation



Förtroenderåd

I förtroenderådet ingår styrelseordföranden i distrikt och organisationsmedlem. Dessutom ingår två representanter från lokalföreningarna, som utsetts av koncernstyrelsen. Vid förtroenderådets möten deltar även koncernstyrelsen, föreningens förtroendevalda revisorer och en representant för valberedningen.

Rådet ska tillsammans med styrelsen verka för en positiv utveckling av föreningen genom att vara rådgivande i utvecklingsfrågor av mer långsiktig karaktär. Förtroenderådet ger också möjligheter till erfarenhetsutbyte mellan distrikten.

Förtroenderådet har under 2008 haft tre protokollförda möten. Det konstituerande mötet hölls i samband med föreningsstämman och övriga möten hölls i Stockholm den 27 februari och den 4-5 november. Ett antal möten har hållits per telefon, där förtroenderådet informerats om det ekonomiska läget i samband med offentliggörandet av delårsrapporter samt möten i samband med större förvärv och försäljningar som försäljningen av Lantmännen Granngården.

Ägarforum – dialog kring framtiden

Under året har det varit ett stort engagemang för Lantmännens Ägarforum, som hade två syften, dels att öka kunskapen om Lantmännens verksamhet och förutsättningar, dels att ge utrymme för ägarna att diskutera viktiga ägarfrågor. Under april hölls två distriktsstyrelsekonferenser där distriktens samlade kommentarer och svar kring ägandet diskuterades, samtidigt som koncernstyrelsen presenterade idéer kring en ny ägarmodell.

Ägarforum kan kort sammanfattas med att Lantmännen Lantbruk även i fortsättningen ska drivas som en ekonomisk förening, att nyttjandet i första hand ska vara grund för ägandet i Lantmännen och att ägare kan få del i koncernens framtida värdetillväxt. Projektet avslutades i samband med stämman i maj, då koncernstyrelsen presenterade en ny ägarmodell där möjlighet till handel med emissionsinsatser och introduktionen av förlagsinsatser var två viktiga delar. En stadgekommitté

tillsattes för att se över och modernisera Lantmännens stadgar.

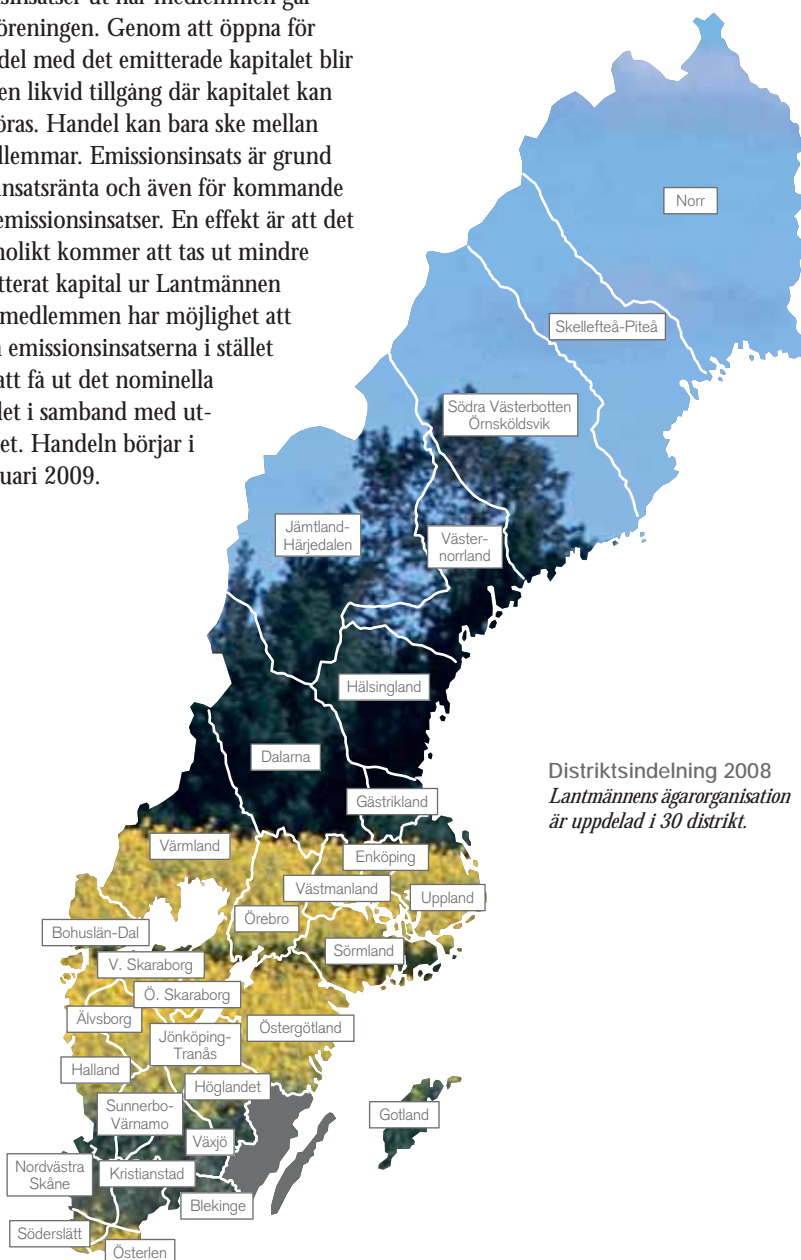
En sammanfattning av Ägarforum skickades ut tillsammans med nummer 5 av Grodden. En mer heltäckande sammanfattning distribuerades under slutet av året till samtliga förtroendevalda inom Lantmännen.

Handel med emissionsinsatser

Insatsemissioner är en vinstdisposition där kollektivt kapital förs över till den enskilde medlemmen som individuellt insatskapital. I dag betalas emissionsinsatser ut när medlemmen går ur föreningen. Genom att öppna för handel med det emitterade kapitalet blir det en likvid tillgång där kapitalet kan frigöras. Handel kan bara ske mellan medlemmar. Emissionsinsats är grund för insatsränta och även för kommande års emissionsinsatser. En effekt är att det sannolikt kommer att tas ut mindre emitterat kapital ur Lantmännen när medlemmen har möjlighet att sälja emissionsinsatserna i stället för att få ut det nominella värdet i samband med utträdet. Handeln börjar i februari 2009.

Förlagsinsatser

Förlagsinsatser är ett finansiellt instrument för den ekonomiska föreningen som ger möjlighet att få in riskkapital. Lantmännens förlagsinsatser vänder sig i första hand till medlemmar och medarbetare, men det kommer även vara möjligt för andra att köpa en förlagsinsats. Utdelningen på Lantmännens förlagsinsatser är dels en basränta, dels en komponent beroende av koncernens resultat. Syftet med att ge ut förlagsinsatser är att öka intresset för Lantmännen och att få in riskkapital till föreningen.



Distriktsindelning 2008
Lantmännens ägarorganisation
är uppdelad i 30 distrikt.

Ägarnytta

Lantmännens uppdrag är dubbelt, att bidra till lönsamheten på ägarnas gårdar och att maximera avkastningen på ägarnas insatta kapital.

Insatskapital

Lantmännens medlemmar bidrar med riskkapital genom insatsen i föreningen. Vid utgången av 2008 uppgick insatskapitalet till 1 157 MSEK. Av detta var 593 MSEK inbetalt och 564 MSEK emitterat kapital. Medlemmarnas insatskapital, inbetalt och emitterat, uppgår till 11 procent av Lantmännens totala egna kapital.

Insatsen beräknas som tio procent av medlemmens genomsnittliga omsättningsvärde med Lantmännen under de senaste fem åren. Basen för insatsen är handeln med Lantmännen Lantbruk. Under 2007 beslutades att även petroleumprodukter ska ingå i den insatsgrundande omsättningen och för 2008 beslutades att också maskinhandeln ska vara insatsgrundande. Lägsta insats är 5 000 SEK och insattaket är 150 000 SEK, vilket motsvarar en omsättning med Lantmännen på 1,5 MSEK. Den som har en insatsgrundande omsättning som överstiger 1,5 MSEK kan få sin insats uppräknad till 10 procent av sin genomsnittliga omsättning.

I samband med en stadgeöversyn som beslutades vid 2008 års stämma föreligger ett förslag om förändringar av såväl nivån på minimi-insats som insattak.

Utdelning

Lantmännens resultat är grunden för utdelningen till ägarna i form av återbäring,

efterlikvid, insatsutdelning och insats-emission. Utdelningen är den enskilde medlemmens del av koncernens vinst.

En annan del av ägarnyttan är Lantmännens satsning på forskning och utveckling, samt investeringar som direkt gynnar medlemmens intressen och bidrar till att utveckla verksamheten på gården. Några exempel är Lantmännens delägarskap i Sveriges Djurbönders Tillväxtaktiebolag och investeringar på Nötcenter Viken.

Lantmännens utdelningspolicy är vägledande för utdelningsnivån. Under 2008 reviderades utdelningspolicyen som ett resultat av Ägarforum. Målet är att Lantmännen över tid ska generera en jämn och stabil utdelning. Utdelningsnivån ska anpassas med hänsyn till finansiell ställning, resultat, kassaflöde, strategiskt investeringsbehov och förväntad lönsamhet. Målsättningen är att varje år dela ut cirka 40 procent av ett belopp som utgörs av koncernens resultat före avdrag för återbäring och efterlikvid, exklusive extraordinära poster.

Återbäring och efterlikvid ska i huvudsak baseras på det resultat som uppnås i den insatsgrundande, lantbruknära verksamheten. Insatsutdelning och insats-emission ska i första hand baseras på det resultat som uppnås i de inte insatsgrundande industriella verksamheterna. Insats-emissionen beräknas på inbetalda och emitterade insatser och medlemmens omsättning med Lantmännen, fördelningen är 75 procent på insatserna och 25 procent på omsättningen.

Koncernstyrelsen beslutar om nivån på återbäring och efterlikvid, medan stämman beslutar, på förslag från koncernstyrelsen, om insatsutdelning och insats-emission.

Definitioner



Ägarna får del i Lantmännens vinst genom:

Återbäring och efterlikvid som betalas i förhållande till lantbrukarnas köp från och leveranser till föreningen och beräknas i procent av affärsvolymen med Lantmännen under året. Styrelsen beslutar vilka produktområden som utgör grund för återbäring och efterlikvid.

Insatsutdelning eller "ränta" på insatskapitalet lämnas i förhållande till hur mycket inbetalda och emitterade insatser medlemmen har.

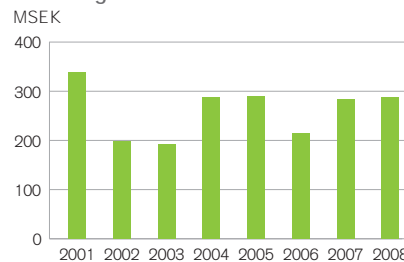
Insats-emission innebär att en del av det kollektivt ägda fria kapitalet förs över till medlemmarnas individuellt ägda insatskapital.

Utdelning

MSEK	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Central återbäring/ efterlikvid	121	84	59	64	134	70	72	75
Lokal återbäring/ efterlikvid *	-	-	-	75	65	84	89	69
Insatsutdelning **	57	50	56	50	49	38	38	23
Insats-emission **	110	151	99	100	39	-	-	171
Totalt	288	285	214	289	287	192	199	338

* Förekommer inte efter 2005. ** Enligt styrelsens förslag för 2008.

Utdelning totalt



Finansiell utveckling och risk

Händelseutvecklingen på de finansiella marknaderna under 2008 visar vikten av att ha hög finansiell beredskap och en god finansiell ställning. Lantmännens verksamhet är kapitalintensiv och kräver omfattande investeringar årligen. Målet för den finansiella verksamheten är att säkerställa kort- och långfristig kapitalförsörjning samt uppnå lägsta möjliga finansieringskostnad samtidigt som de finansiella riskerna hanteras i enlighet med angivna riktlinjer.



Per Olof Nyman
Ekonom- och
finansdirektör

Omsättning, resultat och kassaflöde
Koncernens omsättning uppgick 2008 till 42 868 MSEK (35 989), resultat efter finansiella poster till 702 MSEK (822) och resultatet efter skatt till 558 MSEK (588).

Både omsättning och resultat har påverkats av poster av jämförelsestörande karaktär. Resultatet efter finansiella poster, justerat för jämförelsestörande poster, uppgick 2008 till 622 MSEK (470). De viktigaste jämförelsestörande posterna var realisationsvinster vid avyttring av aktier och verksamheter samt nedskrivningar och strukturkostnader relaterade till koncernens färskbrödsverksamhet. En sammanställning över dessa poster återfinns i Förvaltningsberättelsen [► Sid 71](#)

Koncernens kassaflöde uppgick till -233 MSEK (-400). Den löpande verksamheten bidrog med ett positivt kassaflöde på 423 MSEK (219). Förvärv och avyttring av verksamheter påverkade

kassaflödet med -1 060 MSEK (423). Investeringar i anläggningstillgångar uppgick till 2 700 MSEK (2 259). De största investeringarna avsåg uppförandet av Lantmännen Cerealias kvarn i Vejle, Danmark, och den nya etanolanläggningen i Norrköping, vilka båda tagits i bruk under året.

Finansiella mål och målpåfyllelse
Avkastning på eget kapital utgör mål för styrningen av koncernen. Vid styrning och uppföljning av resultatet per affärsområde är detta mål nedbrutet i två finansiella nyckeltal; avkastning på operativt kapital och rörelsemarginal.

Målet för koncernen är 10 procent avkastning på eget kapital efter skatt. 2008 uppgick avkastningen på eget kapital till 7 procent (7) och avkastningen på operativt kapital till 6 procent (5). Rörelsemarginalen 2008 var 3 procent (2).

Avkastningskravet varierar mellan affärsområden och bolag och bygger på affärsmässiga värderingar. Lantmännen Lantbruk har ett lägre avkastningskrav

till följd av sitt uppdrag att också bidra till lönsamheten på ägarnas gårdar.

Omvärldsutveckling

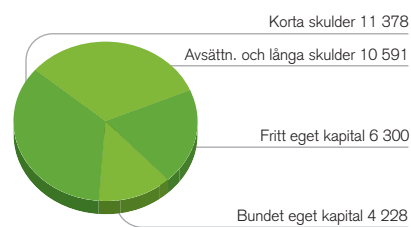
Dramatiska förändringar i omvärlden kännetecknade 2008. Tvåra kast präglade aktie-, kredit- och valutamarknaderna samt priserna på viktiga insatsvaror för Lantmännen, såsom spannmål, soja och energi.

Under det första halvåret skapade de stigande spannmåls- och energipriserna inflationsförväntningar, vilket fick Riksbanken att höja styrräntan. Oljepriset kulminerade under sommaren och sjönk därefter successivt till följd av den allt sämre konjunkturen. Riksbanken sänkte styrräntan kraftigt i december för att motverka det branta fallet i efterfrågan under senhösten och vintern. Samtidigt skedde en försvagning av den svenska kronan och kurserna på euron respektive dollarn steg.

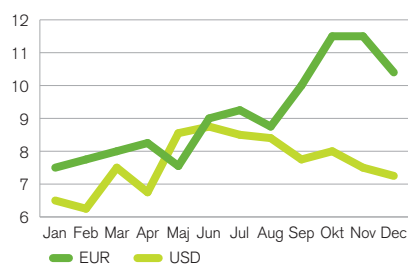
Effekter av prisförändringar och svagare konjunktur

Effekten på Lantmännen av den försämrade konjunkturen och prisnedgången på råvarumarknaderna varierar från

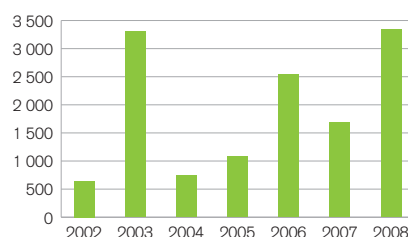
Kapitalstruktur
MSEK



Växelkursutveckling 2008
SEK



Investeringar
MSEK



Nettoinvesteringar i anläggningstillgångar och förvärv av verksamheter.

affärsområde till affärsområde. Maskinverksamheten i Swecon påverkades under stora delar av 2008 av den kraftiga konjunkturedgången i de baltiska länderna men först mot slutet av året av en minskad efterfrågan i Sverige och Tyskland. Lönsamheten i etanolproduktionen har varierat starkt under 2008, till följd av fluktuerande priser på spannmål och etanol. Priset på den producerade etanolen samvarierade i viss utsträckning med oljepriset som först steg och därefter sjönk under 2008. Lantmännens livsmedelsverksamhet är relativt sett mindre konjunkturkänslig till följd av inriktningen på basvaror som kyckling, pasta, mjöl och bröd.

Resultatet i flertalet affärsområden är beroende av valutakursutvecklingen på framförallt euro och dollar. Försvagningen av den svenska kronan under den senare delen av året har endast haft en marginell påverkan på resultatet

Finansiell strategi och riskhantering
Lantmännens finansfunktion ska säkerställa kort- och långfristig kapitalförsörjning, uppnå lägsta möjliga finansieringskostnad samt hantera verksamhetsrelaterade och finansiella risker i enlighet med angivna riktlinjer och policys fastlagda av styrelsen.

Balansomslutning och soliditet
Koncernens egna kapital uppgick till 10 528 MSEK per den 31 december 2008 (9 483). Skulder till banker och kreditinstitut uppgick per den 31 december 2008 till 10 848 MSEK (6 105). Lantmännens nettolåneskuld uppgick till 11 654 MSEK (8 413) vid årsskiftet.

Balansomslutningen uppgick till 32 553 MSEK (28 473). Den ökade balansomslutningen förklaras främst av genomförda investeringar och förvärv, höjda priser på insatsvaror vilket medfört en större kapitalbindning i lager samt effekter av valutakursförändringar vid omräkning av utländska dotterföretag.

Koncernens soliditet uppgick till 33 procent vid årsskiftet (34).

Nytt låneinstrument

Under andra kvartalet 2009 kommer förlagsandelar till ett nominellt värde av

Lantmännens finanspolicy bygger på följande:



Styrning enligt av styrelsen fastlagd riskpolicy.
Identifiering av var riskerna uppstår.
Effektiv hantering av risker.
Tillförlitliga metoder att mäta riskerna.
Rapportering enligt fastlagda rapporteringsrutiner.

maximalt 500 MSEK att emitteras till medlemmar och anställda i Lantmännen. Förlagsandelar breddar Lantmännens kapitalbas och ger medlemmar och anställda möjlighet att ta del av koncernens resultatutveckling. För detaljerad information om emissionen av förlagsandelar, se informationsmaterial på

► www.lantmannen.com

Förlagsandelar utgör en särskild form av kapitalinsats och räknas enligt svenska redovisningsprinciper till föreningens bundna kapital. I prioritetshänseende intar förlagsandelskapital/förlagsinsatser en mellanställning mellan insatskapital och lånekapital.

Utdelningspolitik och föreslagen utdelning

Målsättningen är att Lantmännen ska generera en jämn och stabil utdelning till sina ägare. Med beaktande av bland annat finansiell ställning, resultat, kassaflöde, strategiskt investeringsbehov och förväntad lönsamhet är målet att varje år dela ut cirka 40 procent av koncernens resultat före avdrag för återbäring och efterlikvid, exklusive jämförelsestörande poster.

Återbäring och efterlikvid baseras i första hand på resultatet i de insatsgrundande lantbruksnära verksamheterna, medan insatsutdelning och insatsemission i första hand baseras på resultaten i de icke insatsgrundande verksamheterna.

Utdelning

Koncernstyrelsen har beslutat att för 2008 lämna 1 procent (1) i återbäring på medlemmarnas inköp av foder, gödsel, utsäde, växtskydd, spannmål och petroleumprodukter. Under året har styrelsen beslutat att återbäring dessutom ska lämnas på inköp från Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner, där återbäring lämnas med 0,5 procent (0). Efterlikvid lämnas med 1 procent (1) på levererad spannmål. Till detta åtgår totalt 121 MSEK (83, verkligt utfall 84).

Koncernstyrelsen föreslår föreningsstämman att besluta att insatsutdelning lämnas med 5 procent (5) på inbetalda och emitterade insatser till direktanslutna medlemmar och 3,7 procent (3,6) till organisationsmedlemmar och lokalföreningar, totalt 57 MSEK (50). Styrelsen föreslår vidare en insatsemission på totalt 110 MSEK (151), där emissionskapitalet fördelas med 75 procent baserat på medlemmarnas inbetalda och emitterade insatskapital och med 25 procent på medlemmarnas insatsgrundande omsättning. Detta innebär sammanlagt en föreslagen utdelning uppgående till 288 MSEK (285).

För en översikt över de senaste årens insatsutdelningar, insatsemissioner, återbäring och efterlikvid se ► [Sid 17](#)

Riskhantering

I det följande beskrivs översiktligt vissa verksamhetsrelaterade och finansiella risker. Redogörelsen är inte heltäckande. För en mer detaljerad genomgång av risker och riskhantering hänvisas till förvaltningsberättelsen och till Not 26

► [Sid 73, 104](#)

Koncerngemensam hantering av risker

Lantmännens finansiella riskhantering är centraliserad för att mer effektivt kunna minimera riskerna samt tillvarata stor-driftsfördelar och synergifördelar.

Lantmännens koncerngemensamma finansfunktion svarar för lånefinansiering, valuta- och ränteriskhantering och fungerar dessutom som koncernens internbank.

Finansfunktionen övervakar och kontrollerar kontinuerligt koncernens finansiella risker. Riskerna följs upp månadsvis av koncernens riskkommitté.

Finansiell översikt – Resultat- och balansräkningar

Resultaträkningar i sammandrag, MSEK	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Nettoomsättning	42 868	35 989	32 256	29 807	28 197	28 038	24 469	24 820
Resultat före avskrivningar	3 046	2 172	1 815	1 633	2 042	1 743	1 453	1 218
Av- och nedskrivningar	-1 910	-1 302	-1 632	-1 513	-1 264	-1 100	-807	-791
Rörelseresultat	1 136	870	183	120	778	643	646	427
Finansiella intäkter och kostnader	-434	-48	61	406	-58	-67	-76	56
Resultat efter finansiella poster	702	822	244	526	720	576	570	483
Återbäring, efterlikvid ¹	-122	-83	-64	-139	-199	-154	-161	-144
Skatt, minoritet	-22	-151	152	124	-138	-89	-66	-100
Årets resultat	558	588	332	511	383	333	343	239

¹ Inklusiv lokal återbäring/efterlikvid 2001-2005

Balansräkningar i sammandrag, MSEK	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Goodwill	3 386	2 510	2 512	1 785	1 872	2 008	445	584
Övriga immateriella anläggningstillgångar	459	444	416	327	325	268	50	69
Materiella anläggningstillgångar	10 974	8 915	7 661	7 348	6 596	6 666	5 662	5 411
Finansiella anläggningstillgångar	3 140	2 324	2 433	2 190	2 033	2 023	1 830	1 727
Summa anläggningstillgångar	17 959	14 193	13 022	11 650	10 826	10 965	7 987	7 791
Varulager	7 059	6 303	4 804	4 622	4 495	4 633	4 752	4 321
Kortfristiga fordringar	7 266	7 797	6 695	7 256	6 762	6 336	5 618	6 070
Kassa och bank	269	450	822	1 040	573	513	469	377
Summa omsättningstillgångar	14 594	14 550	12 321	12 918	11 830	11 482	10 839	10 768
Summa tillgångar	32 553	28 743	25 343	24 568	22 656	22 447	18 826	18 559
Eget kapital	10 528	9 483	9 038	8 872	8 337	7 998	7 805	7 521
Minoritet	56	289	328	388	341	321	306	315
Avsättningar	2 371	2 952	2 978	3 021	2 577	2 743	2 678	2 696
Långfristiga skulder	8 220	5 379	5 454	3 045	4 268	4 098	1 577	1 704
Kortfristiga skulder	11 378	10 640	7 545	9 242	7 133	7 287	6 460	6 323
Summa eget kapital och skulder	32 553	28 743	25 343	24 568	22 656	22 447	18 826	18 559

Vid behov sammankallas riskkommittén mellan ordinarie sammanträden.

Verksamhetsrelaterade risker

Råvarupriser

Förändringar av råvarupriser på spannmål påverkar direkt eller indirekt flera av Lantmännens verksamheter.

Råvarupriser varierar över tiden med utbud och efterfrågan på de internatio-

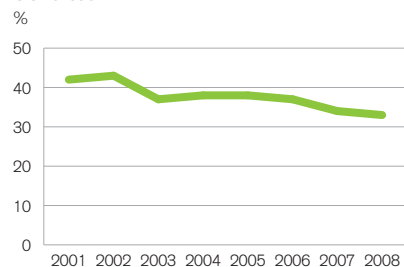
nella råvarumarknaderna. Lantmännen är särskilt känslig för fluktuationer i priset på råvarorna spannmål, soja och raps. Stigande priser på dessa råvaror innebär ökade kostnader, och om dessa inte kan tas ut mot kund leder de till lägre resultat.

Prissäkring av råvaror sker såväl direkt i avtal mot leverantörer som genom finansiell prissäkring på internationella råvarubörser samt mot olika banker.

Energipriser

Genom sin energiintensiva verksamhet är Lantmännen utsatt för risker förknippade med prisförändringar på energi. För att undvika att förändrade energi-priser får ett alltför snabbt genomslag på det operativa resultatet har Lantmännen som policy att löpande prissäkra en betydande del av den planerade förbrukningen på upp till 24 månaders sikt.

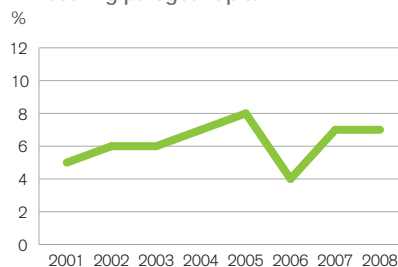
Soliditet



Rörelsemarginal



Avkastning på eget kapital



Finansiell översikt – Nyckeltal och kassaflödesanalys

Nyckeltal	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Rörelsemarginal, %	3	2	1	0	3	2	3	2
Vinstmarginal, %	1	2	1	2	1	1	1	1
Kapitalomsättningshastighet, ggr	2	2	-	-	-	-	-	-
Avkastning på eget kapital, %	7	7	4	8	7	6	6	5
Avkastning på operativt kapital, %	6	5	-	-	-	-	-	-
Avkastning på sysselsatt kapital, %	6	7	5	5	6	6	7	5
Nettolåneskuld/resultat före avskrivningar, ggr	4	4	4	-	-	-	-	-
Soliditet, %	33	34	37	38	38	37	43	42
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	1	1	-	-	-	-	-	-
Medeltal anställda	12 671	12 830	12 833	12 230	11 387	12 178	10 268	10 402

Kassaflödesanalys i sammandrag, MSEK	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	1 153	1 454	1 317	1 223	1 425	1 216	1 161
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital	-730	-1 235	-764	1 053	418	-296	527
Kassaflöde från investering i immateriella och materiella anläggningstillgångar, netto	-2 284	-2 112	-1 427	-1 007	-680	-589	-641
Operativt kassaflöde	-1 861	-1 893	-874	1 269	1 163	331	1 047
Kassaflöde från förvärv och avyttring av verksamheter ¹	-1 060	423	-1 108	-77	-62	-2 715	-
Årets totala kassaflöde	-233	-400	-640	552	519	49	92
Likvida medel vid årets slut	269	484	875	1 539	1 086	513	469
Total utdelning ²	288	285	214	289	287	192	199

¹ 2008 bland annat förvärv av Euro-Bake, Eurobuns och Baco samt försäljning av Weibull Trägård och Granngården. 2007 bland annat förvärv av minoriteten i Kronfågel och försäljning av Analycen. 2006 bland annat förvärv av Belpankoncernen och Aspen. 2003 bland annat förvärv av Schulstad.

² Enligt styrelsens förslag 2008

Produktansvar och skador på egendom

Lantmännens verksamhet är utsatt för skaderisker på egendom och produkter. Lantmännen eftersträvar att ha ett fullgott försäkringsskydd för sådana risker.

Finansiella risker

Lantmännen är genom sina verksamheter exponerade för olika typer av finansiella risker, till exempel förändringar av valutakurser, räntenivåer samt kredit- och motpartsrisk. Lantmännens strategier för hantering av finansiella risker syftar till att begränsa de negativa effekterna av sådana fluktuationer och risker.

Ränterisk

Den räntebärande upplåningen medför att koncernen exponeras för ränterisk. Med ränterisk avses risken för negativ påverkan på koncernens resultat och kassaflöden till följd av förändringar i marknadsräntan.

I vilken utsträckning och hur snabbt en ränteförändring får genomslag i resultatet beror på vald räntebindningsstrategi. Lant-

männens strategi är att i huvudsak uppta lån med kort räntebindning och lång kapitalbindning. Genom säkring via ränteswappar kan önskad räntebindning och önskvärt skydd av den totala räntekostnaden uppnås. Kombinationen av lån med kort räntebindning och ränteswappar möjliggör stor flexibilitet när det gäller att uppnå och vidmakthålla önskad räntebindningstid. Lantmännens genomsnittliga räntebindningstid uppgick till cirka sex månader per den 31 december 2008.

Valutarisk

Valutakursrisk syftar på risken att effekten av förändringar i valutakurserna påverkar Lantmännens resultat och finansiella ställning negativt. Koncernens valutarisker hanteras centralt och beslut tas löpande om eventuella valutasäkringar i enlighet med finanspolicyn. Målet för valutariskhanteringen är att minimera den kortsiktiga effekten av valutakursförändringarnas negativa inverkan på Lantmännens resultat och finansiella ställning.

Refinansieringsrisk och likviditetsrisk

Med refinansieringsrisk avses risken för att kostnaden blir högre och finansieringsmöjligheterna begränsade när lån och krediter ska omsättas. Likviditetsrisk är risk för att betalningsförpliktelser inte kan uppfyllas som en följd av att kassa-behållningen är otillräcklig.

Lantmännen begränsar refinansieringsrisken genom att ha en god spridning av motparter och löptider på bruttolåneskulden. Lantmännen har en kreditfacilitet från fem banker med ett kreditutrymme om 5 000 MSEK och får maximalt lånefinansiera (exklusive medlemsinlåning) cirka 4 800 MSEK utanför denna. Den genomsnittliga återstående kreditbindningstiden uppgick per den 31 december 2008 till 3,9 år.

Lantmännen strävar efter att ha en hög betalningsberedskap. Den 31 december 2008 uppgick Lantmännens totala betalningsberedskap till 747 MSEK.



Lantmännen Lantbruk



Lantmännen Lantbruk utgör grunden för koncernen och riktar sig till såväl lantbrukare, både växtodlings- och animalieproducenter, som till köpare av spannmål i Sverige och utomlands. Affärsområdet förädlar och marknadsför spannmål och oljeväxter. Andra viktiga delar i verksamheten är att utveckla, tillverka och sälja foder samt att erbjuda ett komplett sortiment av växtodlingsprodukter, till exempel utsäde, växtnäring och växtskydd.



Arne Rantzow
Affärsområdeschef

Omsättning och resultat
Inom Lantmännen Lantbruk ökade nettoomsättningen med 43 procent och uppgick till 12 980 MSEK (9 107).

Den totala försäljningsvolymen ökade med 13 procent under året. Det var främst spannmål och insatsvaror till växtodling som bidrog till denna ökning. Därutöver har prisökningar på spannmål, foder och gödsel bidragit till omsättningsökningen.

Rörelseresultatet ökade med 28 MSEK och uppgick till 172 MSEK. Förbättringen mot föregående år förklaras främst av de större försäljningsvolymerna av spannmål och insatsvaror till växtodling.

Verksamheten 2008

Lantmännen Lantbruk strävar efter att vara lantbrukarens bästa affärspartner genom att erbjuda produkter och tjänster som skapar förutsättningar för att bedriva ett lönsamt lantbruk på varje enskild gård. Lantmännen Lantbruk är marknadsledande i Sverige med marknadsandelar på 50 till 90 procent.

Spannmål

Lantmännen Lantbruk hanterar cirka 2,3 miljoner ton spannmål och oljeväxter under ett normalår. Spannmålen säljs till svenska och internationella kunder. Stora exportprodukter är kvornvete till i huvudsak Sydeuropa, havre till Tyskland samt korn till Mellanöstern. Maltkorn exporteras till Holland och Belgien, men även till Skottland. Under 2008 fortsatte den positiva utvecklingen där allt fler

lantbrukare valde att leverera spannmål och oljeväxter till Lantmännen Lantbruk.

Årets avkastning blev bättre än väntat. Däremot var kvaliteten dålig för många grödor på grund av mycket regn under skördeperioden, i synnerhet i Mellansverige. Importen av kvalitetsspannmål kommer därför att bli avsevärt större än under ett normalår.

Tork- och depåavtal

Torkavtalet som introducerades 2007 blev uppskattat. Det är en möjlighet för odlarna att teckna avtal för att torka sin spannmål till ett fast pris. Under året har ytterligare tjänster lanserats för att underlätta och ge fler valmöjligheter i spannmålsaffären. Det nya depåavtalet ger odlarna möjlighet att leverera vid skörd men vänta med att säkra priset

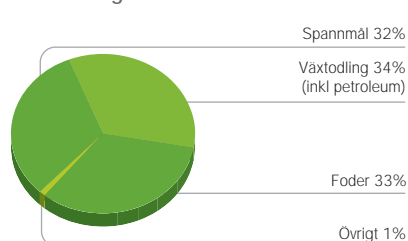
Varumärken

Nötfor Piggfor Pullfor Renfor Fårfor Protect

Nyckeltal	2008	2007	2006
Nettoomsättning, MSEK	12 980	9 107	8 066
Rörelseresultat, MSEK	172	144	74
Rörelsemarginal, %	1	2	1
Avkastning på operativt kapital, %	5	7	-
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	278	159	65
Medelantal anställda	1 074	1 090	1 165
varav kvinnor, %	24	23	-
CO ₂ , egen energianvändning, tusen ton	31,6	-	-

2007 uppdaterat för koncerninterna omorganisationer 2008.

Omsättning Lantmännen Lantbruk





till senare under lagringsperioden. En ny tjänst gör det möjligt att prissäkra spannmål och oljevaxter genom att teckna spot- eller terminsavtal via internet.

Inför årets skörd utökades analyskapaciteten med fyra nya Terminallab. Nu finns tolv Terminallab, samtliga ackrediterade, och genom dessa får odlarna sina analysvar via nätet direkt efter spannmålsleverans.

Prisinformation om spannmål

Internationella marknadspriser får allt större betydelse, vilket också ökar vikten av aktuell marknadsinformation. Via inloggning på internettjänsten Lantmännen Direkt får odlarna tillgång till ständigt aktuella priser på de flesta stora grödor. Varje dag uppdateras cirka 80 priser.

Lantmännen Lantbruk erbjuder, förutom det traditionella poolpriset, även

möjlighet för odlare att sälja sin gröda till spot- eller terminspris.

Internationell verksamhet

Lantmännen strategi är att lantbruksverksamheten ska bli mer internationell. Det är viktigt för Lantmännen Lantbruk att vara en stor aktör för att kunna vara en så bra affärspartner som möjligt för sina kunder. Under 2008 fortsatte arbetet med att öka inköpkraften för insatsvaror.

Lantmännen Lantbruk har stärkt sin position genom att utöka delägarskapet i HaGe Kiel, Tysklands tredje största lantbruksföretag med verksamhet i norra Tyskland och Polen. Ägarandelen är nu 38 procent mot tidigare 20 procent. HaGe Kiel har förvärvat ett av Tysklands största lantbruksföretag, BSL, vilket ytterligare stärker Lantmännen position inom den tyska lantbrukssektorn.

I linje med strategin att expandera internationellt beslöt att utöka ägandet i danska Hedegaard från 29 procent till en majoritetspost. I april lades därför ett bud på samtliga aktier, men när budgivningen nådde en alltför hög nivå valde Lantmännen att dra tillbaka sitt bud och sålde aktieinnehavet i Hedegaard A/S.

Scandinavian Farmers är ett 50/50 ägt bolag av Lantmännen och DLG (Dansk Landbrugs Grovareselskab). Bolaget driver de båda företagens lantbruksverksamhet i de tre baltiska länderna. Under året har det organisatoriska upplägget förenklats och ny VD utsetts.

Växtodling

Under året förändrades organisationen för att satsa ytterligare på utvecklingsarbete och rådgivning inom växtodlingsområdet.

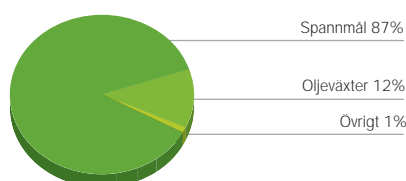
Gödselmarknaden har sedan sommaren 2007 och fram till 2008 års sista månader präglats av mycket stora prisuppgångar.

Under 2008 fortsatte arbetet med den lyckade satsningen på biologiskt behandlat utsäde med de miljöanpassade metoderna ThermoSeed, Cedomon och Cerall. Den internationella marknaden för dessa produkter växer.

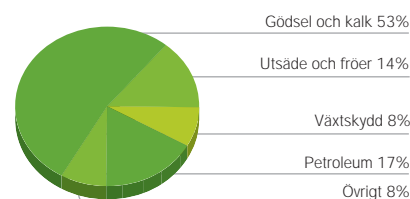
Under året godkändes Cerall i Frankrike, Holland och Belgien, några av de strategiskt mest viktiga marknaderna i Europa. Även ThermoSeed-metoden har lanserats internationellt. Det sker genom ett samarbetsavtal mellan Lantmännen Lantbruks dotterbolag SeedGard och holländska Incotec.

En ny produkt för bakteriebehandling av frö till ärter, spenat, dill och persilja testas storskaligt i ett samarbete

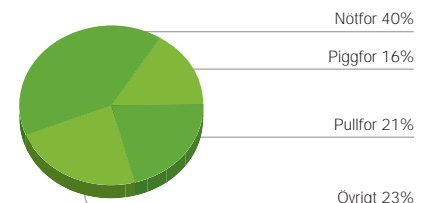
Omsättning spannmål



Omsättning växtodling



Omsättning foder



mellan MASE-Laboratorierna AB (Microbial Activity for a Sound Environment) och Findus. Sedan halvårsskiftet ingår MASE-Laboratorierna AB i Lantmännen Lantbruk.

För att sänka produktionskostnaderna och öka konkurrenskraften på frö- och vallfrömarknaden har Lantmännen Lantbruk beslutat att investera i ett nytt frörenseri. Det nya renseriet kommer att ersätta två äldre och byggs i direkt anslutning till Lantmännen Lantbruks utsädesanläggning i Eslöv och kommer att färdigställas sommaren 2009.

Foder

Lantmännen Lantbruk erbjuder ett heltäckande fodersortiment för animalieproduktion under varumärken som exempelvis Nötfor, Piggfor, Pullfor och Protect. Huvuddelen av foderförsäljningen sker till animalieproducenter i Sverige. Det har varit en hög takt inom produktutvecklingen. Ambitionen är att kunna erbjuda flexibla foderlösningar för alla gårdars speciella behov.

På foder har Lantmännen Lantbruk ökat sina marknadsandelar som en effekt av bra råvaruinköp, aktiv foderutveckling och genomförda kostnadsbesparingar.

Under året lanserade Lantmännen Lantbruk, som första foderproducent, beräknat klimatvärde för sina foder. Genom att fodrets klimatpåverkan kan beräknas ges i förlängningen möjlighet för livsmedelsbolagen att klimatmärka animaliska livsmedel.

Ett viktigt utvecklingsområde är att minska fosforbelastningen på miljön. Under 2006 kartlades mineralinnehållet i svenska vallfoder. Det resulterade i ett helt nytt mineralfodersortiment till nötkreatur där fosforhalterna kunde sänkas rejält. Under 2008 togs nästa steg för att minska fosfortillsatsen även i foder till grisar och fjäderfä. Genom att tillsätta ett enzym kan den fosfor som finns naturligt i spannmålen utnyttjas bättre och tillsatsen av fosfor i fodren minskas.

Prisutveckling

Råvarumarknaden har varit mycket turbulent under 2008. Priset på foder-spannmålen steg kraftigt under hösten



Lantmännens foder för fjäderfä, får, gris och nöt säljs främst i bulk men även i 25 kg-säckar.

2007 och låg sen kvar på en hög nivå under första halvåret 2008. På övriga råvaror steg priserna fram till sommaren och därefter har det varit en sjunkande pristrend.

Lantmännen Lantbruks inköpsverksamhet av foderråvaror är mycket viktig när råvarumarknaden är turbulent. Under året har prismodellerna utvecklats ytterligare, så att foderkunderna kan prissäkra sina inköp på tre eller sex månader, för att minska riskerna i en allt mer volatil marknad.

Den långsiktiga trenden med ökad gårdstillverkning av foder fortsätter. Det gör att foderverksamheten måste effektiviseras ytterligare. Det totala besparingsmålet som sattes 2005 beräknas uppnås under 2009.

Investeringar

Under 2007 beslöt Lantmännen Lantbruk att investera i en ny, högteknologisk foderfabrik i Lidköping. Fabriken ersätter två tidigare och beräknas tas i bruk hösten 2009. Satsningen beräknas ge en årlig kostnadsbesparing på 10 MSEK. Parallellt pågår också arbetet för att effektivisera organisationen. Hösten 2008 introducerades LEAD inom foderdivisionen.

Foderutveckling

Under 2008 tecknade Lantmännen Lantbruk ett samarbetsavtal med det holländska forsknings- och utvecklingsbolaget CCL BV angående gemensam utvecklings- och försöksverksamhet för nötfoder, gris- och fjäderfäfoder. CCL BV är dotterbolag till Cehave Landbouwbelaug som är marknadsledande fodertillverkare i Holland. Samarbetet innebär att båda företagen stärker sina ledande positioner och lägger grunden till fortsatt offensiv satsning på foderutveckling med hög kostnadseffektivitet.

Nötcenter Viken, Lantmännens framgångsrika försöksgård för nötfoder, har även i år presenterat goda resultat. Med en avkastning på 11 673 kilo mjölk var det den mjölkbesättning med över 250 kor som hade högst avkastning i Sverige 2008. Som en framtidssatsning har Lantmännen investerat 14 MSEK i en utbyggnad som gett plats åt 520 mjölkkor och lika många ungdjur.

Sveriges Djurbönders Tillväxtaktiebolag, Lantmännen Lantbruks och Scan AB:s gemensamma satsning för att stimulera till nyetableringar inom svensk animalieproduktion, har under året utvecklats ytterligare och VD har utsetts i bolaget.

Affärskoncept

Effektiviseringen och specialiseringen av marknadsorganisationen fortsätter. Ett helt nytt försäljningsteam har bildats, Team Special, som arbetar med kunder som odlar grönsaker, frukt och bär på friland samt grödor i växthus. Inom teamet ligger också Park & Mark, som arbetar med direktförsäljning till företag/entreprenörer, kommuner, förvaltningar och föreningar.

Lantmännen Lantbruk tog i början av året över potatisaffären från Weibull Trädgård. Det gäller både utsädesproduktion och försäljning av utsädespotatis till yrkesodlare och konsumenter.

Värdeavtal, som lanserades 2006, har fått fortsatt positivt mottagande och antalet tecknade avtal har ökat. De kunder som tecknar avtal förbinder sig till att göra vissa affärer med Lantmännen Lantbruk via nätet och får i gengäld ta

del av en mängd rabatter och attraktiva kringtjänster.

Lantmännen Lantbruk fortsätter att utveckla tjänster som ska underlätta lantbrukarens vardag. Intresset har varit stort för Växt Online, som lanserades under året. Den nya tjänsten ger odlarna möjlighet att via webb och mobiltelefon få aktuell växtodlingsrådgivning samt möjlighet till uppföljning och dokumentation.

Lantmännen Direkt

Lantmännen Direkt är Lantmännen Lantbruks kundtjänst, som nås via telefon eller internet. Genom Lantmännen Direkt har kunderna möjlighet att sköta en mängd ärenden.

Inloggningarna till Lantmännen Direkt via nätet har under 2008 ökat med 33 procent och antalet nätordrar har ökat med 30 procent jämfört med föregående år. Intresset har varit stort för de marknadsnoteringar som finns tillgängliga på Lantmännen Direkt.

Hälsosatsning

Det finns ett klart samband mellan en bred satsning på friskvård och lönsamhet. Under året har en hälsosatsning inom Lantmännen Lantbruk startat för alla medarbetare och en handlingsplan för hälsoarbetet har tagits fram. Målet är att ge medarbetarna inom Lantmännen Lantbruk kunskap om hälsosam livsstil och

verktyg för att sätta mål för sin hälsa och förbättra livskvaliteten.

Inför 2009

Lantmännen Lantbruks ambition är att vara ett av Europas främsta företag inom sin bransch samt att stärka och förtydliga sin ställning som lantbrukarens bästa affärspartner.

Beslut fattades 2005 att under en femårsperiod sänka kostnaderna inom Lantmännen Lantbruk med 500 MSEK. Hittills har företaget framgångsrikt nått de uppsatta delmålen, och arbetet med effektiviseringar och rationaliseringar kommer att fortsätta under 2009.

I kombination med det stora besparingsmålet är det viktigt för Lantmännen Lantbruk att agera offensivt och bidra till en positiv framtidstro inom svenskt lantbruk. Därför kommer även 2009 att kännetecknas av framtidssatsningar i form av utvecklade affärsstrategier, nya produkter och tjänster samt en flexibel och förändringsvillig verksamhet.

I Lantmännens koncernstrategi lyfts lantbruksverksamheten fram som ett av tre satsningsområden. I strategin ingår att lantbruksverksamheten ska bli mer internationell. Arbetet med att öka internationaliseringen kommer att fortsätta under 2009.

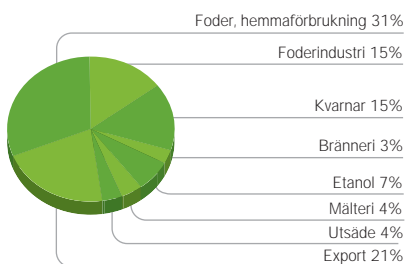
Bondeliv.se

Under hösten lanserade Lantmännen Lantbruk bondeliv.se, en mötesplats på internet för lantbrukare, lantbruksstudenter och andra lantbruksintresserade.



Den svenska skörden 2008

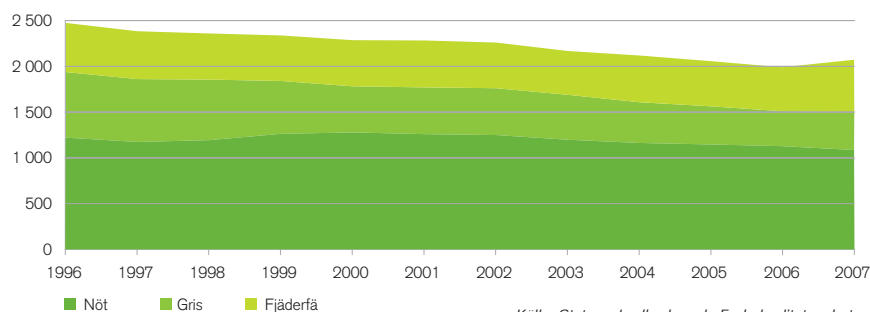
Fördelning i %



Den totala spannmålsanvändningen i Sverige skördeåret 2008/09 beräknas uppgå till 4,3 miljoner ton.

Tillverkat foder i Sverige 1996-2007

Tusen ton



Källa: Statens Jordbruksverk, Foderkvalitetsenheten.

Den totala mängden fabriktillverkat foder för nöt, gris och fjäderfä i Sverige uppgick 2007 till 2 021 tusen ton.

Svalöf Weibull



Svalöf Weibull är ett internationellt växtförädlings- och utsädesföretag. Verksamheten utvecklar och marknadsför nya sorter av lantbruksväxter samt producerar utsäde. På viktiga marknader representerar Svalöf Weibull också andra ledande europeiska förädlingsföretag. De viktigaste grödorna är stråsäd, oljevaxter och vallväxter.



Monika Lekander
Affärsområdeschef

Omsättning och resultat
Svalöf Weibulls nettoomsättning minskade med 40 procent och uppgick till 550 MSEK (921). Minskningen beror på att Weibull Trädgård avyttrades i början av året. Den kvarvarande verksamhetens nettoomsättning ökade med 8 procent och uppgick till 474 MSEK (441). De främsta orsakerna till ökningen var hög försäljning av vårutsäde i Sverige samt höstraps och höstvetete i Tyskland och Polen. Rörelseresultatet uppgick till 1 MSEK (11). I rörelseresultatet ingår realisationsförlust från försäljning av Weibull Trädgård

med -33 MSEK. Resultatet i kvarvarande Svalöf Weibull har påverkats positivt, som en följd av den ökade försäljningen av vårutsäde i Sverige och höstvetete och höstraps i Tyskland och Polen.

Verksamheten 2008

De två viktigaste händelserna under 2008 har varit försäljningen av Weibull Trädgård och förändringen av ägarskapet i Svalöf Weibull AB. Genom försäljningen av Weibull Trädgård blev affärsområdet en renodlad verksamhet för förädling och försäljning av utsäde för lantbrukssektorn. Svalöf Weibull AB blev synonymt med SW Seed.

Lantmännen, Svalöf Weibull AB och BASF Plant Science kom i oktober överens om att genomföra ett aktiebyte. Detta

resulterade i att Svalöf Weibull AB blev ett helägt dotterbolag till Lantmännen. Samtidigt upphörde Svalöf Weibull AB:s deläggande i BASF Plant Science.

Svalöf Weibull har förädlingsstationer i Sverige, Tyskland och Holland och utför sortprovning över hela Europa. Försäljning av utsäde sker genom egna företag i Sverige, Tyskland, Polen, och Lettland. I andra länder licensieras sorträttigheterna ut eller utsädet säljs av lokala partners. Huvudmarknaderna finns i Nord- och Centraleuropa.

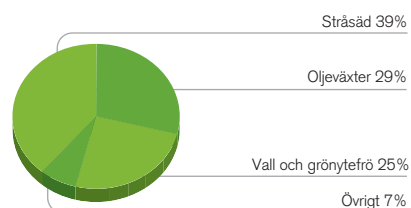
Marknad och marknadsutveckling
Under 2008 konsoliderade Svalöf Weibull sin position på den europeiska marknaden. Nya sorter av lantbruksgrödor introducerades framgångsrikt i flera länder.

Varumärken



Nyckeltal	2008	2007	2006
Nettoomsättning, MSEK	550	921	983
Rörelseresultat, MSEK	1	11	-96
Rörelsemarginal, %	0	1	-10
Avkastning på operativt kapital, %	0	3	-
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	25	19	23
Medelantal anställda	246	443	575
varav kvinnor, %	41	37	-
CO ₂ , egen energianvändning, tusen ton	1,2	-	-

Omsättning per gröda Svalöf Weibull



Avtal knöts för representation av nya sorter från andra ledande europeiska förädlingsföretag. Försäljningen utvecklades positivt för flertalet länder. Särskilt i Polen, som är en av Europas största jordbruksländer, har tillväxten varit mycket kraftig.

Marknaden för vårskorn, och då särskilt för vårkorn, ökade kraftigt i Sverige och norra Europa jämfört med 2007. Samtidigt minskade vårskornmarknaden i Sverige och Baltikum.

I Tyskland har höstrapsarealen ökat med cirka fyra procent jämfört med 2007. Andelen hybrid sorter fortsätter att öka i Tyskland liksom på de övriga europeiska huvudmarknaderna. På grund av de lägre spannmålspriserna och höga kostnader för andra insatsmedel, har det skett en ökning av användning av hemmarentsat utsäde i Tyskland.

I Sverige har marknadsandelen för vårkorn utvecklats positivt genom den egna sorten Gustav och den representerade malkornssorten Tipple. Samtidigt hämmades utvecklingen på havremarknaden genom konkurrens från en tysk sort.

För höstgrödor introducerades den nya höstrapsen Vision med gott mottagande, samtidigt som den representerade hybridrapen Excalibur stod för en ökning i hybridsegmentet. På höstsädsmarknaden har rågvetesorten Dinaro befest sin ställning som ledare och den nya brödvetesorten Kranich fick en lyckosam introduktion genom att klara höstens väderpåfrestningar mycket bra.

I Tyskland ökade marknadsandelarna för höstraps genom introduktion av de nya sorterna Vision, Gallileo och Goya. För höstvetete och rågvetete är marknads-

andelarna oförändrade eller något minskade. I Polen stärkte Svalöf Weibull sin närvaro på höstrapsmarknaden.

I England introducerades höstrapsorten Vision. England är en viktig marknad och det var mycket positivt att Vision blev topplista i de engelska officiella försöken.

Ny kemikaliehantering

Under 2008 har Svalöf Weibull påbörjat ett stegvist genomförande av kemikaliehantering enligt Lantmännens gemensamma riktlinjer. Organisationsstrukturen har anpassats och riskbedömningar av laboratoriekemikalier med hjälp av IT-verktyget Chemsoft har påbörjats.

Förädling och innovation

Alla Svalöf Weibulls växtförädlingsprogram gör kontinuerliga framsteg i utveckling av nya sorter. Ett exempel på detta är fokusering på högavkastande foderveten i det baltiska höstvetete programmet, där flera förädlingslinjer har legat i topp i avkastningsförsöken i Sverige, Danmark och Nordtyskland.

Inom växtförädling är fältförsök en nödvändig och resurskrävande del, där Svalöf Weibull ständigt strävar efter förbättrad effektivitet. Tröskkapaciteten har förbättrats under året genom att en maskin konstruerats som tröskar sex ax åt gången och placerar kärnorna direkt i sämagasinen. Vidare har skördekapaciteten förbättrats genom att vattenhaltsmätningar görs direkt på tröskan för stråsäd och oljeväxter. Effektivisering av tröskning och vattenhaltsbestämning medför att bearbetning av försöksresultaten snabbas upp.

Svalöf Weibull satsar stora resurser på användning av ny teknik, exempelvis genetiska markörer, vilka förbättrar effektiviteten och tillförlitligheten i förädlingen. I år har samarbetet utökats med företag i Australien för att utveckla nya markörer till vete-, rågvetete- och havreprogram, med tonvikt på vinterhårdighet, kvalitet och sjukdomsresistens.

I dag är höstrapsförädlingen starkt inriktad på utveckling av konkurrenskraftiga hybrid sorter. Användning



av markörer inom hybridförädling i höstraps har ökat betydligt. Tillsammans med väsentliga förbättringar av protokoll för produktion av fördubblade haploider i höstraps, finns nu utmärkta metoder för ett effektivt förädlingsarbete.

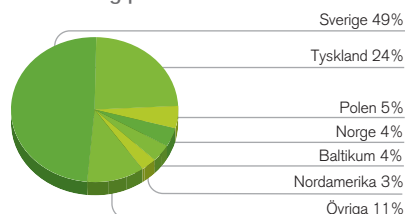
Inför 2009

Under 2009 kommer Svalöf Weibull att lansera ett antal nya sorter med bättre egenskaper och därmed stärka produktportföljen på flera marknader. Försäljningen av höstraps i Tyskland och Polen förväntas öka kraftigt. Intensifierade försäljnings- och provningsaktiviteter i samarbete med utsädesföretag i östra Europa ska ge tillväxt i denna betydelsefulla region. Att söka strategiska partners på viktiga marknader och grödor har hög prioritet.

Beslut har tagits om att inrätta en varuflödesorganisation för att få ökat fokus på kostnadseffektivitet och kundservice beträffande inköp, produktion och logistik.

Stängning av verksamheten i Landskrona, Sverige, kommer att ske och flyttas till Svalöv och Eslöv. Under 2009 kommer resurser att avsättas för modernisering av förädlingsstationen i Hadmersleben, Tyskland.

Omsättning per land Svalöf Weibull



Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner

Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner driver verksamhet inom två enheter: Lantmännen Maskin med inriktning på lantbruk och Swecon, som verkar inom området anläggningsmaskiner. Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner i Skandinavien. Swecon har motsvarande uppgifter när det gäller Volvos anläggningsmaskiner i Sverige, Baltikum och en del av Tyskland.



Clas Eriksson
Affärsområdeschef

Bolagen har marknadsledande positioner för traktorer, tröskor och anläggningsmaskiner tack vare ett nära samarbete med ledande tillverkare, ett väl täckande servicenät och en effektiv reservdelsdistribution.

Omsättning och resultat
Nettoomsättningen i Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner uppgick till 9 529 MSEK (8 456), en ökning med 13 procent. Ökningen avser främst anläggningsmaskiner. En betydande avmattning i efterfrågan på anläggningsmaskiner har under senare delen av året noterats på samtliga marknader. Rörelseresultatet uppgick till 376 MSEK (397). Resultatet har påverkats av ökade kostnader och lägre marginaler på anläggningsmaskiner.



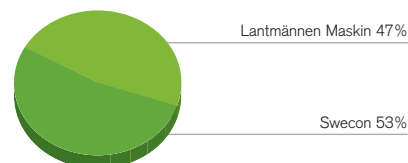
Lantmännen Maskin

Lantmännen Maskin är importör och återförsäljare av lantbruksmaskiner i Sverige, Norge och Danmark. Produktprogrammet omfattar traktorer, skördetröskor och redskap för jordbearbetning och skörd. Exempel på

varumärken är Claas, Fendt, Valtra, JF, Kverneland, Väderstad och Överum. Verksamheten omfattar all marknadsföring och försäljning av produkterna samt service- och reservdelsförsörjning till kunderna.

Nyckeltal	2008	2007	2006
Nettoomsättning, MSEK	9 529	8 456	7 689
Rörelseresultat, MSEK	376	397	340
Rörelsemarginal, %	4	5	4
Avkastning på operativt kapital, %	17	24	-
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	276	293	256
Medelantal anställda	1 664	1 623	1 594
varav kvinnor, %	10	11	-

Omsättning Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner



Verksamheten 2008

Förbättringsarbetet inom den svenska verksamheten har fortsatt. Maskinadministrationen och den lokala serviceorganisationen har omorganiserats för att effektiviseras och centralisera administrativa rutiner. För serviceenheten innebär det en plattare organisation med tydligt lokalt ledarskap och resultatansvar.

Under 2007 implementerades ett nytt affärssystem och styrsystem för lagerhantering. Systemen är nu intrimade och de positiva effekterna börjar få genomslag.

För att uppnå större transportsamordning och därmed ett minskat koldioxidutsläpp, har ett större antal reservdelar lagts upp på det egna centrallagret.

Ett tydligt fokus har lagts på en genomgång av leverantörer för att få färre och bolagsgemensamma leverantörer och därmed öka volymfördelarna. Vid kontakt med leverantörerna sker påverkan så att de miljömässiga aspekterna ska få en alltmer central roll i deras produktutveckling.

Redan år 2007 togs beslutet att

Lantmännen Maskins och Granngårdens butiker skulle drivas som fristående kedjor. Sedan Granngården i augusti 2008 har ny ägare accentuerades den fysiska delningen av butikerna och flertalet av butikerna har separerats. I samband med detta pågår ett ombyggnadsarbete av butikerna. De får samtidigt en enhetlig butikslayout.

Marknadsutveckling

Efterfrågan på traktorer har 2008 varit stabil i Sverige, medan Danmark och Norge visat en nedgång. I Sverige har marknadsandelarna för Fendt och Claas traktorer ökat medan Valtras marknadsandel minskat. I Norge och Danmark har marknadsandelarna för Valtra och Claas minskat något.

Den svenska tröskförsäljningen visade en kraftig uppgång under 2008. Även redskap hade en mycket positiv försäljningsutveckling. Efterfrågan på begagnade maskiner har legat på en stabil nivå.

Reservdelsförsäljningen låg i linje med det budgeterade målet. Den positiva

utvecklingen inom verkstadsförsäljningen har fortsatt och visade en tydlig förbättring.

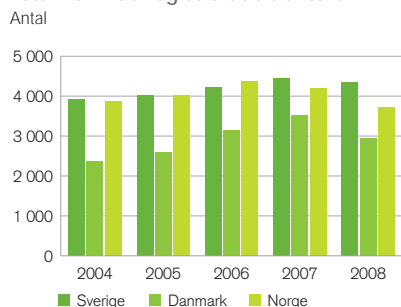
Fjärde kvartalet 2008 visade tydliga tecken på en avmattning på marknaden kopplat till den finansiella oron, och bankerna var restriktiva i kreditgivning till lantbruket. Detta var särskilt tydligt i Danmark.

Inför 2009

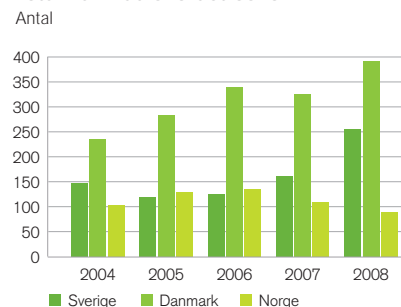
Bedömningen är att det under 2009 kommer att ske en avmattning av maskinmarknaden på samtliga marknader i Skandinavien. Lantmännen Maskin kommer att ha fortsatt fokus på förbättringsarbetet med särskild tonvikt på översyn av kostnader och arbetssätt. En del i förbättringsarbetet är att i större utsträckning utnyttja synergieffekter i den skandinaviska maskinaffären, vilket kommer att ta Lantmännen Maskin närmare målet att bli Europas starkaste maskinbolag.



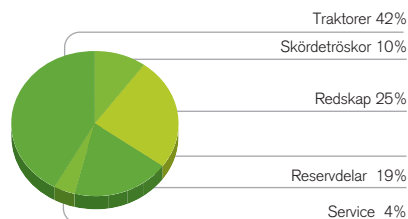
Totalmarknad registrerade traktorer



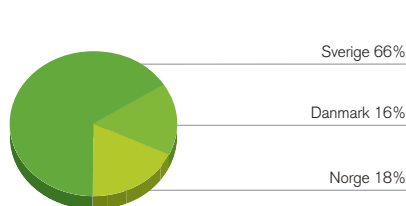
Totalmarknad skördetröskor



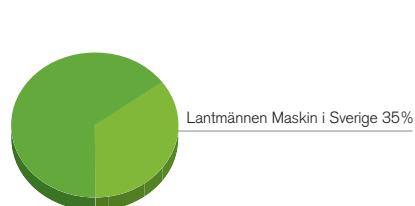
Omsättning Lantmännen Maskin



Omsättning per land



Marknadsandel traktorer i Sverige



Swecon

Swecon är importör och återförsäljare av Volvo Anläggningsmaskiner i Sverige, Estland, Lettland och Litauen samt i en del av Tyskland. Produktprogrammet omfattar hjullastare, dumptrar, grävmaskiner, vägmaskiner, traktorgrävare och kompaktmaskiner. Verksamheten omfattar all marknadsföring och försäljning av produkterna samt service- och reservdelsförsörjning direkt till kunderna.

De viktiga kundsegmenten är bygg och anläggning, skog och sågverk, gruvor, statliga verk och kommuner samt jordbruk och övrig industri.

Verksamheten 2008

Under 2008 färdigställdes och startades ett flertal projekt vid Swecons serviceanläggningar för att förbättra kundnyttan och arbetsmiljön. I Sverige byggdes fyra anläggningar om inom ramen för förbättringsprogrammet som kommer att pågå under flera år. Dessutom togs i början av januari 2009 det första spadtaget för en stor ombyggnation av anläggningen i Uppsala.

I Tyskland blev anläggningen, som byggts om för att förbättra centrallager och logistik av reservdelar, klar och invigning skedde våren 2008.

I de baltiska länderna förbereds ytterligare utveckling av servicestrukturen.

Marknad

Under första halvåret 2008 märktes en något försämrad efterfrågesituation i Sverige som förvärrades i takt med den globala ekonomiska krisen. Husbyggnationen avstannade i stort sett helt under hösten och det fanns en gene-



rell återhållsamhet på marknaden vad gällde nyinvesteringar. Även gruvsektorn, som under 2008 haft en mycket stark utveckling, avvaktade med ytterligare investeringar på grund av de fallande råvarupriserna.

I de baltiska länderna och i Tyskland inleddes avmattningen tidigare än i Sverige vilket har lett till en kraftigt vikande trend i Swecons ordergång.

Trots den rådande situationen i samtliga länder förblev servicemarknaden stabil och Swecon förbättrade sin omsättning mot slutet av året, mycket tack vare en kraftig försäljningsökning på den svenska marknaden.

Inför 2009

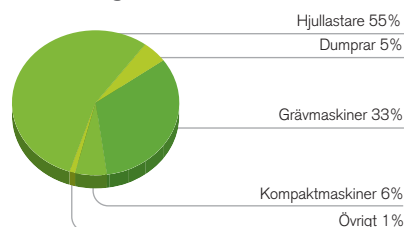
Förväntningarna inför 2009 är att efterfrågan minskar kraftigt på samtliga marknader efter att under 2008 uppvisat rekordnivåer.

Som ett resultat av den ekonomiska krisen förväntas en kraftig satsning på infrastruktur på Swecons samtliga marknader, vilket gynnar företaget.

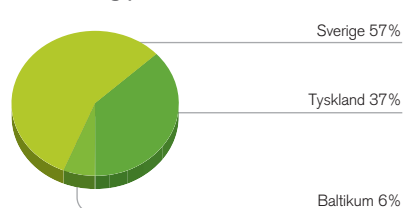
De leveransproblem som förelegat då ordergången överstigit tillverkningskapaciteten hos leverantörerna kommer att försvinna vilket är positivt för Swecon.

Ökade satsningar kommer att göras på förbättrad service och populationskontroll.

Omsättning Swecon



Omsättning per land



Lantmännen Energi



Lantmännen Energi samlar Lantmännens verksamheter inom energisektorn och är ett av Sveriges ledande energibolag. Etanol, biodiesel, fjärrvärme, värmepellets, salix, smörjmedel, alkylatbensin samt kredit- och drivmedelskort är huvudaffärer. Lantmännen Energi ansvarar för Lantmännens energieffektivisering och energikonvertering.



Joakim Säll
TF affärsområdeschef

Omsättning och resultat

Lantmännen Energis nettoomsättning ökade med 48 procent till 4 574 MSEK (3 089). Detta förklaras främst av en

ökad försäljning av externt producerad etanol inom Lantmännen Agroetanol. Rörelseresultatet uppgick till -110 MSEK (2). Försämringen beror främst på stigande råvarupriser i produktionen av fasta biobränslen, högre spannmålskostnader för 2008 års skörd i etanolproduktionen och ett negativt resultat i handeln med externt producerad etanol.

Biodrivmedel

Lantmännen Agroetanol är Sveriges enda storskaliga producent och leverantör

av spannmålsbaserad drivmedelsetanol. Kunder är de stora oljebolagen.

I början av november startade driften av Lantmännen Agroetanols nya etanollinje i Norrköping. Tillsammans med den tidigare linjen finns nu en årlig produktionskapacitet på cirka 200 miljoner liter etanol. Även 175 000 ton proteinfoder kommer varje år att levereras från fabriken.

Lantmännen Agroetanols tradingverksamhet växte starkt under året. Försäljningen av den externt producerade etanolen drev upp hela affärsområdets omsättning – med negativ resultatpåverkan.

Lantmännen Energi har under 2008 bedrivit ett intensivt lobbyingarbete både i Sverige – till exempel under Almedalsveckan i Visby – och i Bryssel, för att dagens importtull

på etanol till läginblandning ska behållas. Regeringen har skickat en så kallad notifiering om ändring av etanolskattereglerna till EU-kommissionen. Om EU skulle godkänna detta skatteundantag, riskerar Sverige att bli ett transitland för billig etanol från länder utanför EU.

Lantmännen Ecobränsle är leverantör av biodiesel baserad på rapsolja, det vill säga RME (rapsmetylester). Kunder är transportbolag, kommuner och industrier.

Under större delen av 2008 har Lantmännen Ecobränsles egna RME-produktion i Karlshamn gjort ett uppehåll, eftersom rapsoljan varit alltför dyr i förhållande till priset på RME. Mot slutet av året kom dock positiva tecken på att denna prisskillnad är på väg mot ett mer normalt läge.

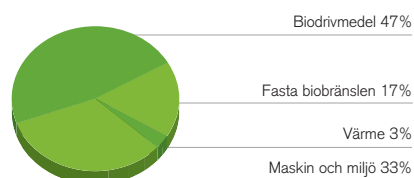
Varumärken



Nyckeltal

	2008	2007	2006
Nettoomsättning, MSEK	4 574	3 089	2 622
Rörelseresultat, MSEK	-110	2	73
Rörelsemarginal, %	-2	0	3
Avkastning på operativt kapital, %	-5	0	-
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	775	744	168
Medelantal anställda	286	291	258
varav kvinnor, %	22	22	-
CO ₂ , egen energianvändning, tusen ton	9,2	-	-

Omsättning Lantmännen Energi



Bränsle, salix och värme
Lantmännen Agroenergi tillverkar, marknadsför och säljer värmepellets, pulver, briketter, loggs samt energi-grödan salix. Produkterna som tillverkas i Sverige och Lettland används i värmeverk, närvärmecentraler och villor. De förädlade bränsleprodukterna säljs under varumärket Agrol.

Lantmännen Agroenergi driver ett 30-tal värme- och fjärrvärmearläggningar i södra och mellersta Sverige. Kunder är kommuner, fastighetsbolag, industrier och villaägare.

Milda vintrar, högre råvarupriser, marknadsstagnation och ökad konkurrens gör att bränsle- och salixverksamheternas resultat försämrats under 2008.

September 2008 bildades det nya Lantmännen Agroenergi genom en sammanslagning av Lantmännen Agroenergi och Lantmännen Agrovärme.

Smörjmedel och Agrolkort

Lantmännen Energi utvecklar, tillverkar och marknadsför smörjmedel under varumärket Agrol, där en stor del av produkterna är miljöanpassade. Agrol är marknadsledande inom svenskt jordbruk. Andra stora kundgrupper är anläggnings- och skogsentreprenörer, industriföretag och statliga verk.

Marknaden för smörjolja och destillat är en mogen marknad med svagt vikande volymer och pressade marginaler. Anledningen är att kunderna söker allt mer energieffektiva och miljövänliga produkter samtidigt som anläggnings- och skogsmaskinerna blir mer bränsleeffektiva.

Trots en vikande marknad är försäljningsvolymerna för Agrol smörjmedel oförändrade. Under hösten introdu-



Lantmännen Aspens mobila tankstation.

cerades produkterna på den danska marknaden i samarbete med Lantmännen Maskin. Agrol smörjmedel finns på den norska marknaden sedan 2007 och under 2008 ökade försäljningen med 25 procent.

Under våren 2008 invigdes ett nytt centrallager för Agrol smörjmedel i Bro utanför Stockholm.

Agrolkortet fyllde 10 år. Både Agrolkortet och Lantmännen Företagskort ökade nyförsäljningen under året.

Alkylatbensin

Lantmännen Aspen utvecklar, tillverkar och marknadsför alkylatbensin under varumärket Aspen. Företaget har 70 procent av alkylatbensinmarknaden i Europa. Aspenbensin används i småmotorer som ett alternativ till vanlig bensin, och är betydligt skonsammare för människan, maskinen och miljön. Försäljningen av Aspenbensinen fortsatte att öka såväl i Sverige som i övriga Europa.

Under hösten firade Lantmännen Aspen 20 år som bolag och invigde ett nytt lager i Tyskland.

Lantmännen Aspen har tecknat ett treårskontrakt med STCC (Swedish Touring Car Championship) om leveranser av både alkylat- och etanolbränsle till fem tävlingsklasser. Lansering gjordes av mobila tankstationer.

Ett samarbetsavtal har tecknats med Husqvarna om att överta försäljningsansvar för alkylatbensin på samtliga europeiska marknader.

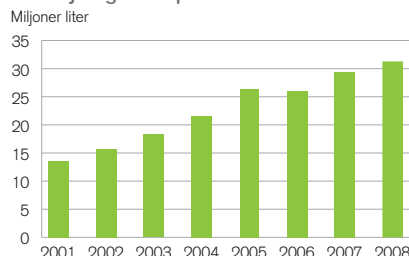
Inför 2009

Invigning av Lantmännen Agroetanols nya etanollinje i Norrköping sker våren 2009. Anläggningen ska nå full produktionskapacitet under 2009, och därmed kommer handeln med externt producerad etanol att minska kraftigt.

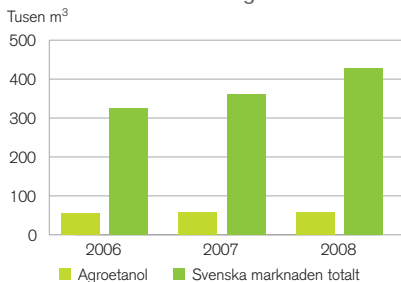
Lantmännen Ecobränsle planerar för batchvis tillverkning av RME när marginalerna åter tillåter det.

I början av 2009 övertar Lantmännen den leverans av diesel och eldningsolja i bulk som Statoil tidigare har erbjudit. Lantmännen Lantbruk och Lantmännen Energi ska ansvara för hela kedjan från orderhantering och inköp av produkter till upphandling av transporter. Affären är strategiskt viktig för Lantmännen, eftersom produkterna levereras både till koncernens egna industrier och till ägarna.

Försäljning av Aspenbensin



Drivmedelsetanol i Sverige



Lantmännen Cerealia



Lantmännen Cerealia utvecklar, producerar och marknadsför spannmålsbaserade produkter som mjöl, mjölmixer, gryn, müsli, pasta och färdiglagade rätter. Verksamhet bedrivs i Sverige, Norge, Danmark, Lettland, Finland, Ryssland och Ukraina. Produkterna distribueras genom dagligvaruhandeln, restauranger, storhushåll, bagerier, grossister och livsmedelsindustri.



Omsättning och resultat
Lantmännen Cerealia ökade nettoomsättningen med 19 procent till 4 544 MSEK (3 833). Ökningen beror på

god försäljning bland annat i Norge och Danmark och på prisförändringar som en följd av de höga spannmålspriserna under 2008. Rörelseresultatet uppgick till 206 MSEK (172). Resultatförbättringen relaterar till goda försäljningsvolymerna inom dagligvarusegmentet och en förändrad produktmix inom industri- och bagerisegmenten.

Verksamhet 2008

I maj sammanfördes Lantmännen Axa och Lantmännen Mills till Lantmännen

Cerealia. Syftet med sammanslagningen var framförallt att genom gemensam strategi och fokus få stärkt konkurrensförmåga på hemmamarknaden och bättre förutsättningar för internationell expansion.

Många medarbetare har under året fått nya chefer och nya arbetsuppgifter. Trots detta visar verksamheten stor omsättningsökning och ett mycket starkt resultat. Produktionsvolymen av mjöl i Kristiansand, Norge, har flyttats till kvarnen i Oslo. Kvarnen i Kristiansand stängdes i juni och anläggningarna har delvis sålts under året.

Sedan resterande aktier i GoGreen köpts från Raisio är företaget helägt av Lantmännen Cerealia. I samband med detta beslutades att etablera en ny plattform i Finland och anställa egen personal på plats. I september invigdes Lantmän-

nen Cerealias nya kvarn i Vejle, Danmark. Kvarnen är Nordeuropas modernaste och har starkt fokus på livsmedelssäkerhet. Anläggningen har kapacitet att mala 900 ton spannmål per dygn.

Marknad och marknadsutveckling
Under 2008 var förhållandena för god skörd gynnsamma och spannmålstillgången i världen blev generellt hög. Men för vissa marknader, däribland Danmark och Sverige, medförde svåra skördeförhållanden att brist på kvarnvetet uppstod på grund av dålig spannmålskvalitet.

Sverige

Försäljningen ökade inom samtliga tre kundsegment, Retail (detaljhandeln såsom ICA och Coop), Foodservice (restauranger och storhushåll) och B2B (livsmedelsindustri och bagerier).

Varumärken



Nyckeltal	2008	2007	2006
Nettoomsättning, MSEK	4 544	3 833	3 562
Rörelseresultat, MSEK	206	172	197
Rörelsemarginal, %	5	4	6
Avkastning på operativt kapital, %	8	8	-
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	332	273	331
Medelantal anställda	1 452	1 389	1 426
varav kvinnor, %	39	37	-
CO ₂ , egen energianvändning, tusen ton	16,4	-	-

Skolmatsgastro 2008

Skolmatsgastro är en tävling för Sveriges skolkockar som ska höja statusen på skolmaten, inspirera till sund mat och verka för att matkulturen i skolan tas på allvar. Initiativtagare och arrangör är Lantmännen Cerealia under varumärket Kungsörnen.

Lanseringen av Lantmännen Cerealias nya ekologiska sortiment, AXA Kornkammaren, var framgångsrik. Även inom B2B under varumärket Nord Mills har ett antal ekologiska nyheter lanserats under året. Det långsiktiga målet är att 10 procent av försäljningen inom de strategiska kärnkategorier ska vara ekologiska.

Försäljningen inom foodservice ökade tack vare nyheter inom pannkakor och färsortimentet samt Frigodans grönsaker.

Fem konsumentprodukter har klimatdeklarerats; AXA havregryn, Kungsörns kärnvetemjöl, Kungsörns matvete, Kungsörns mathavre och Kungsörns matkorn. ► Sid 62

GoGreens produkter visade på fortsatt tillväxt i alla kategorier och omsättningen steg med 20 procent jämfört med 2007.

Gooh! ökade sin försäljningsvolym med 44 procent under 2008, främst genom satsningar på så kallade shop-in-shop lösningar inom dagligvaruhandeln.

Norge

Hälsotrenden i Norge fortsätter. Fullkornspasta har haft en mycket stark försäljningsutveckling och svarade för 21 procent av den totala pastamarknaden. Marknadsandelen för havregryn var 99,6 procent och ändå ökade försäljningen med 28 procent. Även inom B2B var försäljningen god. Ett område som utmärkt sig under året var ekologiskt mjöl där efterfrågan gått upp. GoGreens försäljning ökade också i linje med hälsotrenden. Övriga produkter såsom kakmix, brödmix, müsli och mjöl har haft en bra utveckling.

Danmark

Försäljning till konsument visade god utveckling under året. Med starkt varumärkesposition samt ökad försäljning av produkter som mjöl och havregryn, nådde verksamheten en volymökning på 12 procent. Det danska ekologiska varumärket Kornkammeret har genom nyheter nått en tillväxt på 91 procent.

AXA Sports Club



AXA Sports Club har under året samarbetat med bland andra Svensk Ridsport för att profilera AXA och inspirera hästintresserade att leva sunt. Idrottsstjärnan Jenny Kallur har anställts och ska genom AXA Sports Club utveckla Lantmännen Cerealias mellanmålsatsning.

Inom B2B var försäljningsutvecklingen inte lika positiv, på grund av minskad efterfrågan på mjöl från både bagerier och industrikunder.

Lettland

I Lettland var mjölförsäljningen stabil och efterfrågan på havregryn steg. Inom konsumentförpackad müsli låg marknadsandelen på 63 procent och efterfrågan var i nivå med tidigare år.

Ukraina

I Ukraina har Lantmännen Cerealia påbörjat en långsiktig, strategisk investering som fallit mycket väl ut. Försäljningen ökade med 50 procent inom frukostsortimentet. Exporten till främst Ryssland gick mycket bra på frukostprodukter.

Inför 2009

Lantmännen Cerealia fortsätter att förädla och positionera varumärkesportföljen för

att möta framtida behov. Färdigmatskoncept och produkter färdiga att konsumera vid frukost, lunch, mellanmål och middag, är en logisk utveckling av affärsmodellen, att gå från lågförädlad råvara till en färdig och lättillgänglig produkt.

Under 2009 byggs en anläggning för produktion av färdigmat från Gooh! i Järna.

Nuvarande positioner på hemmamarknaderna ska förstärkas och positionerna ska utvecklas internationellt, både organiskt och genom förvärv. Ökad satsning på produktutveckling med internationell inriktning blir alltmer viktig.

Satsningen på ledarskap och affärsmanuskap kommer att fortsätta under 2009. Målet för medarbetarnas hälsa är att uppnå 97 procents frisknärvaro.

Lantmännen Cerealia har höga krav på effektiviseringar inom framförallt inköp, logistik och produktion.

Några konsumentprodukter som lanserades 2008



AXA Kornkammaren

I september lanserades det ekologiska varumärket AXA Kornkammaren i Sverige. Produktkategorier är müsli, flingor, mjöl, mjölmixer och pasta. Kornkammaren är ett ekologiskt varumärke som med stor framgång funnits i Danmark sedan 15 år tillbaka.



Kungsörnen crêpes

I november lanserades två olika varianter av crêpes (fyllda pannkaksrullar), den ena med rökt skinka och hackad spenat och den andra med köttfärs av nötkött. Pannkaksrullarna är klara på någon minut i mikron – perfekt för alla som vill få tid över till annat.



Regal sommerboller

Sommarbullen är en populär och välkänd färdigprodukt i butiker, på bensinstationer och bagerier i Norge men unik och ny som kakmix. Produkten lanserades den 1 september tillsammans med kakmixen Regal sjokoladboller (chokladbollar).



Amo födelsdagsboller

Vid födelsedagar är det vanligt att baka i Danmark. I samband med att varumärket Amo firade 80-års jubileum under 2008 bytte Amos klassiska tebullar skepnad till födelsdagsbollar. Som en del av jubileet presenterades även tre andra kakmixer från Amo.



AXA fullkornssmoothie tranbär

Passar perfekt som mellanmål eller frukost. Fullkornssmoothien är gjord på en blandning av havre, vete, korn och råg och är rik på fibrer samt har en låg socker- och fetthalt.



GoGreen kidneybönor i chilidressing

Är färdiga att servera varma eller kalla. Bönorna ligger i en chilidressing och kan med fördel användas i alla sorters sallader. Man kan även hälla av dressingen och använda de marinerade kidneybönorna i soppor, sallader eller grytor.



Grötpåsar i Lettland

Snabbgröten i enportionsförpackningar är en av Lettlands bästsäljare på marknaden och finns nu även utan socker och i en bovetevariant med kryddor och naturliga ingredienser som till exempel gräslök.



AXA müsli i Ukraina

Under 2008 nylanserades AXA müsli med framgång i Ukraina. Produkterna förpackades i kartong istället för påse och tre sorter togs fram utifrån konsumenternas önskemål vad gäller frukt, nötter och bär.

gook!

Gooh!

Gooh! har en varierad meny under året, precis som på en vanlig restaurang. Flera av rätterna förekommer i olika säsongsvarianter, där råvaror anpassas utifrån vad som finns naturligt. Under 2008 blev en av höstens favoriter Urbenade ribs i portvinsås med säsongs svamp, syltlök och potatis.

Lantmännen Unibake



Lantmännen Unibake är en av Europas största tillverkare av djupfrysta bageriprodukter. Produkterna avsås både på storhushålls- och detaljmarknaden. Verksamhet bedrivs i Danmark, Norge, Sverige, Finland, England, Tyskland, Belgien, Polen, USA och Ryssland och försäljningsenheter finns i Spanien, Korea och Japan. Lantmännen Unibake har också färskbrödsverksamhet i Danmark och Polen.



Bent Pultz Larsen
Affärsområdeschef

Omsättning och resultat
Nettoomsättning i Lantmännen Unibake ökade med 22 procent och uppgick till 8 228 MSEK

(6 751). Ökningen beror främst på förvärv av Baco, Eurobuns och Euro-Bake och prisförändringar som en följd av de höga spannmålspriserna under 2008, men också som en följd av organisk tillväxt. Rörelseresultatet uppgick till 212 MSEK (226). Resultatet har påverkats negativt av stark prispress framförallt inom dagligvarusegmentet och av produktionsstörningar inom Färskbröd Danmark.

Verksamhet 2008

Det som har gjort 2008 till ett intressant

år för Lantmännen Unibake är en ambitiös tillväxtstrategi genom både organisk tillväxt och stora internationella företagsköp. Under året har tre lönsamma bageriföretag med stor potential köpts i Finland, USA och England.

I februari övertog Lantmännen Unibake bageriet Baco i Finland, som är specialiserat på att producera produkter för fast food-marknaden. Bageriet har givit Lantmännen Unibake en stark position i Finland och en strategiskt viktig länk till den baltiska marknaden.

I april köptes bageriet Euro-Bake i Florida, USA. Bageriet har tre moderna bagerilinjor som producerar europeiskt inspirerade brödtyper. När nu Lantmännen Unibake har en egen produktionsenhet i USA har förutsättningarna ökat för att på ett positivt och flexibelt sätt kunna möta de amerikanska kundernas behov.

I maj köptes den stora bageriverksamheten Eurobuns i England, som är ett modernt bageri med ett brett produktsortiment inom fast food-marknaden, med ett stort antal brödprodukter och donuts. Med detta köp blir nu den engelska marknaden Lantmännen Unibakes enskilt största marknad, och där planeras för fortsatt tillväxt de kommande åren.

Lantmännen Unibakes starka internationella tillväxt ökar behovet av en gemensam plattform över landsgränserna, och etablering av en sådan har intensifierats under 2008.

En av de första åtgärderna var att skapa en internationell försäljningsstruktur, som säkrar försäljning av produkter mellan länderna och möjliggöra en effektiv och smidig hantering av de stora kunder, som är verksamma på flera marknader.

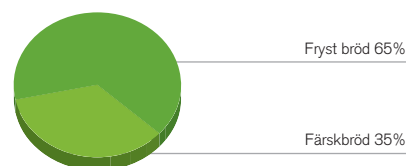
Varumärken



Nyckeltal

	2008	2007	2006
Nettoomsättning, MSEK	8 228	6 751	5 639
Rörelseresultat, MSEK	212	226	86
Rörelsemarginal, %	3	3	2
Avkastning på operativt kapital, %	3	4	-
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	462	483	445
Medelantal anställda	5 000	4 436	4 027
varav kvinnor, %	33	35	-
CO ₂ , egen energianvändning, tusen ton	51,7	-	-

Omsättning Lantmännen Unibake



Dessutom har implementering av ett LEAD-projekt startat, vilket ska medverka till att sänka omkostnader och öka effektiviteten i alla organisationens enheter.

Frost bröd är ett av Lantmännens satsningsområden i dess portföljstrategi. Efter en lyckosam turnaround av Färsbröd Sverige, såldes den svenska färsbrödsverksamheten till finska Fazer i oktober 2008.

Marknads- och produktutveckling Lantmännen Unibake agerar inom en mängd marknadssegment i olika länder,

som lokalt varierar mycket i mognadsgrad. Generellt uppvisas dock en god ökning i förbrukningen av frost bröd, framförallt för bake-off, som tack vare sina många praktiska fördelar, ökar mer och mer inom flera segment. Den pågående finansiella krisen kommer troligtvis att på kort sikt medföra en uppbromsning av tillväxten på marknaden, men totalt förväntas detta inte medföra några stora konsekvenser.

Under 2008 har ökningen varit god på de östeuropeiska marknaderna, och förväntningen är att följderna av de inten-

sifierade satsningarna som görs på dessa marknader ska ge goda resultat.

En rad nya marknader, såsom Sydafrika och Mellanöstern, visar positiv trend för bake-off och frost bröd och med stora framtida möjligheter. I England och USA förväntas en positiv utveckling mycket tack vare de köp av bagerier som genomförts på dessa marknader.

Den intensiva produktutvecklingen fortsätter som en integrerad del av samarbetet med kunderna och som en del av den pågående verksamhetsutvecklingen. Produktutvecklingen följer konsumenttrenderna i riktning mot hälsa, bekvämlighet och njutning.

Varje år utvecklar Lantmännen Unibake 150 nya produkter, varav en stor del är skräddarsydda efter specifika kundönskemål. Bland de nya produkterna 2008 återfanns smörbakade wienerbröd för den brittiska marknaden, återlansering av Rugfler på den danska marknaden och ett antal sandwichprodukter på den tyska marknaden.

I september 2008 lanserades det nya "Bakerman konceptet" på ett stort kundmöte i Köpenhamn. Bakerman är ett tränings- och rådgivningsprogram inom bake-off, som hjälper kunderna att optimera omsättning och lönsamhet i sin bake-off verksamhet.

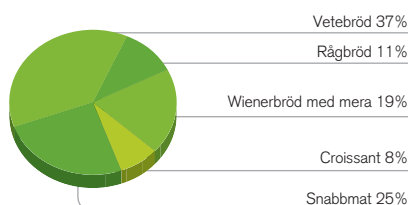
Inför 2009

I rollen som strategiskt satsningsområde ska Lantmännen Unibake vara med i fronten för att konsolidera frost brödverksamheten i Europa. Under 2008 har flera konkurrenter fusionerat, och Lantmännen Unibake arbetar målmedvetet för att behålla positionen som ett av Europas ledande bagerier för frost bröd.

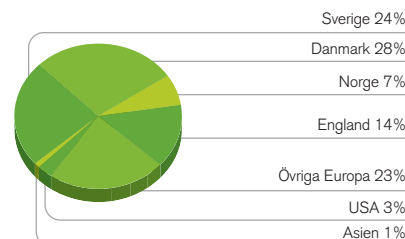
För att utnyttja den ökade internationaliseringen av organisationen kommer ett målmedvetet arbete ske för att optimera stordrift inom inköp och produktion och maximera korsvis försäljning över landgränser. En ny "branding platform" ska implementeras som grund för verksamheten och innovationstakten i produktutvecklingen ska intensifieras.



Omsättning per produktgrupp



Omsättning per land



Lantmännen Unibake – Produktnyheter



Bread stick

Fylld med frukt och toppad med frön och nötter. Bekväm som snacks eller tillbehör på kalla fat.



Croissant

Innehåller lägre andel smör (17%) och har lägre vikt (60%) efter kundönskemål om fettsnålare produkt.



Fiberrika fast food-produkter

Finns i olika varianter; Hot dog bread, French hot dog, Sausage bread.



Helt ny form på wienerbröd

En ny exklusiv form med många möjligheter.



Rugfler

Portionsstora bröd med högt innehåll av fibrer.



Three Cheese Asiago Loaf

Med en blandning av vete och mannagryn och tre olika ostsorter för optimal smak.



Smörbakade wienerbröd

En ny serie wienerbröd där smör används i stället för margarin.



Lantmännen Kronfågel



Lantmännen Kronfågel är Nordens största producent av livsmedel baserade på kyckling med marknadsledande position i Sverige och Danmark. Affärsområdet producerar, marknadsför och säljer färsk och fryst kyckling samt kycklingbaserade högförädlade produkter. Produkterna marknadsförs under de välkända varumärkena Kronfågel, Danpo, Ivars, Chicky World och Stinas.



Jan Klarskov
Henriksen
Affärsområdeschef

Omsättning och resultat
Lantmännen Kronfågel ökade nettoomsättningen med 14 procent till 2 856 MSEK (2 507). Den högre nettoomsättningen är huvudsakligen ett resultat av prisförändringar till följd av ökade spannmålspriser, som påverkat hela kedjan fram till kund. Rörelseresultatet, före upplösning av negativ goodwill, förbättrades betydligt och uppgick till 96 MSEK (35). En relativt stabil efterfrågan och förbättrad produktmix i Sverige samt framförallt en högre effektivitet i fabriker har bidragit till resultatförbättringen. Efter upplösning av negativ goodwill uppgick det ackumulerade rörelseresultatet till

149 MSEK (71). Jan Klarskov Henriksen tillträdde som ny affärsområdeschef 1 januari 2009 och ersatte avgående Peter Rasztar som var ansvarig chef 2008.

Verksamhet 2008
Under 2008 har Lantmännen Kronfågels omsättning fortsatt att öka och resultatet överträffar budget. Affärsområdet bidrar positivt till Lantmännens lönsamhet. Fokusering har varit ett nyckelord i Lantmännen Kronfågels turnaround. Noggrann planering och uppföljning har säkerställt kontroll över affärerna och anläggningarnas resultatutveckling är positiva och stabila.

En omfördelning av den svenska produktionen medförde en reduktion av slakten i Kristianstad och en ökad produktion i Valla. I Danmark byggdes anläggningen i

Aars om för ökad kapacitet och effektivitet. När Lantmännen Kronfågels nya affärssystem integreras blir Aars ett av Europas modernaste slakterier.

Satsning på ekologisk kyckling
Lantmännen Kronfågel har under 2008 förvärvat en minoritetspost av aktierna i Bosarpkyckling AB, Sveriges enda producent av ekologisk kyckling som står för drygt 0,1 procent av den totala kycklingmarknaden i Sverige. Planerna för bolaget innebär en betydande volymökning under de närmaste åren.

Marknad och marknadsutveckling
Kunderna finns inom dagligvaruhandel, restauranger och storkökhåll samt inom livsmedelsindustrin. Lantmännen Kronfågels största kunder är ICA, Coop, Axfood, SuperGros, Dansk Supermarked

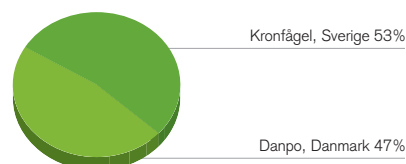
Varumärken



Nyckeltal

	2008	2007	2006
Nettoomsättning, MSEK	2 856	2 507	2 242
Rörelseresultat, MSEK	149	71	-312
Rörelsemarginal, %	5	3	-14
Avkastning på operativt kapital, %	40	16	-
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	168	37	150
Medelantal anställda	1 381	1 322	1 460
varav kvinnor, %	44	45	-
CO ₂ , egen energianvändning, tusen ton	6,8	-	-

Omsättning Lantmännen Kronfågel



och McDonalds. Produktionsanläggningar finns i Valla och Kristianstad i Sverige och i Farre och Aars i Danmark.

Den globala marknaden präglas av hård konkurrens och import från lågprisländer, vilket bidrar till ökad prispress på marknaderna i Sverige och Danmark. Priset är en viktig konkurrensfaktor, men konsumenternas intresse för ursprung, kvalitet, säkerhet och hälsosamma livsmedel ökar. Trenderna gynnar Lantmännen Kronfågel, som med djuromsorgsprogram och omfattande kvalitetssystem uppfyller höga krav.

Den totala konsumtionen av kyckling fortsatte att öka och i Sverige konsumerades 13,9 kilo per person och år och i Danmark 18,8 kilo. Produktionen av svensk kyckling ökade och var 78 miljoner kg 2007. Av den totala konsumtionen av kyckling i Sverige utgjorde importerad kyckling drygt 40 procent.

I Sverige har Lantmännen Kronfågels andel av konsumentmarknaden på frysta svenska produkter ökat under 2008, men andelen kyld kyckling har minskat något. Totalmarknaden för kyckling växte med 14,2 procent samtidigt som den svenska kycklingvolymen sjönk med 0,5 procent jämfört med 2007. Kronfågel i Sverige har ökat sin försäljning med knappt 1 procent och når en marknadsandel på 56 procent av den svenska volymen.

I Danmark har Danpos frysta sortiment under varumärket Danpo en



marknadsandel inom dagligvaruhandeln på 30,5 procent och för kylda produkter 17,1 procent.

Den spontana varumärkeskännetiden för Danpo i Danmark är 62 procent och för Kronfågel i Sverige 70 procent. Under året har en ny varumärkesdesign implementerats för Kronfågel i Sverige. Förpackningarna på det kylda sortimentet kommunicerar produktens ursprung, spårbarhet och uppfödarens identitet.

Kronfågel Sveriges kylda sortiment blev den första klimatdeklarerade kycklingprodukten på den svenska marknaden. På förpackningen åter-

finns en symbol för klimatdeklaration som innebär att en livscykelanalys har genomförts, som informerar om produktens påverkan på miljön från uppfödare till butik. ► Sid 62

Danpo har under 2008 lanserat Dansk gårdkylling, en salmonella- och campylobacterfri kyckling, som är spårbar till gården med hjälp av ett ID-nummer.

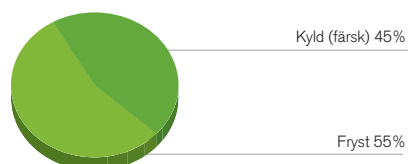
Lantmännen Kronfågel vill tillmötesgå konsumenternas önskemål genom att undersöka möjligheterna att minska antalet tillsatser i produkterna. Smakförstärkare E 621, natriumglutamat, är borttaget i samtliga svenskproducerade produkter sedan september 2008.

Inför 2009

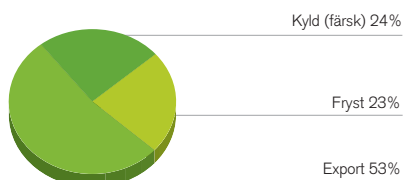
Lantmännen Kronfågel ska under 2009 upprätthålla den positiva utveckling som uppvisats under 2008.

Efter ett par års totalt fokus på den operativa driften ska nu Lantmännen Kronfågel investera mer i marknadsföring och produktutveckling. Specialkycklingar, såsom ekologisk kyckling och tyngre helkyckling, ska vidareutvecklas.

Omsättning
Lantmännen Kronfågel, Sverige



Omsättning
Lantmännen Danpo, Danmark



Lantmännen Invest



Lantmännen Invest omfattar bolag som bedriver verksamhet som på olika sätt kan relateras till åkermarken och dess utnyttjande, men inte hör hemma i något av de andra affärsområdena. Bolagen, undantaget Bygglant, använder på olika sätt spannmål som huvudsaklig råvara i sin produktion/djuruppfödning.



Reinhold Svensson
Affärsområdeschef

Omsättning och resultat
Lantmännen Invests nettoomsättning uppgick till 2 028 MSEK (2 086), en ökning med 14 procent, från 1 772 MSEK,

för jämförbara enheter. I föregående års nettoomsättning ingick Analycen, som avyttrades i oktober 2007. Försäljningen har ökat främst i Lantmännen Bygglant, Lantmännen Reppe och Lantmännen Doggy. Rörelseresultatet uppgick till 59 MSEK (306). I resultatet föregående år ingick realisationsvinst vid försäljning av Analycen med totalt 269 MSEK. Resultatförbättringen i jämförbara enheter hänförs till förbättrade resultat i främst Lantmännen Reppe och Lantmännen Bygglant.

Lantmännen Bygglant
Lantmännen Bygglant utför byggnationer, installationer och bedriver handel med inredningar och utrustningar för lantbrukssektorn. Samarbete sker med ledande leverantörer i branschen. Lantmännen Bygglant har ett flexibelt kunderbjudande och åtar sig allt från totalentreprenad till delentreprenad eller arbetar enbart som leverantör av utrustningar och material.

Gentemot ägarna/kunderna har Lantmännen Bygglant ett branschansvar och utvecklar konstruktioner och byggnader som både ger förbättrad driftsekonomi och kvalitetsmässigt säkra lösningar.

Lantmännen Doggy
Lantmännen Doggy är marknadsledande på katt- och hundmat i Sverige. Lant-

männen Doggy säljer även sina produkter till ett antal länder, bland andra Norge, Finland, Ryssland, Storbritannien och Tyskland. I Tyskland finns dotterbolaget Lantmännen Bozita GmbH, som främst säljer produkter under varumärket Bozita. Lantmännen Doggy arbetar både med egna varumärkesprodukter och med private label. Under 2008 gjordes flera lanseringar av nya produkter som mottagits väl på marknaden.

Lantmännen Krafft
Lantmännen Krafft är sedan flera år marknadsledande med cirka 75 procent av den kommersiella svenska marknaden för hästfoder. Framför allt är Krafft starka på marknaden för den professionella hästnäringen med uppfödare och tävlingshästar.

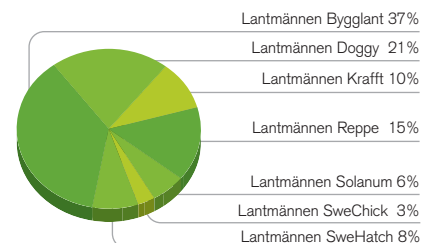
Varumärken



Nyckeltal	2008	2007	2006
Nettoomsättning, MSEK	2 028	2 086	2 011
Rörelseresultat, MSEK	59	306	45
Rörelsemarginal, %	3	15	2
Avkastning på operativt kapital, %	15	67	-
Investeringar i anläggningstillgångar	57	22	48
Medelantal anställda	434	807	898
varav kvinnor, %	34	52	-
CO ₂ , egen energianvändning, tusen ton	15,5	-	-

2007 uppdaterat för koncerninterna omorganisationer 2008

Omsättning Lantmännen Invest



Lantmännen Krafft satsar i ökad omfattning på export till främst Frankrike, Finland och Danmark. I Sverige minskade antalet hästar för första gången på flera år under 2008, vilket har medfört att de inhemska volymerna för Krafft var oförändrade efter flera år av ökning. Ett antal nya produkter lanserades däribland nya foder för tävlingshästar, som innehåller SPC Flakes utvecklat av Lantmännen AS-Faktor.

Lantmännen Reppe

Lantmännen Reppe utviner och förädlar olika delar av vete till produkter som glukossirap, dextroslösning, glutenmjöl, stärkelse, kli och groddar. Dessa produkter kommer till nytta främst hos livsmedelsindustrin vid tillverkning av konfektyr, glass och drycker. Kunderna finns i huvudsak på den nordiska marknaden.

Lantmännen Reppe är även ett av Nordens största destillerier och producerar finsprit av högsta kvalitet, som distribueras över stora delar av världen.

Lantmännen Solanum

Lantmännen Solanum kontraktssodlar potatis hos lantbrukare i södra Sverige. Potatisen säljs som råvara till Procordia Food AB eller vidareförädlas i den egna förädlingsanläggningen i Kävlunge. Till storköksmarknaden, via Lantmännen Cerealia, säljs främst skalad respektive färdigkokt potatis och gratänger. Till

konsumentmarknaden, via egen säljorganisation, säljs främst gratänger.

Lantmännen SweChick

Lantmännen SweChick levererar daggamla kycklingar och kläckägg som ska bli föräldrar till slaktkycklingar. Produktionen täcker cirka 65 procent av den svenska marknaden och 100 procent av de danska, norska och isländska marknaderna. Lantmännen SweChick producerar 2,3 miljoner föräldradjur per år, vilket är grunden till cirka 300 miljoner slaktkycklingar eller fyra gånger Sveriges totala behov av daggamla slaktkycklingar.

Lantmännen SweHatch

Lantmännen SweHatch, som är en av Lantmännen SweChicks kunder, levererar daggamla kycklingar till slaktkycklinguppfojdare i Sverige och för export. Den årliga produktionen är cirka 50 miljoner daggamla kycklingar.

Kycklingarna från SweHatch har fungerat bra och utan väsentliga störningar i djurhälsa eller leveranser under året.

Inför 2009

Under 2009 ska bolagen stärka sina marknadspositioner på den svenska marknaden, men också öka satsningarna på de olika exportmarknaderna. Lantmännen Doggy har tecknat ett

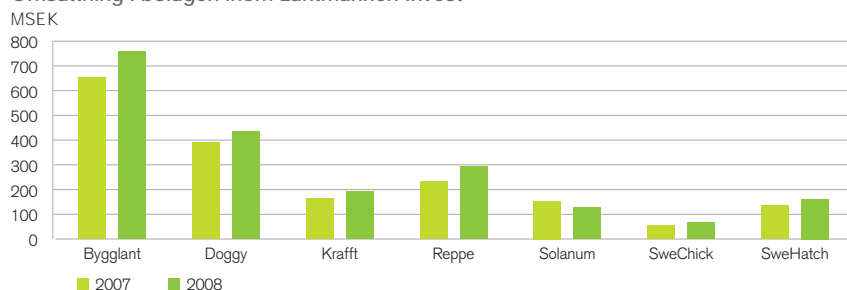
kundkontrakt som väsentligt kommer att öka volymerna mot slutet av 2009. Produktutveckling står även under 2009 i fokus med syfte att kunna presentera nya produkter och koncept för bolagens kunder under de närmaste åren.



Två produkter som lanserats 2008, Krafft Sport med SPC för tävlingshästar och Doggy Original för hundar.



Omsättning i bolagen inom Lantmännen Invest



Intresseföretag

Redovisade belopp avser 100 procent för respektive bolag.



Intresseföretag är företag där koncernen har ett långsiktigt innehav och ett betydande, men inte bestämmande, inflytande över den driftmässiga och finansiella styrningen. Normalt är detta fallet när koncernen har lägst 20 procent och högst 50 procent av rösterna.

Ökad internationalisering

Främst inom lantbruksverksamheten har Lantmännen valt att agera internationellt i samarbete med andra företag. Verksamhet bedrivs i intresseföretag, som är företag där koncernen har ett långsiktigt innehav och ett betydande, men inte bestämmande, inflytande över den driftmässiga och finansiella styrningen. Normalt är detta fallet när koncernen har mellan 20 och 50 procent av rösterna i ett företag.

Lantmännen har genom intresseföretagen inom Lantmännen Lantbruk, stärkt positionerna på marknader utanför Sverige. I Tyskland och i Polen har innehavet i HaGe Kiel ökat under 2008 från tidigare 20 till 38 procent. I Baltikum har Lantmännen växt organiskt genom verksamheten i Scandinavian Farmers.

Under året avyttrades den 49-procentiga andelen i Svenska Foder samt det 29-procentiga innehavet i danska börsnoterade lantbruksföretaget Hedegaard A/S. Lantmännen lade under andra kvartalet ett bud på samtliga aktier i Hedegaard A/S men beslöt efter en budstrid att dra tillbaka sitt bud och sålde hela sitt innehav på 29 procent med en reavinst på 81 MSEK.

Intresseföretag inom Lantbruksverksamheten

HaGe Kiel

HaGe Kiel, Tyskland, ägs till 38 procent av Lantmännen och till 51 procent av Dansk Lantbrugs Grovvarerelskab, DLG, Danmark. HaGe Kiel är Tysklands tredje största lantbruksföretag. Verksamheten, som omfattar försäljning av insatsvaror till växtodling samt foder och maskiner, bedrivs huvudsakligen i norra Tyskland, men företaget är också en stor aktör i Polen. HaGe Kiel har i början av 2009 förvärvat det tyska lantbruksföretaget BSL med en omsättning på cirka 4 miljarder SEK och med verksamhet i hela Tyskland. BSL har växtskydd och mineralgödsel som sin kärnverksamhet

Omsättningen har beräknats till 21 600 MSEK (13 085) och resultatet efter finansnetto till 315 MSEK (89).

Scandinavian Farmers AB

Scandinavian Farmers AB ägs till 50 procent av Lantmännen och till 50 procent av Dansk Lantbrugs Grovvarerelskab, DLG, Danmark. Företaget utvecklar de båda ägarnas tidigare verksamheter inom lantbruksförnödenheter och spannmål på den baltiska marknaden. Under 2008 har alla de tre baltiska länderna haft en bra organisk tillväxt och tagit nya marknadsandelar.

Omsättningen uppgick till 1 230 MSEK (935) och resultatet efter finansnetto till 19 MSEK (2).

Intresseföretag inom annan verksamhet

Viking Malt Oy

Viking Malt Oy ägs av Lantmännen till 37,5 procent och av PolttimoYhtiöt Oy, Finland, till 62,5 procent. Viking Malt bedriver maltproduktion i Finland, Sverige och Litauen.

Som en konsekvens av den kraftiga prisutvecklingen på malkorn och malt ökade omsättningen under året och uppgick till 1 405 MSEK (1 078). Resultatet efter finansnetto uppgick till 163 MSEK (67).

Leibur AS

Leibur AS, Estland, ägs till 45 procent av Lantmännen och till 55 procent av Vaasan & Vaasan Oy, Finland. Leibur AS är Estlands största bageri.

Omsättningen uppgick till 265 MSEK (219) och resultatet efter finansnetto till 56 MSEK (38).

Mackmyra

Mackmyra Svensk Whisky AB, ägs av Lantmännen till 19 procent vad gäller röster och 26 procent vad gäller kapital. Mackmyra utvecklar, tillverkar och marknadsför svensk maltwhisky.

Omsättningen har beräknats till 66 MSEK (42) och resultatet efter finansnetto till 10 MSEK (5).

Hållbarhetsredovisning



Strategi för hållbar utveckling	46
Medarbetare	47
Intressentdialog	50
Hållbar affärsutveckling	51
Ansvar från jord till bord	53
Jord – hållbar odling	54
Transporter	57

Förädling – hållbara livsmedel	59
Förädling – hållbar energi	61
Varumärken i butik	62
Bord – medvetna konsumenter	63
Leverantörer	64
Miljöinformation	65
GRI-redovisning	66

Strategi för hållbar utveckling

Lantmännens arbete för en hållbar utveckling utgår från visionen "Vi gör det bästa av vår jord och ger alla möjligheter till ett sundare liv". Under det gångna året har beslut fattats om viktiga delar av en koncerngemensam strategi för hållbar utveckling.

Lantmännens vision för hållbar livsmedelsproduktion

Lantmännen ska vara en ledande kraft i omställningen av energisektorn, pådrivande och kreativ i utvecklingen av hållbara jordbruksystem och innovativ i produktutvecklingen av sunda livsmedel. Ambitionen kräver långsiktiga strategier. Arbetet med hållbar utveckling och en tydligt sammanhållen strategi är viktiga förutsättningar för att nå Lantmännens vision.

Steg för bra mat

Bra mat idag är inte nödvändigtvis bra mat i morgon. Att hela tiden utveckla verksamheten och ta sig an de utmaningar som produktionen av livsmedel står inför är en viktig del av arbetet med bra mat.

Alla delar i Lantmännens löfte uppnås ännu inte – Lantmännen är medveten om att det fortfarande finns ett gap mellan konsumentens förväntningar och vad Lantmännen gör idag. Men det finns tydliga mål för framtiden i form av ett omfattande åtgärdsprogram. Program-

met beskriver planerna för hållbarhetsarbetet och är uppdelat i elva övergripande mål. För varje mål finns sedan ett antal konkreta åtgärder. Läs mer ► Sid. 13

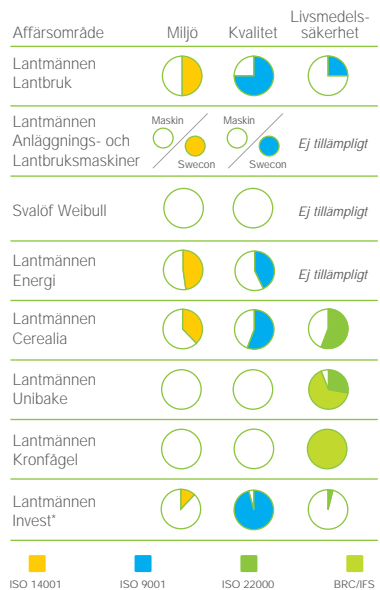
Lantmännens organisation för hållbar utveckling

Varje affärsområde har medarbetare som samordnar och styr hållbarhetsarbetet i linje med den koncernövergripande inriktningen. Den gemensamma koncernfunktionen ansvarar för samordning och uppföljning.

Certifierade ledningssystem
Samtliga livsmedelsproducerande verksamheter inom Lantmännen ska vara certifierade enligt en internationell standard för livsmedelssäkerhet.

Lantmännen Lantbruks spannmålsanläggningar är livsmedelsklassade och har i sin kvalitetscertifiering enligt ISO 9001 och GTP tagit med HACCP:s principer. Båda Kronfågels anläggningar certifierades enligt BRC version 5 under 2008. För att möjliggöra export

Certifierade ledningssystem
Tabellen illustrerar affärsområdenas certifiering inom miljö, kvalitet och livsmedelssäkerhet. Färgen visar andelen produktionsanläggningar som är certifierade.



* 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.

av ekologiskt spannmål till USA har Lantmännen Lantbruk genomfört en NOP (National Organic Program) certifiering under 2008.

Strategier för 2009

Lantmännens övergripande strategi är att steg för steg genomföra åtgärder som förbättrar lönsamheten, är utvecklingsbara och styr verksamheten i en hållbar riktning. Flera viktiga delar av ett framgångsrikt hållbarhetsarbete finns nu på plats; en uppförandekod, en årlig hållbarhetsredovisning, åtgärdsprogrammet samt att hållbar utveckling nu är en del av Lantmännens koncernstrategi.

Fokus under 2009 kommer att ligga på dessa strategiska aktiviteter:

- Att revidera Lantmännens egen och leverantörers verksamhet, för att säkerställa att Lantmännens krav följs.
- Att fortsätta driva ett offensivt klimatarbete.
- Att samla alla koncerngemensamma policies och riktlinjer för hållbar utveckling i en gemensam plattform.

Att identifiera de viktigaste intressenterna på miljöområdet, och etablera en dialog med dessa.
Att fortsätta arbetet med utveckling av nya miljöanpassade och hälsosamma produkter.
Att ta fram tydligare miljökrav på den spannmålsråvara som används i Lantmännens livsmedelsprodukter.

Medarbetare



Medarbetare som är motiverade, engagerade, arbetar med rätt saker, på rätt sätt och ständigt strävar efter förbättring är grundstenar i ett framgångsrikt Lantmännen. Strukturerade medarbetarsamtal är ett verktyg för att uppnå detta.



Elisabeth Wallin Mononen
HR-direktör

Ledarskap
Lantmännen arbetar målmedvetet och systematiskt för att koncernens medarbetare ska finna inspirerande arbetsuppgifter och goda möjligheter till

personlig utveckling. Förutsättningarna är goda tack vare en stor koncern med många olika verksamhetsområden. Detta gör att medarbetare och ledare kan utvecklas genom att röra sig mellan olika affärsområden och bolag utan att lämna den sunda affärskulturen som Lantmännen står för. Under 2008 internrekryterades 65 procent av de chefer som anställdes i koncernen.

En ledarförsörjningsprocess startades 2006 med målet att säkerställa en god överblick över ledningsresurser och

talanger. När arbetet påbörjades hade 17 procent av cheferna en planerad ersättare vilket ökade till 36 procent 2007 och till 43 procent 2008.

För att attrahera och behålla unga medarbetare med motivation och potential för framtida ledaruppgifter inom koncernen finns GROW – ett internationellt ledarutvecklingsprogram. Under 2008 deltog ett 20-tal medarbetare i det 15 dagar långa programmet. Utvärderingen visar på stor uppskattning och 24 nya deltagare är utsedda till 2009 års program.

Under 2008 har ett omfattande arbete genomförts för att kunna erbjuda ett internationellt koncernövergripande utvecklingsprogram för toptalanger.

Arbetet med att förbättra ledarskapet inom koncernen drivs utifrån gemensamma värderingar. Under 2008 deltog många av koncernens chefer i

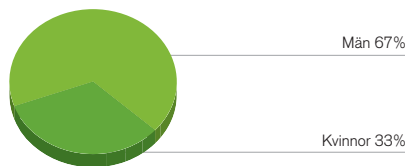
någon av utbildningarna: Ledarträning, Introduktion för nya chefer, Hälsofrämjande Ledarskap, Projektledning eller Coachande Ledarskap.

Framtidens medarbetare

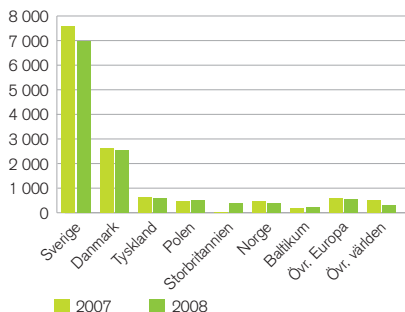
För att säkerställa en strategisk och konkurrenskraftig kompetensförsörjning arbetar Lantmännen kontinuerligt med att stärka och utveckla sitt "employer brand". Årligen medverkar Lantmännen vid ett antal utvalda arrangemang i profileringsyfte för att knyta kontakter med potentiella medarbetare. Att Lantmännen ska vara en attraktiv arbetsgivare är inte ett självändamål, utan en förutsättning för framgång. Lantmännens arbete med "employer branding" har under året uppmärksamats externt på olika sätt.

I september 2008 startade Lantmännens andra internationella,

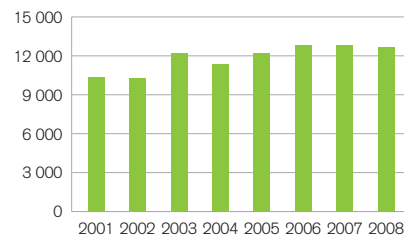
Anställda, andel kvinnor och män



Antal anställda per land



Medelantal anställda





Uppstart av traineeprogram och arbetsmarknadsdag



koncerngemensamma traineeprogram, en investering som ska bidra till att säkra långsiktig försörjning av ledare och specialister, men också ett viktigt steg i vårt "employer branding" arbete. 700 kandidater sökte till programmet och 17 antogs.

Strategiskt arbete för likabehandling
Det är Lantmännens policy att samtliga anställda ska ha lika rättigheter och möjligheter att utvecklas inom koncernen. Mångfald inom Lantmännen innebär en blandning av likheter och olikheter. Det är den individuella kompetensen, de samlade erfarenheterna och förmågan att utföra ett arbete som är det avgörande, oavsett kön, ålder, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning, funktionshinder eller andra individuella olikheter.

Ett mål är att minst 30 procent av det underrepresenterade könet ska finnas representerade i ledningsgrupperna för affärsområde och gemensamma funktioner. Detta mål har 2008 uppnåtts i 8 av 15 ledningsgrupper. För att säkerställa ett aktivt och målinriktat arbete görs uppföljningar genom personalstatistik, lönekartläggning, medarbetarundersökningar och lika-behandlingsplaner

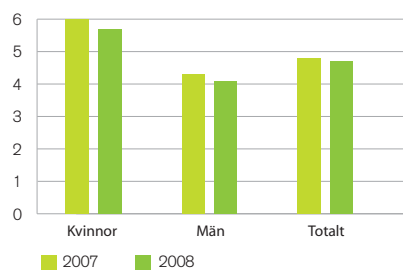
Arbetsmiljö och Hälsa
En mängd insatser har pågått inom arbetsmiljö- och hälsoområdet på olika nivåer i koncernen 2008. Det tydliga budskapet har varit att våra medarbetare ska ha en sund livsstil, en god hälsa, en trygg och säker arbetsmiljö, känna trivsel och gemenskap på arbetet samt ha

balans mellan arbete och fritid. Chefer och ledare har bland annat erbjudits utbildning inom hälsofrämjande ledarskap för att nå detta mål.

En kvalitetssäkrad metod för hälsoarbetet, "den strategiska hälsoplaneringsprocessen", har fastställts. Lantmännens hälsostatus kommer från och med 2009 att följas upp genom tre frisknyckeltal; *Upplevd Hälsa, Friskgrupp och Förbättringspotential*.

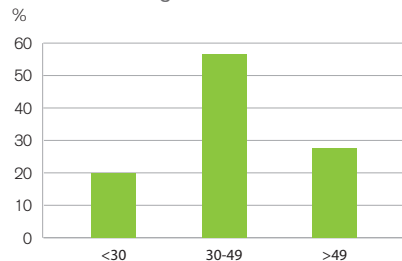
Det lokala hälsoarbetet i koncernen har samlats under temat Äta-Träna-Leva-Arbeta. Att skapa den hälsofrämjande arbetsplatsen ligger i centrum. Antalet friskvårdsinspiratörer har ökat till ett 100-tal och antalet Sundare Liv grupper ökar kontinuerligt. 1000 medarbetare deltog i motionskrysset, en tävling för att förbättra motionsvanorna.

Sjukfrånvaro
% av total arbetstid



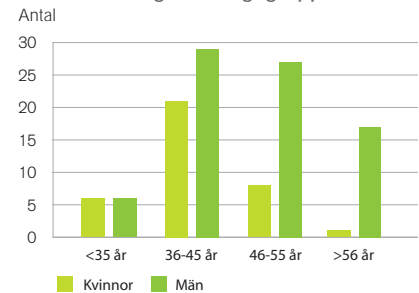
För Lantmännenkoncernen uppgick den totala sjukfrånvaron under 2008 till 4,7 procent, för kvinnor 5,7 procent och för män 4,1 procent.

Åldersfördelning



20 procent av antalet medarbetare är 29 år eller yngre, 52 procent är mellan 30 och 49 år och 28 procent är 50 år eller äldre.

Könsfördelning i ledningsgrupper*



Kvinnor är underrepresenterade i de flesta ledningsgrupper. I den yngsta åldersgruppen finns det lika många kvinnor som män.

* Avser ledningsgrupper för affärsområden och gemensamma funktioner.



Pausgympa vid ett Ledarmöte, ett led i Lantmännens hälsoprogram.

Lantmännen har beslutat om en ny arbetsmiljöpolicyn och arbetet med handledningsguider som stöd för affärsområdenas arbetsmiljöarbete har slutförts. En enkel metod för att följa upp och hantera risker inom arbetsmiljöområdet har utarbetats. Seminarier för ledningsgrupper har genomförts under hösten för att förankra den nya policyn.

En samverkansgrupp har tagit fram koncerngemensamma rutiner för rehabilitering anpassade efter den nya rehabiliteringskedjan, som ska införas 2009.

Insikt

Lantmännen genomför regelbundet medarbetarundersökningar. Planering av nästkommande undersökning har pågått under 2008 för att kunna genomföras första kvartalet 2009.

Förbättringsarbete

Varje chefs uppdrag är att löpande förbättra och utveckla sin verksamhet. Detta innebär att planera, genomföra och följa upp förbättringsaktiviteter. I varje affärsområde och gemensam funktion definieras årligen huvudaktiviteter, som är de högst prioriterade aktiviteterna för kommande år. Förbättringsaktiviteterna dokumenteras, drivs och följs upp i IT-verktyget Action.

Projektarbete

Lantmännens förändringsarbete drivs i stora delar i projektform. För att höja kvaliteten i våra projekt och därmed öka förändringstempot erbjuds utbildningar för projektledare, för beställare och styrgrupper. Dessa har genomförts löpande under året. Utbildningarna fokuserar

både på att ge en förståelse för Lantmännens projektmodell, det vill säga arbets sättet i projekt, men även på rollen som projektledare och styrgruppsmedlem. Under hösten har ett arbete startats för att förstärka och förbättra styrning och uppföljning av projekt.

Ledarkonferenser

För tredje året i rad har Lantmännen genomfört ledarmöten för koncernens samtliga chefer. Temat för årets möten var LEAD, Lantmännens uppförandekod och "Performance Management". Ledarmötena är en viktig del av Lantmännens ledarutveckling, där cheferna får en helhetssyn på koncernens verksamhet, möjlighet att kommunicera med koncernledningen och träffa kollegor från olika verksamheter och länder.

Antal inrapporterade förbättringsaktiviteter per strategi

Delstrategi

1. Skapa affärsmöjlighet för Lantmännens ägare
2. Fokus på kärnaffären
3. Ökad kostnadseffektivitet
4. Utveckla starka varumärken
5. Forskning och produktutveckling
6. Förbättra samarbetet med våra kunder
7. Hållbar utveckling
8. Medarbetare och organisation

Summa

Antal
förbättrings-
aktiviteter

260

210

1 600

310

190

600

300

1 300

4 770



Intressentdialog



En nyckel till ett framgångsrikt hållbarhetsarbete är lyhördhet. Det kommer alltid att vara viktigt att föra en aktiv dialog med omvärlden för att identifiera de hållbarhetsfrågor som Lantmännen bör fokusera på. Under 2008 har en modell för intressentdialog tagits fram, för att förbättra dialogprocessen med de viktigaste intressenterna.

Strategi för intressentdialog
Lantmännens målsättning är en öppen och transparent kommunikation med omvärlden i fråga om hållbar utveckling. Under 2008 har en modell för intressentstrategier utarbetats. Modellen ska fungera som ett stöd i arbetet att identifiera och prioritera intressenter och att bedriva en balanserad och effektiv intressentdialog.

Dialoger under 2008
Några av de mer omfattande dialoger som Lantmännen fört under 2008 har varit:

Klimatmärkningen. Allt större uppmärksamhet riktas mot livsmedlens klimatpåverkan, och konsumenternas efterfrågan på en klimatmärkning av livsmedel har ökat. Lantmännen har engagerat sig i såväl övergripande diskussioner tillsammans med riksdag och miljödepartement, som i konkret arbete med att ta fram kriterier för en klimatmärkning av livsmedel. Lantmännen har deltagit i en arbetsgrupp för klimatmärkning tillsammans med andra aktörer i livsmedelsbranschen, bland annat KRAV, LRF, Scan, Milko, Skånemejerier och Jordbruksverket.

Slamanvändning. Under 2008 har en dialog förts kring användningen av slam från reningsverken. Slammet innehåller stora mängder näringsämnen som härstammar från åkrarna. Att återföra dessa

näringsämnen, och därigenom sluta kretsloppen, är en av de mest centrala miljöfrågorna för jordbruket. Men slammet innehåller även en del oönskade ämnen, exempelvis tungmetaller. En ökad slamavvättning under 2008, i kombination med ny forskning på området, har intensifierat dialogen med intressenter som Sveriges Konsumenter i samverkan och Svenskt Vatten. Lantmännen har deltagit i projektet ReVAQ, som nu lett till ett certifieringssystem med skärpta krav för slam för att säkra kvaliteten på den växtnäring som förs tillbaka till åkrarna. ► Sid. 54

Uppförandekoden. En dialog har förts med fackliga organisationer kring utformning och implementering av uppförandekoden. Det riktades befogad kritik mot Lantmännen att facket involverades för sent i processen, vilket medförde att de hade begränsad möjlighet att påverka koden. Synpunkterna tas med vid nästa större översyn av uppförandekoden.

Medarbetarundersökningen Insikt. Lantmännen genomför en medarbetarundersökning var 18:e månad. Undersökningen är ett viktigt verktyg för att få reda på mer om medarbetarnas syn på organisationens hållbarhetsarbete. I den undersökning som ska genomföras i början av 2009 kommer även arbetet kring den nya uppförandekoden att följas upp.

Hållbarhetsredovisning. Årets hållbarhetsredovisning är utformad enligt GRI:s (Global Reporting Initiative) riktlinjer nivå C, och är en åtgärd för ökad transparens och förbättrad kommunikation med intressenterna.

Dialog på webben om Bra mat

Lantmännen har öppnat upp för en dialog på den nya, mer konsumentinriktade hemsidan som lanserades i november 2008. Här kan besökare på hemsidan lämna kommentarer och synpunkter på den nya satsningen kring Bra mat, och även få svar på sina frågor kring Lantmännens hållbarhetsarbete.

► www.lantmannen.se

Utvecklad intressentdialog under 2009

Ett strategiskt mål är att utveckla intressentdialogen under 2009. Under det kommande året ska Lantmännen starta upp ett flertal proaktiva dialoger med prioriterade intressentgrupper. Syftet är bland annat att i större utsträckning etablera öppen dialog med strategiska intressenter.

Hållbar affärsutveckling



Lantmännens verksamhet skapar värden åt många olika aktörer såsom ägare, anställda och kunder. För att vara långsiktigt hållbar måste alla medarbetare i organisationen tänka hållbarhet och se det som en integrerad del av verksamheten.

Ekonomiskt perspektiv på hållbarhetsfrågorna

Det är viktigt att alla åtgärder kring hållbar utveckling är lönsamma. Varje åtgärd ska gå att motivera i någon eller några av de lönsamhetsperspektiv som beskrivs nedan.

Bidrar detta till nya affärstillfällen och därigenom ökade intäkter?

Stärker detta Lantmännens varumärke på längre sikt?

Minskar detta kostnaderna i verksamheten?

Minskar detta den framtida risken?

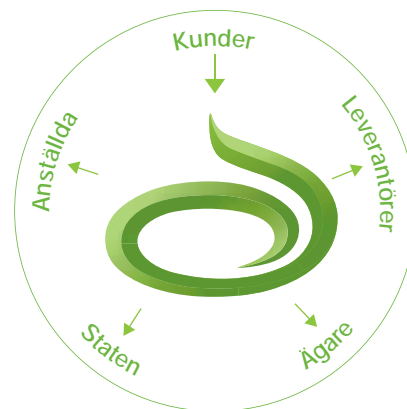
Lantmännens strategier för långsiktig lönsamhet är att bygga ett starkt varumärke genom ansvarstagande från jord till bord.

Forskning och utveckling mot hållbarhet

Att arbeta mot en hållbar verksamhet – miljömässigt, ekonomiskt och socialt – kräver att man är lyhörd och innovativ vad gäller arbets sätt och produktutveckling. Forskning och utveckling inom Lantmännen spelar en viktig roll. Via Lantmännens affärsområden och olika nätverk, konsumentundersökningar och intressentdialoger får Lantmännens olika utvecklingsavdelningar signaler om vad ny forskning visar och vilken mat konsumenterna vill ha. Under 2008 har ett av de viktigaste projekten på hållbarhetsområdet varit framtagandet av klimatdeklarationer för sex produkter.

Lantmännens ekonomiska intressenter och bidrag till samhället
För Lantmännens långsiktiga lönsamhet och överlevnad är det absolut nödvändigt att genererade värden från affärsverksamheten kommer centrala intressenter och samhället tillgodo. Lantmännen bidrar även till samhället genom exempelvis;

- skapa arbetstillfällen
- bedriva forskning
- bedriva aktivt miljöarbete
- kompetensutveckla personalen.



Ekonomiskt värde som skapas för Lantmännens ekonomiska intressenter

MSEK	Genererat värde		Distribuerat värde	
	2008	2007	2008	2007
Kunder – Nettoomsättning	42 868	35 989		
Anställda – Personalkostnader			6 053	5 913
Ägare – Insatsutdelning och insatsemission ¹			167	201
Leverantörer – Kostnad för inköp av varor och tjänster			34 625	28 370
Staten – Betalda skatter			219	52

¹ Styrelsens förslag 2008

Krav på barnmat ledde till Lantmännen

Den tyska barnmatstillverkaren HIPP önskade ekologiskt äggpulver till sin barnmat och vände sig till en svensk äggpulvertillverkare. HIPP:s krav på ekologiska råvaror och spårbarhet i livsmedelskedjan ledde hela vägen tillbaka till Lantmännen Lantbruk som tillverkar det ekologiska fodret till äggproducenterna. Under 2008 genom-

förde HIPP revisioner av Lantmännens foderfabrik för att säkerställa att kraven på fodren uppnåddes, och revisorerna var mycket nöjda med resultatet. Detta är ett exempel på ett affärstillfälle för Lantmännen som skapades tack vare att hållbarhetsarbetet prioriterats och kunderna erbjuds miljöanpassade och spårbara produkter.

Nya affärsmöjligheter

Att vara lyhörd för samhällets värderingar och konsumenternas preferenser är en nyckelfråga för affärsmässig framgång. Social och miljömässig hänsyn kommer att vara självklarheter i framtidens livsmedelsproduktion. Arbetet för en hållbar livsmedelsproduktion är av stor betydelse för Lantmännens affärsmöjligheter.

Klimat effekter

Att klimatet håller på att förändras beroende på människans påverkan råder inte längre några tvivel om. Men hur fort det kommer att gå, och vilka konsekvenserna kommer att bli, är ännu osäkert. Lantmännen behöver förbereda verksamheten på förändrade produktionsvillkor i livsmedelskedjan.

Effekter av ett ändrat klimat

Det är svårt att förutse hur jordens ekosystem kommer att reagera på en

global uppvärmning, men några effekter på jordbruket kan relativt säkert förutses:

Torrare klimat ger lägre jordbruksproduktion på grund av vattenbrist. Större risk för missväxt på grund av fler oväder, fler skadegörare och växtsjukdomar.

Varmare klimat kan lokalt ge större jordbruksproduktion av grödor såsom potatis, vall och majs

Potentiella ekonomiska konsekvenser

Lantmännens ekonomiska verklighet är beroende av jordens klimat och dess påverkan på odlingsförutsättningarna. Några potentiella ekonomiska konsekvenser av ett förändrat klimat är:

Stigande priser och ojämn tillgång på livsmedelsråvaror till produktionen. Högre pris på fossila bränslen. Snabbt förändrade kundkrav, mot produkter med låg klimatpåverkan.

Ökad konkurrenskraft för Lantmännen genom den djupa kunskapen om hållbara odlingssystem.

Helhetsgrepp på klimatfrågan

Lantmännens möjlighet att påverka livsmedelsproduktionen i alla led från jord till bord blir särskilt värdefull när det gäller viktiga och komplexa frågor som klimatpåverkande utsläpp och klimatförändringar. Lantmännens hållbarhetsarbete omfattar en rad olika åtgärder i alla led som syftar till att minska de klimatpåverkande utsläppen:

Kartläggning av produkternas klimatpåverkan, som hittills genomförts på de flesta foderprodukter och sex livsmedelsprodukter

Deltagande i branschsamarbete för framtagande av klimatmärkning av livsmedel.

Lantmännens bioenergiprodukter kommer att minska koldioxidutsläppen med cirka 1 miljon ton per år när den nya etanolfabriken är i drift 2009.

Mer hållbara transporter genom förbättringsarbetet GreenLine med målet att minska koldioxidutsläppen med 20 procent till 2010.

Energieffektiviseringsarbetet med målet att minska koldioxidutsläppen med 20 procent till 2011.

Kommande arbete

Under 2009 kommer Lantmännen att genomföra en utredning för att närmare studera de affärsmässiga konsekvenser som klimatförändringarna har för koncernen.

Etiska krav en förutsättning för affärerna

Lantmännen Unibake får allt fler krav från kunder på att möta deras standarder för hållbarhet. I februari 2008 genomfördes en tredjepartsrevision på Unibakes anläggning. En större kund hade utifrån sina etiska riktlinjer formulerat krav kring arbetsmiljön och de anställdas villkor hos sina leverantörer. Efter revisionen fick Unibake en rapport från revisorn med mindre avvikelser som framkommit. Åtgärder vidtogs sedan för att direkt komma tillrätta med avvikelserna och kunden har fortsatt förtroende för Lantmännens hållbarhetsarbete.

Några exempel på de aspekter som granskades vid revisionen:

Fungerande nödbelysning vid händelse av nödsituation, utrymning etc.

Förbandsmaterial ska finnas tillgängligt om en arbetsplatsolycka inträffar.

Förbättrad statistik kring sjukskrivningar och personalomsättning.

Uppdaterade anställningsavtal. Avtal med underleverantörer och avtalsenliga löner.

Arbetsrotation i vissa delar av produktionen för att förbättra arbetsmiljön.

Kunderna ställer i allt större omfattning "skarpa" krav, och Lantmännen kan förlora affären om inte kraven tillgodoses.

Ansvar från jord till bord



Åkermarkens möjligheter är utgångspunkten för Lantmännens hela verksamhet. Lantmännens uppdrag är att utveckla och förädla åkermarkens resurser på ett ansvarsfullt sätt. Resultatet av detta är det som Lantmännen definierar som Bra mat. Lantmännens styrka ligger i att ha verksamhet i hela kedjan, från jord till bord. Det skapar goda möjligheter att producera sund och säker mat på ett ansvarsfullt sätt.

Stora utmaningar i livsmedelsproduktionen

Ansvar för hela kedjan från jord till bord skapar goda möjligheter att hantera de största utmaningarna inom livsmedelsproduktionen. Några viktiga frågor som Lantmännen möter idag är:

- ? Minskar verksamhetens och produkternas klimatpåverkan tillräckligt snabbt?
- ? Odlas spannmålen och andra råvaror som soja och palmolja på ett hållbart sätt?
- ? Minskas påverkan på övergödningen?
- ? Säkerställs att uppförandekoden följs inom Lantmännen och hos leverantörerna?
- ? Bedrivs en ansvarsfull utveckling av genteknik?
- ? Återförs växtnäringen till åkermarken på ett säkert sätt?
- ? Utvecklas hälsosamma livsmedel?
- ? Bidrar Lantmännen till en giftfri miljö?

Åkermarken – värdefull och hotad
Den globala efterfrågan på livsmedel stiger i takt med befolkningsökningen och höjd levnadsstandard. Prognoser pekar på att efterfrågan på spannmål kommer att fortsätta öka globalt. Klimatforskning visar att extrema vädersituationer blir vanligare vilket ökar risken för helt eller delvis förlorade skördar. Andra hot mot livsmedelsproduktion är minskad tillgång på färskvatten och ökenspridning.

Biologisk mångfald är en förutsättning för hög produktivitet i jordbruket men kortsiktiga brukningsmetoder leder till utarmning av mångfalden. I Sverige hotas även åkermarken av exempelvis undanträngning från bebyggelse, marknära ozon, önskad spridning av metaller och organiska miljögifter.

Att upprätthålla jordens förmåga att producera livsmedel med hög avkastning är en viktig framtidsfråga. Lantmännen har ett stort ansvar för att göra livsmedelsproduktionen hållbar.

Lantmännens löfte till konsumenten
Konsumenternas krav och förväntningar på livsmedelsföretagens ansvar ökar. Kraven är att maten ska produceras energisnålt, hygieniskt och med minsta möjliga kemikalieanvändning. Maten ska helst vara närodlat och främja biologisk

mångfald. Djuromsorg och djurhälsa ska vara god och livsmedels säkerheten hög. Förväntningarna är hälsosam, god och färsk mat på tallriken. Lantmännens löfte till konsumenten är att förenkla vardagen, garantera trygghet och minska tiden för att sätta sig in i matfrågor. Det ska vara lätt att välja Bra mat.



Andel ekologiska produkter i Lantmännens sortiment

%	Konventionellt	Ekologiskt
Utsäde	94	6
Foder	96	4
Spannmål	97	3
Livsmedel	98	2

Den konventionella odlingsformen är fortfarande dominerande. Den ekologiska andelen på marknaden ökar dock i hela livsmedelskedjan.

Jord – hållbar odling

Lantmännen Lantbruk är en betydande aktör på den svenska spannmålsmarknaden och är dessutom en ledande leverantör av utsäde, växtnäring, foder och andra insatsvaror till lantbruket i Sverige. Sammantaget innebär detta ett stort ansvar för att bidra till ett mer hållbart bruk av svensk åkermark. Lantmännen Lantbruk har många leverantörer, allt från spannmålsodlare i Sverige till multinationella kemiföretag.

Ekologisk och konventionell odling
Lantmännen ansvar är att bidra med produktutveckling och kompetens för att utveckla odling och djuruppfödning i hållbar riktning. Lantmännen Lantbruk har också produktansvar gentemot lantbrukarna.

Det finns flera vägar mot ett hållbart jordbruk, där olika odlingsmetoder på skilda sätt kan bidra till minskad miljöbelastning. Lantmännen Lantbruk hanterar produkter från både konventionell och ekologisk produktion och medverkar i arbetet med att utveckla odlingsformerna mot ökad hållbarhet.

Läs mer om konventionell och ekologisk odling på www.lantmannen.com

Stöd till lantbrukarnas hållbarhetsarbete

Optimerad kvävegödsling

Lantmännen utvecklar ny teknik och ger rådgivning för optimerad användning av växtskydd och växtnäring i odlingen. Försäljningen av Yara N-Sensor, en

teknik för anpassad dosering av kvävegödselmedel, har utvecklats mycket positivt. Det finns 50 utrusningar i landet och de betraktas som standard för ekonomisk och miljöanpassad gödsling på större växtodlingsföretag.

Nya produkter ger lägre miljöpåverkan

I Lantmännen sortiment ingår ekologiskt odlat utsäde för flertalet grödor, samt gödselmedel och andra insatsmedel godkända för ekologisk produktion. Under 2008 har sortimentet av ekologiska vallfröblandningar utökats. Arealen med ekologisk vallfröproduktion har ökat stadigt. Under 2008 blev Sverige för första gången världens största producent av ekologiskt vallfrö.

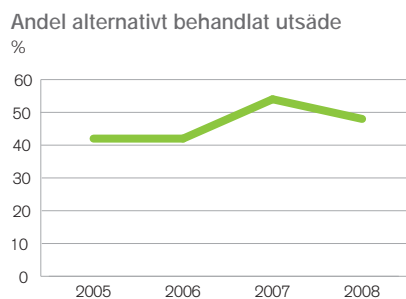
Det nya foderkornet SW Mitja har under 2008 visat ge överlägsen avkastning båda i norra Sverige och längre söderut. Det har medfört effektivare användning av både växtnäring och växtskydd. Ett annat exempel är Lantmännen Lantbruks försäljning av alternativt behandlat utsäde.



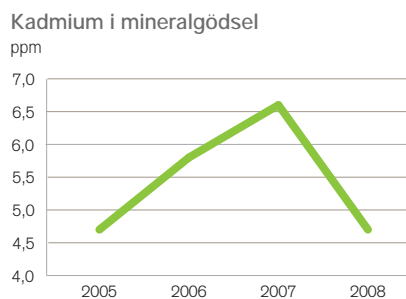
REVAQ – nytt certifieringssystem för avloppsslam

Fosfor är ett viktigt näringsämne för växter. Fosfor är också en begränsad och ändlig resurs. Via skörd, livsmedel samt urin och fekalier hamnar fosfor slutligen i reningsverkens slam. Slammet innehåller förutom växtnäring också oönskade ämnen som kommit via avloppet. Att återföra växtnäringen utan risk och utan ökade halter av de oönskade ämnena i åkermarken är en central hållbarhetsfråga.

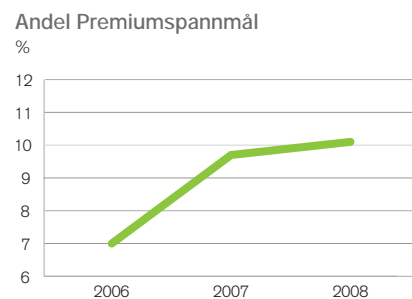
Resurshållning med fosfor är en viktig fråga och Lantmännen har deltagit aktivt i flera processer och projekt för



Betningsbehovet var lågt i vårsädd för 2008 års skörd, varför andelen alternativt behandlat utsäde minskade.



Andelen Cd-belastade P/PK-produkter har minskat i användning.



I Premium ingår konventionellt odlad spannmål med speciella kundkrav.

Lantmännens definition av hållbar odling:

Brukningssmetoderna inte systematiskt försämrar den biologiska mångfalden och bibehåller åkermarkens bördighet
Näringsläckaget från åkermarken inte leder till övergödning och försurning
Tungmetaller och oönskade organiska ämnen inte ökar i koncentration i åkermarken och att odlingen resulterar i säkra livsmedel
Bidrar inte till negativ klimatpåverkan
Brukningsmetoderna ökar markens bördighet
Växtnäringsämnen återcirkuleras
Odlingsmetoden är långsiktigt ekonomiskt lönsam
God arbetsvillkor kan upprätthållas hos odlarna

att föra frågan framåt. Arbetet med att förbättra kvaliteten hos avloppsslam från reningsverk drevs 2002-2007 i projektet ReVAQ. Erfarenheterna har tagits tillvara när ett nytt certifieringssystem för de kommunala reningsverken skapades under 2008, nu kallat REVAQ. Slam från ett REVAQ-certifierat reningsverk ska följa ett förbättringsarbete avseende innehåll av oönskade ämnen som tungmetaller. Det ställer också krav på full spårbarhet och garanterar ett fullgott



smittskydd. Lantmännen är positiva till att slamavvändningen regleras och kontrolleras hårdare än idag för att långsiktigt nå en hållbar återföring av växtnäring från livsmedel, urin och fekalier. Lantmännen vill se en skärpning av regelverket med tydligare gränsvärden i förbättringsarbetet och att ett oberoende vetenskapligt råd värderar risker och insatser i den planerade processen.

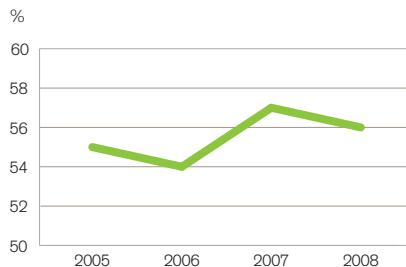
Under 2005-2008 har Lantmännen Lantbruk tagit fram en restproduktspolitik som kräver certifiering som grundnivå av de restprodukter som ska användas som gödselmedel. Biprodukter från biobränslen, som etanol och biogas samt även avloppsslam som klarar uppsatta gränsvärden för REVAQ, är exempel på restprodukter som kan bidra till ett ökat kretslopp av växtnäring. Policyn är anpassad till de tre marknadskoncepten för spannmål; Standard, Premium och Eko. Den möjliggör att på

ett kvalitetssäkrat sätt möta de krav som ställs på spannmålsråvaran.

Klimatvärdering av foder
Lantmännen Lantbruk erbjuder sina kunder "beräknat klimatvärde" för de flesta foderprodukter. Klimatvärdet – angett i koldioxidekvivalenter per kilo foder – beräknas utifrån en kartläggning av koldioxidutsläppen från odling och transport av foderråvarorna samt i tillverkningen.

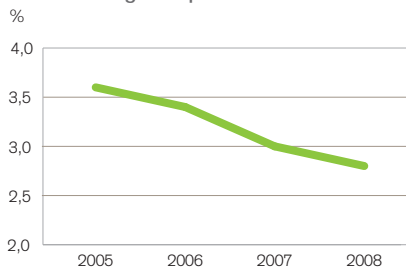
Denna klimatvärdering kommer att användas för att sätta mätbara mål för minskad klimatpåverkan från fodren och ger Lantmännen Lantbruk ett verktyg att styra foderutvecklingen mot mer klimatsmarta produkter. Det utgör också ett underlag till livsmedelsindustrin för att kunna klimatmärka livsmedel. I november 2008 introducerades beräknat klimatvärde för samtliga Lantmännen Lantbruks standardfoder och under 2009 kommer arbetet

Andel svensk foderråvara



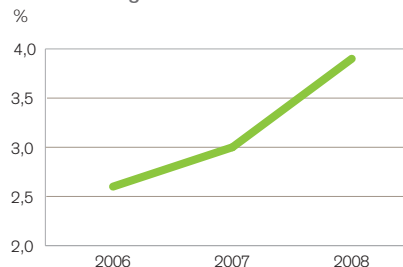
Ökningen av importråvara beror främst på ändrade prisnivåer och att fler lantbrukare valt att köpa soja och blanda eget foder.

Andel ekologiskt spannmål



Minskningen beror främst på svåra skördeförhållanden 2008.

Andel ekologiskt foder



Efterfrågan på ekologiskt foder ökar, vilket är en förutsättning för ökad ekologisk animalieproduktion.

fortsätta för att beräkna klimatvärde även på tillskottsfoder.

Kundnära foderutveckling med hälsa i fokus

Ett exempel på hur arbetet med kundnära foderutveckling ger resultat är det samarbete som Lantmännen Lantbruk har med äggpackerier, forskare och företag för att ta fram unika ägg anpassade till olika marknader. Vilket foder hönsen utfodras med påverkar kvalitet och innehåll i de ägg hönsen värper avseende till exempel fettsyrsammansättning, antioxidanter, selen och E-vitamin.

Genteknik

Svalöf Weibull har sedan många år ett kvalitetssäkringsprogram för GMO (genmodifierad organism), detta för att säkerställa att konventionella utsädesprodukter är fria från GMO. Under 2008 har en revision av programmet påbörjats för att ytterligare minska risken för oavsiktlig inblandning. Avsikten med det reviderade programmet är bland annat att involvera fler nyckelpersoner i olika avdelningar samt att sprida information om Lantmännens kontrollprogram.

Hållbarhetskriterier för soja- och palmolja

En majoritet av de råvaror som används i Lantmännens livsmedelstillverkning är odlade i norra Europa. Några av undantagen är sojabönor och oljepalm som är viktiga insatsmedel i flera led i livsmedelskedjan. Lantmännen använder sojabönor och oljepalm både i produktionen av

djurfoder och i livsmedelsproduktionen. Tyvärr har den stora efterfrågan medfört att odlingen ibland sker under förhållanden som skadar ekosystem och exploaterar arbetskraft på ett otillbörligt sätt.

Ett första tydligt steg mot hållbarhetscertifierad soja är att Lantmännen Lantbruk under 2009 endast kommer att handla med företag som deltar i internationella rundabordssamtal för uthållig sojaproduktion. Inom två år efter att internationella kriterier fastställts för hållbar soja, ska 50 procent av Lantmännens inköp uppfylla dessa. En internationell certifiering av palmoljeproduktion har tagits fram under 2008 och den första certifierade palmoljan har levererats. Målsättningen är att inom två år använda palmoljeprodukter från certifierade odlingar i Lantmännens produkter.

Fortsatt utveckling av biologiska behandlingsmetoder för utsäde
Tack vare det försäljningsgenombrott som biologiska behandlingsmetoder för utsäde haft, satsar Lantmännen stort på utveckling av nya biologiska produkter inom ramen för forskningsprogrammet MASE. I årets storskaliga försök med ärtor har resultaten varit mycket positiva. 400 ha ärter har behandlats med Lantmännens utvecklingsprodukt i samarbete med bland andra Findus. Resultaten var mycket goda mot flera svampsjukdomar och med en skördeökning på 5 procent i medeltal. Utvecklingsarbetet är intensivt för att kunna erbjuda fler applikationer till olika grödor.

Fossil energi i odlingen

Råvaran till Lantmännens egenproducerade produkter är förnybar då det till stor del utgörs av spannmål. Spannmålsodling kräver betydande insatser av fossil energi, främst i form av dieselolja, men det saknas idag förnybara alternativ. Det är därför en viktig men svår utmaning att utveckla odlingen i hållbar riktning. Den spannmål som används i Lantmännens totala verksamhet under 2008 förbrukade fossila bränslen i odlingsledet motsvarande cirka 150 000 kubikmeter dieselolja.

Växtskyddsprodukter



Som aktör på marknaden för växtskyddsprodukter har Lantmännen ett ansvar att bidra till utvecklingen av hållbara växtskyddsmetoder. En viktig del av detta arbete är den nya växtskyddspolicy som togs fram under 2008. Syftet är att ytterligare minska miljö- och hälsoriskerna vid användningen av växtskyddsmedel och samtidigt förbättra lönsamheten hos odlarna.

Pågående åtgärdsprogram för hållbar odling

Lantmännen ska ta fram metod för att kunna erbjuda och marknadsföra klimatberäknad spannmål. Till 2009 är målet att 100 procent av foderprodukterna ska klimatmärkas på produktbladet. Märkningen ska visa hur mycket koldioxid som släppts ut totalt från odling och transport av råvarorna samt tillverkning av fodret.

50 procent av Lantmännens inköpta soja ska inom två år efter att kriterier för hållbarhet fastställts uppfylla dessa. Lantmännens egenproducerade bruksutsäde av vårsädd spannmål ska behandlas med icke-kemiska metoder.

Återstående utmaningar

Utveckla strategin för hållbar användning av växtnäring för att minska problemen med övergödning. Utveckla strategin för hållbar användning av växtskydd för att minska riskerna med kemikalierester. Vidareutveckla arbetet mot hållbara proteinfoderråvaror för att säkerställa kraven på att miljö och sociala villkor uppfylls.

Transporter

Lantmännen står idag för 1 procent av alla lastbilstransporter i Sverige varje år. Det är nästan 9 miljoner ton gods som förflyttas inom Lantmännens verksamhet. Arbetet för mer hållbara transporter samlas under namnet GreenLine, och målet är att minska koldioxidutsläppen med 20 procent till 2010.

Mer hållbar logistik efterfrågas
För att binda samman kedjan från jord till bord krävs transporter. Lantmännen är en stor köpare av transporttjänster och ansvarar därför tillsammans med transportleverantörer och ägare av infrastruktur för att utveckla hållbara logistiklösningar. Miljöfrågorna är en viktig del av transportsektorns hållbarhetsarbete, framförallt genom den klimatpåverkan transportererna har. Men en hållbar logistik tar också hänsyn till hälsa och säkerhet hos de som berörs av transportererna.

Efterfrågan ökar hos kunderna på mer hållbar logistik. Flera av Lantmännens större kunder har tydligt uttalade klimatmål, där transportererna har stor betydelse för att nå målet. Lantmännen har idag en bra dialog med sina leverantörer av transporter och ett nära samarbete för att uppnå en mer hållbar logistik.

Lantmännens mål: 20 procent lägre koldioxidutsläpp
Lantmännens målsättning är att minska koldioxidutsläppen från godstransporter

Lantmännens riktlinjer för hållbara transporter

Lantmännen strävar efter att utveckla mer hållbara logistiklösningar som minskar miljöpåverkan, höjer transportsäkerheten och optimerar resursförbrukningen. När fler likvärdiga alternativ finns, ekonomiskt och kvalitetsmässigt, ska transportsättet med minst miljöpåverkan väljas.



med 20 procent till år 2010. Det motsvarar 16 100 ton som alla delar inom koncernen ska bidra till att reducera. Varje affärsområde inom Lantmännen formulerar egna mål och handlingsplaner för sina logistiklösningar utifrån det övergripande koldioxidmålet.

GreenLine – pilotprojektet fortsätter
2007 startade pilotprojektet GreenLine inom Lantmännen, med syfte att göra transportererna mer hållbara och målet att minska koldioxidutsläppen med 730 ton. Samtidigt skulle transportererna bli mer ekonomiska, mer trafiksäkra och ge bättre arbetsmiljö för chaufförerna. Projektet bestod av två delprojekt; Lastbilstransporter och Järnvägstransporter.

De delar av projektet som genomfördes som planerat uppnådde större koldioxidreduktioner än väntat och då främst genom satsningen på Eco-driving, förbättrad fyllnadsgrad och ändrad transportfrekvens. Bränsleförbrukningen per ton levererad vara har under projektet minskat med 7 procent jämfört med samma period året innan, vilket innebär att det uppsatta målet på

10 procent minskad bränsleförbrukning nästan uppnåtts. Genom att använda de erfarenheter som gjorts under pilotprojektet i större skala, är sannolikheten stor att större besparingar kan nås.

En annan viktig del av GreenLine-projektet är att lägga över en större andel transport på järnväg. Idag sker endast 1 procent av Lantmännens godstransporter med tåg. Erfarenheter från pilotprojektet är att det krävs större investeringar i upprustning av järnväg för detta.

I utvärderingen som gjordes med chaufförerna, var en majoritet positiva till trafiksäkerhetsåtgärderna. Inom ramen för GreenLine kommer därför

Insatser för minskning av CO₂ 2008

Förbättringsaktivitet	Bil, sjö, järnväg
Sparsam körning och förbättrad fyllnadsgrad	1 706 ton
Ersatt lastbil med båt	80 ton
Ersatt lastbil med järnväg	809 ton
Total reduktion	2 595 ton



Inom Projekt GreenLine arrangerades en tävling i EcoDriving och lycklig vinnare blev Mattias Bergström.

säkerhetspekter som alkolås och trafik-säkerhetsutbildning att finnas med.

GreenLine nytt samlingsnamn för hållbar logistik
Lantmännen använder GreenLine som paraply för samtliga åtgärder och satsningar för en mer hållbar logistik inom koncernen. GreenLine kan ses som ett antal steg mot mer hållbara logistiklösningar. De första stegen består främst av åtgärder som bättre planering avseende produktion och transport, Heavy EcoDriving, ökad fyllnadsgrad, trafiksäkerhetsutbildningar, installation av alkolås och uppföljning av bränsleförbrukning i fordonsdator. De senare stegen innebär bland annat övergång till alternativa bränslen samt övergång till större del järnvägs- och båttransporter.

Målet är att de åtgärder som vidtogs för vägtransporterna inom pilotprojektet ska implementeras på samtliga affärsområden under 2009. Det innebär att ytterligare 80-90 lastbilar, därav samtliga Lantmännen Lantbruks kontrakterade

transporter, ska köras enligt GreenLine-modellen.

Klimatintyg för tredje året
För tredje året i rad har Lantmännen Cerealia (tidigare Lantmännen Mills) i Sverige tagit emot Green Cargos klimatintyg. Motiveringen lyder: *"För sitt arbete med att kontrollera de egna transporterernas klimatpåverkan tilldelas nu livsmedelsproducenten Lantmännen Mills Green Cargos Klimatintyg"*. För att erhålla Green Cargos Klimatintyg får transporterernas utsläpp inte överstiga tio

gram koldioxid per tonkilometer. För att klara gränsen måste huvuddelen av transportererna ske på järnväg, med tåg som drivs med el från förnybara källor. Lantmännen Cerealia är ett av 24 företag som tilldelades klimatintyget 2008.

Sjöfartsutredning

Under 2009 kommer en utredning av Lantmännens sjöfartstransporter att slutföras. Utredningen ska utifrån en kartläggning av sjötransporter identifiera potentiella miljöförbättringar genom ökad övergång från vägtransporter.

Pågående åtgärdsprogram för transporter

Öka andelen transporter på sjö och järnväg från 1 procent till 3 procent till 2011 .
Fortsatt arbete för ökad transporteffektivitet.

Återstående utmaningar

Fortsatt arbete mot hållbara transporter för att minska miljöbelastningen, samt förbättra trafiksäkerheten och arbetsmiljön för förarna.

Förädling – hållbara livsmedel

Konsumenterna prioriterar alltmer säkra, hälsosamma och miljöanpassade livsmedel. För att som konsument kunna göra medvetna val krävs information. Under 2008 har ett viktigt steg tagits genom de första klimatdeklarerade produkterna.

Brett ansvar i förädlingsledet
I Lantmännens förädlingsanläggningar, som kvarnar, bagerier, foder- och etanolfabriker samt slakterier, förädlas råvarorna till livsmedel, foder och energi. I den egna verksamheten innefattas till exempel ansvar för arbetsförhållanden för egen personal och för att löpande minska miljöpåverkan från verksamheten. De livsmedel Lantmännen produce-

rar ska vara säkra för slutkonsumenten. När det gäller ansvar för produkterna innefattas ett ansvar för att utveckla produkter som tillför kunderna värde i form av *hälsa, bekvämlighet och njutning*.

Säkrare mat
Lantmännen har under många år arbetat för att utveckla säkra produkter. All produktion inom Lantmännen av



Priser och utmärkelser under 2008

Lantmännens IT-projekt inom transportadministration, TA-projektet, vann första pris i den årliga utmärkelsen av Hållbara IT-projekt som arrangeras av tidningen CIO Sweden. Jurys motivering var: "Ett ambitiöst projekt, som ger såväl miljömässiga som ekonomiska vinster. Dessutom har det potential att utvecklas vidare till att bidra med klimatinformation kring olika matslag. Denna lösning har därmed vad vi kallar för en hög "low carbon feedback potential".

Snabbmatkedjan "Gooh!" vann i november 2008 första priset i snabbmatstävlingen "Klara Färdiga Fisk". Idén med "Gooh" är att ge fler möjlighet att äta gott, hälsosamt och vällagat till rimliga priser. Många av rätterna är nyckelhälsmärkta och har lågt GI-värde. För tredje året i rad har Lantmännen Cerealia (tidigare Lantmännen Mills) i Sverige tagit emot Green Cargos klimatintyg. För att erhålla Green Cargos Klimatintyg får transporterarnas utsläpp inte överstiga tio gram koldioxid per tonkilometer. Anna Elgh, varuflödesdirektör på Lantmännen, var en av fyra nominerade till Näringslivets Miljöchefers utmärkelse "Årets Miljöledare"

2008. Anna Elgh nominerades för att ha genomfört ett omfattande förändringsarbete av koncernens logistikarbete där hon på ett tydligt sätt integrerat hållbarhet som en bärande del av verksamhetsidén. Fyra av Lantmännens produkter är nominerade till ToppHälsa-priset 2008, en tävling som genomförs av tidningen ToppHälsa. GoGreen är nominerat i två klasser; dels Årets ToppMat med färdigröror i olika smaker, dels Årets ToppMejeri med mellanmålet Soygurt. Schulstad och AXA är konkurrenter i klassen Årets ToppBröd, där Schulstad är nominerat med Skovman och AXA Kornkammaren med sin Lantbröds mix med valnötter.

livsmedel och foder kontrolleras utifrån höga kvalitets- och hygienkrav. Samtliga livsmedelsproducerande anläggningar ska vara certifierade enligt internationell standard för livsmedels säkerhet, exempelvis ISO 22000. Det innebär att livsmedelssäkerheten revideras av tredje part. Nya anläggningar ska vara certifierade inom 2 år.

Utbildning i ekologisk bakning
Trots att intresset för ekologiska produkter vuxit kraftigt så har antalet KRAV-certifierade bagare inte ökat. Bagerierna köper allt oftare ekologiskt mjöl, men kan inte sälja sitt bröd som ekologiskt när de själva inte är certifierade. En vanlig missuppfattning är att det är dyrt och krångligt att bli certifierad bagare, vilket inte behöver vara sant. Därför har Lantmännen Cerealia erbjudit sina kunder en utbildningsdag i ekologisk bakning och certifiering. Kursmaterialet är framtaget i samarbete med KRAV och Aranea. Utbildningen arrangerades i fem städer under oktober och november 2008.

Hårda krav på kycklinguppfödning
God djuretik är en viktig fråga för många konsumenter. Lantmännen Kronfågel

arbetar för en etiskt riktig hantering av levande djur i enlighet med Svensk Fågels djuromsorgsprogram. Det innebär bland annat att:

Kycklingen går fritt i stallet på golv med halm eller kutterspån.

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.

Lantmännen Kronfågels anläggningar i Valla och Kristianstad har under året certifierats enligt BRC ver.5 2008. Certifieringen är en internationell standard för effektiv styrning av hygien och kvalitet i livsmedelsföretag.

Kronfågel i Sverige för en löpande dialog med avelsföretagen kring benproblem i kyckling. Benproblemen kan påverkas av olika faktorer som ras, foder och miljö. Lantmännen arbetar kontinuerligt med att kontrollera, åtgärda och följa upp leverantörernas arbete kring detta, och tar löpande del av de senaste forskningsresultat som kommer fram på området.

Ekologisk kycklingproduktion nu en del av Lantmännen

Under 2008 förvärvade Lantmännen en del av Bosarpskyckling AB, och tog därmed steget in i den ekologiska kycklingproduktionen. Bosarpskyckling är den enda ekologiska kycklingproducenten i Sverige och står för 0,1 procent av den totala kycklingmarknaden i Sverige.

Målsättningen med Lantmännens köp är att förbättra möjligheterna till expansion och etablering av fler uppfödare.

Hälsa i fokus för produktutveckling
Lantmännen utvecklar hälsosamma livsmedel. Lantmännen FoU utgör en brygga mellan forskning och produktutveckling i livsmedelsproduktionen. Under 2008 lanserades flera nya hälsosamma produkter.

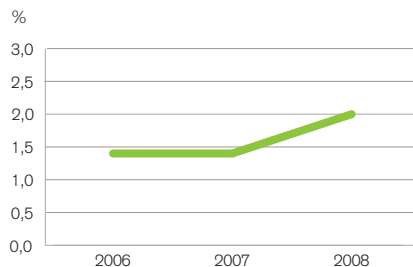
Ett projekt som inleddes under 2007 var att ta fram en hälsosam nordisk kost och undersöka hur den påverkar kolesterolet samt motverkar riskerna för

hjärtsjukdom. Hypotesen var att den nordiska maten, rätt sammansatt, kan ha viktiga hälsovärden på samma sätt som medelhavskosten. Fullkorn, rapsolja, fet fisk, kyckling, rotfrukter och bär är några livsmedel som ingår i den nordiska kosten. ► s. 14

Lantmännens livsmedel ska vara så fria som möjligt från tillsatser, och översyn av användningen sker löpande. Under 2008 togs smakförstärkaren E 621, natriumglutamat, bort ur samtliga produkter i Lantmännen Kronfågels sortiment.



Försäljningsandel ekologiska livsmedel, Lantmännen



Ökning tack vare nya GoGreen-koncept och lansering av AXA Kornkammaren i Sverige.

Pågående åtgärdsprogram för förädling

Aktivt deltaga i livsmedelsbranschens arbete med klimatomärkningssystemet. Klimatdeklarerar 20 livsmedelsprodukter till 2009.

Fasa ut transfetter och azofärgämnen från alla livsmedelsprodukter.

Fem procent ekologiskt livsmedels-sortiment 2012.

Innehållet i Doggys produkter följer WWF och MSC lista på godkänd fisk.

Återstående utmaningar

Skärpa råvarustrategierna utifrån uppförandekodens krav för att säkerställa miljömässiga och sociala villkor.

Skärpa råvarukraven kring de viktigaste hållbarhetsaspekterna av spannmålsodlingen till livsmedelsprodukter för minskad miljöpåverkan.

Starta upp förbättringsarbete för att möta kraven på förbättrad klimatprestanda för livsmedelsprodukter.

Förädling – hållbar energi

Livsmedelskedjan från jord till bord svarar för cirka 25 procent av de globala koldioxidutsläppen. Alla i branschen har ett ansvar för att effektivisera energianvändningen och att bryta beroendet av fossila bränslen. Lantmännens försäljning av bioenergiprodukter kommer efter 2009 medföra minskade koldioxidutsläpp med 1 miljon ton per år.



Energipolicyn visar vägen Lantmännens energipolicy beskriver hur arbetet ska bedrivas systematiskt och långsiktigt mot en hållbar energianvändning. Varje affärsområde ska effektivisera energianvändningen och fasa ut fossila bränslen. Målet är att Lantmännens energiförbrukning ska ha minskat med 10 procent till 2011. För att nå detta mål sätts en mängd åtgärder in.

Energianvändningen kartläggs och analyseras, utrustning för kontinuerlig energiuppföljning på processnivå installeras och konkreta effektiviseringsprojekt startas. Det avser åtgärder för att öka utbytet i produktionsprocesser, att minska onödig energianvändning under icke produktionstid samt att uppnå hög

systemeffektivitet vid investeringar genom att välja utrustning med en låg livscykelkostnad. Målet för 2008 var att minska Lantmännens energianvändning med 3 procent. Det uppnåddes inte, utan istället ökade den med 1,6 procent till 1,8 TWh. Dessutom ökade koldioxidutsläppen under 2008 med 6,5 procent till cirka 133 000 ton. Försämringen avseende energieffektivitet och koldioxidutsläppen beror på utveckling av mer högförädlade produkter och att planerade åtgärder för konvertering till förnybar energi inte fått genomslag ännu. För 2008 är andelen fossila energislag i Lantmännens interna energianvändning 22,1 procent (21,7).

Systematisk energieffektivisering Lantmännen är starkt energiberoende i sin verksamhet och arbetar systematiskt med hållbar energianvändning. Ett viktigt verktyg är Energimyndighetens Program för Energieffektivisering (PFE). Syftet med PFE är att öka effektiviseringen av elanvändningen i företag med hög förbrukning. Sex affärsområden/bolag, vars elanvändning uppgår till 49 procent av Lantmännens totala elanvändning i Sverige, deltar i PFE och fler planerar att ansöka om deltagande. De

deltagande företagen har sammantaget effektiviserat energianvändningen med 16 procent sedan starten 2004.

Bioenergi ger minskad miljöbelastning

Lantmännen Energi utvecklar, producerar och marknadsför biobaserade energiprodukter såsom etanol, pellets, pulver, briketter och loggs.

När Lantmännens etanolfabrik i Norrköping är i full drift 2009 kommer koldioxidutsläppen att minska med 1 miljon ton per år, vilket motsvarar nästan 2 procent av Sveriges totala koldioxidutsläpp.

Växande marknad för etanol

Lantmännen Agroetanol är Sveriges största producent av drivmedelsetanol. Att producera etanol av spannmål är ett viktigt steg på väg mot hållbara drivmedel i framtiden. Etanolproduktionen har flera positiva effekter. Lantmännens etanolproduktion ger en biprodukt i form av drank som gör det möjligt att avstå från 27 000 ton importerat sojaprotein till djurfoder. Andra användbara biprodukter är halm och överskottsvärme. Lantmännens etanol har 80 procent lägre klimatpåverkan jämfört med bensin.

Energi – hållbarhet

	Index		Mål
	2007	2008	2012
Total energi-effektivitet	100	101,6	90
Totalt koldioxidutsläpp	100	106,5	80

Pågående åtgärdsprogram för hållbar energianvändning

Effektivisera energiförbrukningen i anläggningar med 10 procent till 2011. Minska andelen fossilbaserad energianvändning i anläggningar med 20 procent till 2012.

Återstående utmaningar

Fortsatt arbete mot hållbar energianvändning för minskad klimatpåverkan.

Varumärken i butik

I butiken möter konsumenten Lantmännens livsmedelsprodukter. En stor del av ansvaret flyttas då över till dagligvarukedjorna, men Lantmännen har ansvaret för att ge tydlig information om ursprung och innehåll på förpackningen, så att konsumenterna kan göra medvetna val.

När konsumenterna väljer produkter idag finns det tre tydliga trender: hälsa, bekvämlighet och njutning. Lantmännen arbetar för att produkterna ska möta dessa behov och samtidigt produceras på ett hållbart sätt.

Konsumenttrender inom miljö och hälsa

Konsumenternas intresse ökar för mat som är naturlig och ekologiskt producerad, har färre tillsatser, är enkel och lättillgänglig samt hälsosam.

Konsumentundersökningar som Lantmännen gjort både internationellt och i Sverige visar att det finns en stor efterfrågan på de värden som Lantmännen står för och som samlas under vårt ansvarstagande från jord till bord.

Varans väg genom kedjan

Konsumenterna vill känna sig trygga med maten. Att kunna spåra produkten bakåt i tillverkningskedjan är en förutsättning för att kunna garantera ursprung och kvalitet.

Lantmännen arbetar ständigt med att ta ansvar för och förbättra spårbarheten hos produkterna. Det innebär att det ska vara lätt att följa varans väg genom hela kedjan, i vissa fall ända tillbaka till den enskilda gården där spannmålen odlas. Ett exempel är Lantmännen Cerealias produkt Ren Havre, som riktar sig till glutenintoleranta och därför måste vara hundra procentigt ren från andra sädeslag. Genom att ställa höga krav på utsädet, odlarna, fältbesiktningarna och på särskilda rutiner vid kvarnarna kan havrens kvalitet garanteras.



Klimatdeklarerade produkter

Lantmännen vill ge konsumenten chansen att göra smarta val för klimatet. Därför arbetar Lantmännen med både klimatdeklarerationer och samverkar med livsmedelsbranschen för att ta fram en klimatmärkning. Under 2008 klimatdeklarerades sex av Lantmännens produkter. Under 2009 ska Lantmännen Kronfågel arbeta för att öka antalet produkter som är klimatdeklarerade.

AXA Kornkammaren

– ny ekologisk serie i Sverige
Lantmännen Cerealias målsättning är att öka andelen ekologiskt sortiment till 10 procent. 2008 lanserades AXA Kornkammaren i Sverige, en serie produkter baserad på ekologisk spannmål. Produkterna säljs sedan tidigare på den danska marknaden under namnet Kornkammeret och försäljningsutvecklingen har varit mycket positiv de senaste åren.

Lantmännens åtgärdsprogram för varumärken i butik

Lansera en hel ekologisk produktlinje.
Öka det ekologiska livsmedelssortimentets andel av omsättningen till 5 procent år 2012.

Lantmännens återstående utmaningar

Uppfylla konsumenternas ökade efterfrågan på tydligare ursprungsmärkning av produkter.

Bord – medvetna konsumenter

Lantmännens ansvar för maten slutar på bordet. Men för att fatta goda beslut för hälsan och miljön måste konsumenterna ha tillräcklig kunskap. Lantmännen kan därför bidra till en mer hållbar livsmedelskonsumtion genom att sprida kunskap och arbeta för mer medvetna konsumenter.

Kunskap ger möjlighet till rätt val
För ökad medvetenhet och kunskap hos konsumenterna är Lantmännens hemsida www.lantmannen.se ett viktigt verktyg.

På hemsidan finns fakta och diskussioner kring hållbar livsmedelsproduktion, tillsammans med recept för bättre hälsa och matglädje. Lantmännen vill dessutom väcka frågor och driva debatt om "givna sanningar" kring bra mat. Är till exempel ekologiskt producerade livsmedel den slutgiltiga lösningen för hållbar livsmedelsproduktion?

Bättre kost med Uppladdningen
Lantmännen informerar om kost och hälsa genom Uppladdningen, där kostråd skräddarsys efter olika målgruppers specifika behov, som längdskidåkning, dans, ridning och ishockey.

AXA Sports Club är en av Nordens största idrottsföreningar med 38 000 medlemmar i Sverige, Norge och Danmark. Syftet med klubben är att sprida information till ungdomar, motionärer och idrottsutövare på alla nivåer om kostens betydelse för resultat och välbefinnande samt stimulera till motions- och idrottsaktiviteter.

Hälsosam mat allt viktigare
Under 2009 ska en nutritionspolicy tas fram. Policyn ska tydliggöra vad Lantmännen definierar som hälsosam mat och ge riktlinjer för vad produkterna ska innehålla och inte innehålla. Policyn ska baseras på en vetenskaplig bedömning av olika livsmedel och tillsatserns hälsoeffekter.

Det kommande året ska Lantmännen FoU även fokusera på två egenskaper hos



Lantmännens produkter; innehållet av fibrer och innehållet av antioxidanter. Det behövs ett mer vetenskapligt underlag för att tydligare kunna kommunicera

med konsumenterna kring detta. Fibrer och antioxidanter är egenskaper som konsumenterna har en mycket positiv attityd till, men relativt låg kunskap om.

Lantmännens åtgärdsprogram för konsumenter

Förse konsumenter med information för att underlätta medvetna val. Sprida "Uppladdningen" till fler målgrupper. Öka kännedomen om hälsosam nordisk kost.

Lantmännens återstående utmaningar

Intensifiera utvecklingen av miljöanpassade och resurseffektiva förpackningslösningar.

Leverantörer

Det är viktigt för Lantmännen att de krav för hållbar utveckling som ställs efterföljs i hela produktionskedjan, från leverantörerna hela vägen ut till konsumenterna. Den nya koncerngemensamma uppförandekoden är ett viktigt sätt att tydliggöra dessa krav för leverantörerna.

Uppförandekoden tydliggör krav Lantmännens leverantörsuppförandekod är en del av den uppförandekod som antogs under 2008. I syfte att säkerställa ett ansvarsfullt agerande beskriver denna kod de krav Lantmännen ställer på sina leverantörer. Uppförandekoden gäller Lantmännens samtliga leverantörer. Det är leverantörens ansvar att säkerställa implementering av uppförandekoden i sin verksamhet.

Lantmännen förbehåller sig rätten att göra inspektioner för att försäkra sig om att uppförandekoden efterlevs. Sådana inspektioner kan komma att genomföras av en oberoende tredje part och ske oanbaserat. Om leverantören avviker ifrån villkoren i uppförandekoden, och om förbättringar inte sker inom en överenskommen period, kan Lantmännen komma att avsluta det affärsmässiga samarbetet.

Riskbedömning grund för revisioner
Det är viktigt för Lantmännen att kraven för hållbar utveckling efterföljs i hela produktionskedjan och att Lantmännen har en öppen kommunikation med olika aktörer i denna fråga. Därför kommer Lantmännen att genomföra revisioner av



Exempel på leverantörskrav

Miljö

Leverantören ska aktivt arbeta med att minska utsläpp till luft, mark och vatten samt effektivisera sin resursanvändning.

Arbetsmiljö och sociala villkor

Leverantören ska respektera anställdas rättighet att organisera sig i fackföreningar samt deras möjlighet till kollektiva förhandlingar.

Affärsetik

Ingen form av korruption, mutor, penningtvätt eller olaglig konkurrensbegränsning är tillåten.



leverantörerna, till en början med fokus på högriskgrupperna.

Lantmännen ställer i grunden samma krav på alla leverantörer.

De leverantörer som inte initialt uppfyller kodens krav, ska bearbetas aktivt för att nå dit.

Lantmännens åtgärdsprogram för leverantörer

Föra in uppförandekodens krav i leverantörsavtalen.
Säkerställa att uppförandekoden följs hos ett antal leverantörer med särskilt fokus på högriskleverantörer till 2010.

Lantmännens återstående utmaningar

Bygga upp ett aktivt förbättringsarbete tillsammans med leverantören inom ramen för uppförandekodens krav.

Miljöinformation

Koncernen bedriver i enlighet med miljöbalken anmälningspliktig verksamhet i 148 anläggningar och tillståndspliktig verksamhet i 43 anläggningar i Sverige. Koncernens tillstånds- och anmälningspliktiga verksamheter utgörs bland annat av spannmålsanläggningar, kvarnar, verkstäder, fabriker för tillverkning av foder, etanol, bränslepellets samt pasta och frukostprodukter.

Påverkan på den yttre miljön sker i huvudsak genom buller, utsläpp till luft och vatten, energiförbrukning, transporter samt mellanlagring av farligt avfall. Tillverkande enheter i andra länder anpassar verksamheten, ansöker om nödvändiga tillstånd och rapporterar till myndigheter i enlighet med lokal

lagstiftning. Inga väsentliga förelägganden enligt Miljöbalken har förekommit i Sverige under 2008.

Tabellen redovisar vilka delar av koncernen som bedriver anmälnings- och tillståndspliktig verksamhet i Sverige enligt förordningen (1998:899) om miljöfarlig verksamhet och hälsoskydd.

Verksamhet	Anmälningspliktig verksamhet i Sverige	Tillståndspliktig verksamhet i Sverige	Berörd verksamhet i Sverige
Lantmännen Lantbruk	28	16	Utsädesanläggningar (2 ¹ +0), siloanläggning (27 ¹ +6), foderfabrik (1 ¹ +9), gödselterminal (0+1) <i>¹ Klintehamns anmälningsplikt är gemensam för all verksamhet på orten.</i>
Svalöf Weibull	0	0	
Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner <i>Lantmännen Maskin</i> <i>Swecon</i>	51 21	0 0	Serviceverkstäder Serviceverkstäder
Lantmännen Energi	25	6	Damm för lagring av slam (1+0), fjärrvärmearläggning (11+0), färdigvärmearläggning (8+1), bränslefabrik (5+1), etanolproduktion (0+1), RME-produktion (0+1), lagring av miljö- och brandfarlig vara (0+1), lagring av miljöfarlig vara (0+1)
Lantmännen Cerealia	0	8	Kvarnar, pasta, färdig mat, ärtor/bönor och frukostprodukttillverkning i Sverige (0+8)
Lantmännen Unibake	7	0	Bagerier i Sverige (7+0)
Lantmännen Kronfågel	0	2	Fjäderfäslakteri med styckningsverksamhet i Sverige (0+2)
Lantmännen Invest <i>Lantmännen Doggy</i> <i>Lantmännen Solanum</i> <i>Lantmännen Reppe</i> <i>Lantmännen SweChick</i> <i>Lantmännen SweHatch</i>	1 0 0 8 7	1 1 2 0 7	Djurfodertillverkning (1+1) Tvätt av potatis, hantering av tvättvatten (0+1) Produktion av stärkelseprodukter, glukossirap, gluten och etanol (0+2) Uppfödningsgård (2+0), kläckäggsproduktionsgård (6+0) Uppfödningsgård (6+0), kläckäggsproduktionsgård (1+4), kläckeriavfall (0+3)
	148	43	

GRI-redovisning

Nedan följer en översikt över de indikatorer som Lantmännen valt att redovisa på för uppfyllande av GRI:s applikationsnivå C. Mer information om GRI och fullständig beskrivning av riktlinjer och indikatorer finns på www.globalreporting.org

Tabellen visar om vi redovisat fullständigt ● eller delvis ◐ eller ej relevant för Lantmännen ○ och var i rapporten informationen finns.

Beskrivning	Status	Se sid	Beskrivning	Status	Se sid
1. Strategi och analys			4. Styrning, åtaganden och intressentrelationer		
1.1 Uttalande från organisationens högsta beslutsfattare (till exempel VD, ordförande eller motsvarande position) om relevansen av hållbar utveckling för organisationen och dess strategi.	●	6-7	4.1 Redogörelse för organisationens bolagsstyrning, inklusive kommittéer som är underställda styrelsen och som är ansvariga för specifika uppgifter så som att fastställa strategi eller att utöva tillsyn över organisationen.	●	112-119
2. Organisationsprofil			4.2 Beskriv huruvida styrelseordföranden också är verkställande direktör (om så är fallet, dennes funktion inom organisationens ledning samt skälet till denna ordning).	●	116, 118
2.1 Organisationens namn	●	121	4.3 För organisationer som endast har en styrelsenivå, ange antalet medlemmar inom denna som är oberoende och/eller inte ingår i företagsledningen. Beskriv hur organisationen definierar "oberoende" och "inte ingår i företagsledningen". Denna information behöver bara ges för organisationer som har endast en styrelsenivå. Se ordlistan för definitionen av "oberoende".	○	
2.2 De viktigaste varumärkena, produkterna och/eller tjänsterna	●	23-44	4.4 Möjligheter för aktieägare och anställda att komma med rekommendationer eller vägledning till styrelsen eller företagsledningen.	◐	112
2.3 Organisationsstruktur, enheter, affärsområden, dotterbolag och joint ventures	●	2, 23-44	4.14 Lista de intressentgrupper som organisationen har kontakt med.	◐	50
2.4 Lokalisering av organisationens huvudkontor	●	121	4.15 Princip för identifiering och urval av intressenter. Här beskrivs hur organisationen gör för att identifiera sina intressentgrupper och för att bestämma vilka grupper som man ska ha kontakt med och vilka som man inte ska ha kontakt med.	◐	50
2.5 Antal länder som organisationen har verksamhet i, och namnen på de länder där viktig verksamhet bedrivs eller som är särskilt relevanta för de frågor som berör hållbar utveckling i redovisningen.	●	91	Ekonomi		
2.6 Ägarstruktur och företagsform	●	15	EC1 Skapat och levererat direkt ekonomiskt värde, inklusive intäkter, rörelsekostnader, ersättning till anställda, gåvor och andra samhällsinvesteringar, balanserad vinst samt betalningar till finansärer och regeringar.	●	51
2.7 Marknader som organisationen är verksam på (inklusive geografisk fördelning, sektorer man är verksam i och typ av kunder/formänstagare).	●	23-44	EC2 Finansiell påverkan, samt andra risker och möjligheter för organisationens aktiviteter, hänförliga till klimatförändringen.	●	52
2.8 Den redovisande organisationens storlek, inklusive antal anställda, nettoförsäljning, total kapitalisering, volym av produkter och tjänster.	◐	77-79, 91	EC3 Omfattningen av organisationens förmånsbestämda åtaganden.	●	106
2.9 Väsentliga förändringar under redovisningsperioden beträffande storlek, struktur eller ägande.	●	109	EC4 Väsentligt finansiellt stöd från det allmänna.	●	109
2.10 Utmärkelser och priser som mottagits under redovisningsperioden.	●	59	Miljö		
3. Information om redovisningen			EN3 Direkt energianvändning per primär energikälla.	◐	61
3.1 Redovisningsperiod (till exempel räkenskapsår/kalenderår) för den redovisade informationen.	●	67	EN16 Totala direkta och indirekta utsläpp av växthusgaser, i vikt.	◐	61
3.2 Datum för publiceringen av den senaste redovisningen (om sådan upprättats).	●	67	EN28 Monetärt värde av betydande böter, och det totala antalet icke-monetära sanktioner till följd av brott mot miljölagstiftning och bestämmelser. Kommentar: Under 2008 har Lantmännen inte bötesbelagts med betydande belopp.	●	66
3.3 Redovisningscykel (ettårig/tvåårig etc.)	●	67	EN29 Väsentlig miljöpåverkan genom transport av produkter och andra varor och material som används i verksamheten, inklusive transport av arbetskraft.	◐	57-58
3.4 Kontaktperson för frågor angående redovisningen och dess innehåll.	●	67	Arbetsvillkor och arbetsmiljö		
3.5 Processer för definition av innehållet i redovisningen.	●	67	LA1 Total personalstyrka, uppdelad på anställningsform och region.	◐	91
3.6 Redovisningens avgränsning (till exempel utifrån land, affärsområde, dotterbolag, hyrda anläggningar, joint ventures, leverantörer). Se GRI:s avgränsningsprotokoll för ytterligare vägledning.	●	67	LA13 Sammansättning av styrelse och ledning nedbruten på kön, åldersgrupp, minoritetsgrupptillhörighet och andra mångfaldsindikatorer.	◐	48, 92
3.7 Beskriv eventuella särskilda begränsningar för redovisningens omfattning och avgränsning. Om avgränsningen eller omfattningen inte täcker organisationens totala ekonomiska, miljömässiga och sociala påverkan, beskriv strategi och tidplanering hur detta ska åstadkommas.	●	67	Mänskliga rättigheter		
3.8 Princip för redovisningen av joint ventures, dotterbolag, hyrda anläggningar, utlokaliserade verksamheter och andra enheter som väsentligt kan påverka jämförbarheten mellan olika tidsperioder och/eller organisationer.	●	67	HR2 Procent av betydande leverantörer och underleverantörer som har granskats avseende efterlevnad av mänskliga rättigheter, samt vidtagna åtgärder. Kommentar: 0%. Arbetet med att granska leverantörer utifrån bland annat mänskliga rättigheter startar under 2009.	●	66
3.10 Förklaring av effekten av förändringar av information som lämnats i tidigare redovisningar, och skälen för sådana förändringar (till exempel sammanslagningar/förvärv, förändringar av basår/period, företagets inriktning, mätmetoder etc.).	●	67			
3.11 Väsentliga förändringar som gjorts sedan föregående redovisningsperiod vad gäller avgränsning, omfattning eller mätmetoder som använts i redovisningen.	●	67			
3.12 Innehållsförteckning som visar var i redovisningen standardupplysningarna finns.	●	66-67			

Beskrivning	Status	Se sid
Samhälle		
SO2 Procentandel och totala antalet affärsenheter som analyserats avseende risk för korruption. Kommentar: 0%. Under 2009 kommer ett arbete att utföras kopplat till uppförandekoden.	●	67
SO3 Procentandel av de anställda som genomgått utbildning i organisationens policy och rutiner avseende motverkan mot korruption. Kommentar: 1%. Genom den e-utbildning som ges till organisationen kommer en merpart av Lantmännen anställda genomgå utbildning i företagets policy avseende motverkan mot korruption under 2009-2010.	●	67
SO4 Åtgärder som vidtagits på grund av korruptionsincidenter. Kommentar: Inga incidenter rapporterade.	●	67
SO7 Totalt antal juridiska åtgärder som vidtagits mot organisationen för konkurrenshämmande aktiviteter, överträdelse av konkurrenslagstiftning och monopolbeteende, samt utfallet. Kommentar: Inga juridiska åtgärder har vidtagits mot Lantmännen.	●	67
SO8 Belopp för betydande böter och totalt antal icke-monetära sanktioner mot organisationen för brott mot gällande lagar och bestämmelser. Kommentar: Under 2008 har Lantmännen inte bötesbelagts med betydande belopp.	●	67

Beskrivning	Status	Se sid
Produkt ansvar		
PR8 Totalt antal underbyggda klagomål gällande överträdelse mot kundintegriteten och förlust av kunddata. Kommentar: Inga underbyggda klagomål gällande överträdelse mot kundintegriteten och förlust av kunddata har kommit till vår kännedom.	●	67
PR9 Belopp avseende betydande böter för brott mot gällande lagar och regler gällande tillhandahållandet och användningen av produkter och tjänster. Kommentar: Under 2008 har Lantmännen inte bötesbelagts med betydande belopp.	●	67

GRI:s tillämpningsnivåer

Global Reporting Initiative (GRI) är en oberoende organisation som utvecklar globala ramverk för hållbarhetsredovisning. Genom att tillämpa GRI:s ramverk för redovisning säkerställes en relevant och tydlig redovisning av hållbarhetsarbetet.

För denna fjärde hållbarhetsredovisning har Lantmännen valt att redovisa enligt GRI:s C-nivå och att integrera denna i den finansiella årsredovisningen. Ambitionen är att framöver utveckla redovisningen till nivå A+, med fördjupad information om Lantmännens hållbara utveckling. Redovisningsprinciper och beräkningsgrund anges i anslutning till nyckeltal då de i någon mening avviker från gängse metodik.

Övrig redovisningsinformation

Redovisningen gäller för 2008 om inget annat sägs.


Redovisningen är årlig och den förra färdigställdes den 10 mars, 2008.

Kontaktperson för redovisningen är Claes Johansson, Chef Hållbar utveckling. ▶ claes.johansson@lantmannen.com

Redovisningen avser i huvudsak Lantmännenkoncernen inklusive dess affärsområden. Intressebolag och Joint Ventures är inte inkluderade. Lantmännen Granngården ingår inte i siffrorna. I Lantmännen Unibake ingår Färskröd Sverige som såldes hösten 2008. GoGreen AB, som tidigare ägdes till 50 procent, ägs till 100 procent och ingår i Lantmännen Cerealia. Nyckeltalsdefinitioner och beräkningar återfinns i mer utvecklat format på www.lantmannen.com.

Redovisad information anses vara väsentlig för Lantmännen och dess intressenter. Dock gör begränsningar i både datainsamling och arbetet med hållbar utveckling att mer väsentlig information kunde ha presenterats om så hade varit möjligt.

Innehållet i denna redovisning har tagits fram genom en iterativ process där avdelningen för Hållbar utveckling inom Lantmännen samt externa specialister inom hållbar utveckling tillsammans bestämt innehållet. Förra årets hållbarhetsredovisning skickades ut med syftet att inhämta kommentarer om innehållet. Den skickades till ett väsentligt antal externa intressenter, däribland branschens representanter, kunder, myndigheter, politiker, fackpress med flera och inga kommentarer har inkommit från detta utskick.

		C	C+	B	B+	A	A+
Obligatorisk	Själv-deklarerad						
	Externt bestyrkt						
Valfri	"GRI Checked"						

Årsredovisning



Förvaltningsberättelse	69	Not 17	Andelar i koncernföretag	100	
Resultaträkning	77	Not 18	Fordringar och skulder hos koncernföretag	102	
Balansräkning	78	Not 19	Andelar i intresseföretag	102	
Förändringar i eget kapital	80	Not 20	Fordringar och skulder hos intresseföretag	103	
Kassaflödesanalys	81	Not 21	Långfristiga finansiella tillgångar	103	
Noter med redovisningsprinciper	83	Not 22	Andra långfristiga fordringar	103	
Not 1	Förvärv och avyttringar	89	Not 23	Varulager	103
Not 2	Segmentsredovisning	89	Not 24	Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	103
Not 3	Intäkternas fördelning	91	Not 25	Kortfristiga placeringar och finansiella tillgångar	103
Not 4	Arvode och kostnadsersättning till revisorer	91	Not 26	Finansiella instrument och finansiell riskhantering	104
Not 5	Anställda och personalkostnader	91	Not 27	Eget kapital	106
Not 6	Avskrivning och nedskrivning av immateriella och materiella anläggningstillgångar	93	Not 28	Pensioner	106
Not 7	Resultat från andelar i koncernföretag	94	Not 29	Negativ goodwill	107
Not 8	Resultat från andelar i intresseföretag	94	Not 30	Övriga avsättningar	107
Not 9	Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	94	Not 31	Övriga långfristiga skulder	107
Not 10	Särskilda poster som påverkar Resultat efter finansiella poster	94	Not 32	Leasingåtaganden	108
Not 11	Valutakursdifferenser som påverkat resultatet	95	Not 33	Övriga kortfristiga skulder	108
Not 12	Bokslutsdispositioner, obeskattade reserver	95	Not 34	Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	108
Not 13	Skatter	95	Not 35	Kundfinansiering	108
Not 14	Immateriella anläggningstillgångar	97	Not 36	Transaktioner med närstående	108
Not 15	Materiella anläggningstillgångar	98	Not 37	Statliga stöd	109
Not 16	Förvaltningsfastigheter	100	Not 38	Avvecklade verksamheter	109
			Not 39	Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser	109
			Revisionsberättelse	111	

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för Lantmännen ek för, org.nr. 769605-2856, får härmed avge årsredovisning för verksamhetsåret 2008. Moderföretagets och koncernens resultat och ekonomiska ställning framgår av efterföljande resultat- och balansräkningar med tillhörande kommentarer och noter.

Koncernens verksamhet och organisation

Lantmännenkoncernen är en av Nordens största koncerner inom livsmedel, energi och lantbruk. Verksamhetens viktigaste marknader finns i Norden, Östersjöområdet och norra Europa. Utgångspunkten för Lantmännens verksamhet är åkermarken och dess möjligheter, där koncernen är verksam i hela värdekedjan från jord till bord.

Lantmännenkoncernen är organiserad i åtta affärsområden. Grundverksamheten som riktar sig till lantbrukare bedrivs inom affärsområde Lantmännen Lantbruk. Övriga affärsområden är Svalöf Weibull, Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner, Lantmännen Energi, Lantmännen Cerealia, Lantmännen Unibake, Lantmännen Kronfågel och Lantmännen Invest. Under 2008 har verksamheterna i affärsområdena Lantmännen Axa och Lantmännen Mills samordnats i ett affärsområde, Lantmännen Cerealia. Affärsområdet Granngården avyttrades under 2008.

Förändringar i koncernstrukturen

Under första kvartalet avyttrade Svalöf Weibull samtliga aktier i dotterföretaget Weibull Trädgård AB till Econova AB. I årets utfall ingick extern nettoomsättning från Weibull Trädgård med 70 MSEK (335) och rörelseresultat med 6 MSEK (16). Weibull Trädgård hade en balansomslutning vid årsskiftet 2007 som uppgick till 250 MSEK. Det koncernmässiga realisationsresultatet från avyttringen blev marginellt.

Lantmännen förvärvade under första kvartalet resterande 50 procent i GoGreen och 28 procent av aktierna i det lettiska kvarnföretaget JSC Rigas Dzirnaveiks från den finska livsmedelskoncernen Raisio. Samtidigt övertog Raisio Lantmännens innehav om 25 procent av aktierna i

Melia. GoGreen konsolideras som helägt dotterbolag från slutet av mars. Ägarandelen i JSC Rigas Dzirnaveiks uppgår efter förvärvet till 94 procent. Under första kvartalet avyttrade Lantmännen även sin 49-procentiga andel i Svenska Foder till danska DLG.

Under första kvartalet förvärvade Lantmännen Unibake finska Baco OY med en omsättning på cirka 110 MSEK. Baco är den ledande leverantören av hamburger- och korvbröd i Finland och med Baltikum och Ryssland som viktiga marknader.

Under andra kvartalet förvärvade Lantmännen Unibake det amerikanska bageriet Euro-Bake, baserat i Florida. Bolaget, som omsätter cirka 150 MSEK på årsbasis, producerar produkter inspirerade från Europa såsom ciabatta, baguetter och focaccia. Lantmännen Unibake förvärvade andra kvartalet även det brittiska bageriet Eurobuns med en omsättning på cirka 540 MSEK. Eurobuns är en av de ledande leverantörerna av frysta brödprodukter i Storbritannien.

Försäljningen av Granngården med dotterbolaget Nordpost till EQT blev formellt klar i augusti efter Konkursverkets godkännande. I extern nettoomsättning för koncernen ingår Granngården med 1 261 MSEK (2 381) och rörelseresultat med -22 MSEK (-94). Vid årsskiftet 2007 hade Granngården en balansomslutning som uppgick till 644 MSEK. Det koncernmässiga realisationsresultatet från avyttringen blev marginellt.

Lantmännen träffade i oktober avtal med den tyska minoritetsägaren i Svalöf Weibull, BASF, om byte av aktier. Avtalet innebar att Lantmännen från november övertog BASFs minoritet i Svalöf Weibull, och att BASF samtidigt övertog Lantmännens innehav i BASF Plant Science Holding GmbH.

Lantmännen förvärvade under tredje

kvartalet en minoritetspost i Bosarpsyckling AB, som från augusti redovisas som intressebolag. Bosarpsyckling är Sveriges enda producent av ekologiska kycklingprodukter.

Under året har Lantmännen successivt utökat sitt delägarskap i HaGe Kiel, Tysklands tredje största lantbruksföretag. Vid utgången av året uppgick ägandet till 38 procent mot 20 procent vid årets ingång. HaGe Kiel redovisas som intressebolag från fjärde kvartalet 2007.

Lantmännen och den finska livsmedelskoncernen Fazer tecknade i oktober avtal om att Fazer skulle förvärva Lantmännen Färskröd i Sverige, som i huvudsak säljer sina produkter under varumärket Bageri Skogaholm. Affären fullföljdes i januari 2009 efter godkännande av Konkursverket. I årets externa nettoomsättning ingår den svenska färskrödsverksamheten med 1 240 MSEK (1 225) och i rörelseresultatet med -123 MSEK (-100). Balansomslutningen per årsskiftet uppgick till 811 MSEK. Nedskrivning av tillgångar och avsättning för strukturkostnader har gjorts med totalt 291 MSEK i koncernen.

Under andra kvartalet lade Lantmännen ett bud på samtliga aktier i det danska börsnoterade lantbruksföretaget Hedegaard A/S. Efter en budstrid beslöt Lantmännen att dra tillbaka sitt bud och i slutet av andra kvartalet sålde Lantmännen hela sitt innehav, med en realisationsvinst på 81 MSEK.

Beträffande samtliga förvärv som gjorts under året är upprättade förvärvsbalanser preliminära.

Gjorda förvärv och avyttringar ligger i linje med den koncernstrategi som fastställdes under 2007.

Övriga viktiga händelser

Styrelsen fattade under hösten beslut om att ge ut förlagsandelar och att medlem-

mar sinsemellan ska kunna handla med emissionsinsatser. Emissionsinsatserna är den del av en medlems kapital som inte är inbetalt utan tillfört medlemmen genom en överföring från den ekonomiska föreningens fria kapital. Handel med emissionsinsatser planeras till första kvartalet 2009 och utgivning av förlagsandelar till andra kvartalet. Förlagsandelarna, som utgör en särskild kapitalform mellan lanekapital och medlemskapital, ska initialt kunna köpas av medlemmar och anställda. På en andrahandsmarknad kommer förlagsandelarna att kunna handlas utan restriktioner vad gäller köpare inom de länder där Lantmännen valt att ge ut förlagsandelarna. De förlagsandelar som emitteras under våren 2009 kommer att nominellt uppgå till högst 500 MSEK. Avkastningen på andelarna är kopplad till koncernens resultatutveckling.

Under hösten lanserade Lantmännen sin investering i varumärket "Lantmännen" genom en omfattande marknadsföringskampanj i olika media. Målet är att göra Lantmännen till en stark garant på livsmedelsområdet och att samla Lantmännens övriga varumärken under detta paraply.

Lantmännens största enskilda investering någonsin, den nya etanolanläggningen i Norrköping, togs i bruk under november. Anläggningen testas under de första månaderna och beräknas kunna leverera enligt full kapacitet under våren 2009. Inklusivt produktionen i den gamla anläggningen innebär det en total produktion av 200 miljoner liter etanol per år.

Arbete med kontinuerlig kostnadseffektivisering har startat genom så kallade LEAD-projekt inom flera av koncernens verksamheter. LEAD står för Learn/lära, Engage/engagera, Analyze/analysera och Do/gör. Det arbete som hittills genomförts har varit framgångsrikt och lett till betydande besparingar. Arbetet bedrivs vidare med fortsatt högt satta besparingsmål under kommande år. Ett led i arbetet med kostnadseffektivisering var att samla ansvaret för inköp, logistik och produktion under en ny funktion, varuflöde. Genom detta skapas ett övergripande ansvar inom koncernen för effektiviseringsarbetet inom dessa områden.

Lantmännen Lantbruk utökar sin internationella verksamhet genom sam-

arbete med det holländska utvecklingsbolaget CCL BV vad gäller utveckling av foder till nötkreatur. Avtalet är tvåårigt och arbetet bedrivs på Lantmännens försöksgård Nötcenter Viken.

I början av året antog styrelsen en koncerngemensam uppförandekod, som fastställer de etiska ramar inom vilka Lantmännen ska bedriva sina verksamheter och affärer. Koden införs successivt i koncernens enheter genom utbildning av all personal under 2008 och 2009.

Nettoomsättning

Nettoomsättningen i Lantmännen-koncernen uppgick under året till 42 868 MSEK (35 989), en ökning med 19 procent. Justerat för förändringar i koncernens sammansättning ökade nettoomsättningen med 24 procent. Prisökningar på spannmål och insatsvaror bidrog direkt eller indirekt till omsättningsökningen i Lantmännen Lantbruk, Lantmännen Cerealia, Lantmännen Unibake och Lantmännen Kronfågel. Även ökade försäljningsvolymerna avseende spannmål, insatsvaror till växtodling, anläggningsmaskiner och externt producerad etanol bidrog till den kraftiga omsättningsökningen.

Inom Lantmännen Lantbruk ökade nettoomsättningen med 43 procent och uppgick till 12 980 MSEK (9 107). Den totala försäljningsvolymen ökade med 13 procent under året. Det var främst spannmål och insatsvaror till växtodling som bidrog till denna ökning. Därutöver har prisökningar på spannmål, foder och gödsel bidragit till omsättningsökningen.

Svalöf Weibulls nettoomsättning mins-

kade med 40 procent och uppgick till 550 MSEK (921). Hela minskningen är en effekt av att Weibull Trädgård avyttrades i början av året. Den kvarvarande verksamhetens nettoomsättning ökade med 8 procent och uppgick till 474 MSEK (441). De främsta orsakerna till denna ökning var hög försäljning av vårutsäde i Sverige samt en ökad försäljning av höstraps och höstvet i Tyskland och Polen.

Nettoomsättningen i Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner uppgick till 9 529 MSEK (8 456), en ökning med 13 procent. Ökningen avser främst anläggningsmaskiner. En betydande avmattning i efterfrågan på anläggningsmaskiner noterades under senare delen av året på samtliga marknader.

Lantmännen Energis nettoomsättning ökade med 48 procent till 4 574 MSEK (3 089). Ökningen förklaras främst av en ökad försäljning av externt producerad etanol inom Lantmännen Agroetanol. Försäljning av externt producerad etanol ersätts successivt under 2009 med etanol producerad vid den nya anläggningen i Norrköping.

Inom Lantmännen Cerealia ökade nettoomsättningen med 19 procent och uppgick till 4 544 MSEK (3 833). Ökningen beror, förutom på effekten av de höga spannmålspriserna under 2008, också på god försäljning bland annat i Norge och Danmark.

Nettoomsättning i Lantmännen Unibake ökade med 22 procent och uppgick till 8 228 MSEK (6 751). Ökningen beror främst på förvärven av Baco, Eurobuns och Euro-Bake och effekter av

MSEK	Nettoomsättning ¹		Rörelseresultat	
	2008	2007	2008	2007
Lantmännen Lantbruk	12 980	9 107	172	144
Svalöf Weibull	550	921	1	11
Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner	9 529	8 456	376	397
Lantmännen Energi	4 574	3 089	-110	2
Lantmännen Cerealia	4 544	3 833	206	172
Lantmännen Unibake	8 228	6 751	212	226
Lantmännen Kronfågel	2 856	2 507	149	71
Lantmännen Granngården	1 269	2 401	-22	-94
Lantmännen Invest	2 028	2 086	59	306
Övrigt och Elimineringar ²	-3 690	-3 162	93	-365
Total	42 868	35 989	1 136	870

¹ Nettoomsättning för affärsområdena inkluderar koncernintern försäljning.

² Inkluderar bland annat nedskrivning och strukturkostnader avseende färskbrödsverksamheten, realisationsvinster på fastigheter och upplösning av salmonellareserv 2008 samt nedskrivning av silor 2007

det höga spannmålspriset under 2008. Rensat för företagsförvärv ökade nettoomsättningen med 12 procent.

Lantmännen Kronfågel ökade nettoomsättningen med 14 procent till 2 856 MSEK (2 507). Den högre nettoomsättningen är huvudsakligen ett resultat av prisförändringar till följd av de ökade spannmålspriser som påverkat hela kedjan fram till kund. Försäljningsvolymen var lägre än föregående år men med en förbättrad produktmix.

Lantmännen Invests nettoomsättning uppgick till 2 028 MSEK (2 086), en ökning med 14 procent från 1 772 MSEK för jämförbara enheter. I föregående års nettoomsättning ingick Analycen, som avyttrades i oktober 2007. Försäljningen har ökat främst i Lantmännen Byggglant, Lantmännen Reppe och Lantmännen Doggy.

Rörelseresultat

Årets rörelseresultat uppgick till 1 136 MSEK (870). Resultatet påverkas av poster av jämförelsestörande karaktär med 104 MSEK (152). Justerat för dessa poster uppgick rörelseresultatet till 1 032 MSEK (718), en ökning med över 40 procent. De största positiva jämförelsestörande posterna var resultatet som uppstod vid byte av Lantmännens innehav i BASF Plant Science Holding mot BASF:s ägarandel i Svalöf Weibull AB med 269 MSEK, realisationsvinster vid försäljning av fastigheter med 235 MSEK och andelar i intresseföretag med 81 MSEK samt upplösningen av salmonellareserven med 181 MSEK. Negativa jämförelsestörande poster inkluderar nedskrivning av anläggningstillgångar i färskbrödsverksamheten i Danmark och Polen med -340 MSEK, och resultatet av uppgörelsen med Fazer om försäljning av färskbrödsverksamheten i Sverige med -291 MSEK. Koncernens resultat har endast marginellt påverkats av försäljningen av Lantmännen Granngården och Weibull Trädgård. Jämförelsestörande poster 2007 inkluderade bland annat realisationsvinster från försäljning av Analycen och andra verksamheter med 315 MSEK.

Under senare år har de koncerngemensamma funktionerna Ekonomi & Finans, Varuflöde, Human Resources samt

Information & Kommunikation byggts upp för att stödja de rörelsedrivande enheterna. I takt med uppbyggnaden har utdebitering från Lantmännen ek för ökat under 2008, vilket har belastat affärsområdenas redovisade rörelseresultat.

Lantmännen Lantbruks rörelseresultat ökade med 28 MSEK och uppgick till 172 MSEK. Förbättringen förklaras främst av större försäljningsvolym avseende spannmål och insatsvaror till växtodling.

Den internationella verksamheten inom Lantbruks verksamhetsområde bedrivs via intresseföretag. Andelen i dessa verksamheters resultat uppgick totalt till 82 MSEK (-4). Det förbättrade resultatet kommer främst från innehavet i HaGe Kiel, där ägarandelen ökat från 20 till 38 procent under innevarande år. Försäljningen av innehavet i Hedegaard A/S bidrog till det totala resultatet från intresseföretag med en realisationsvinst på 81 MSEK, vilket gav ett totalt resultat 2008 på 163 MSEK.

Rörelseresultatet i Svalöf Weibull uppgick till 1 MSEK (11). I rörelseresultatet ingår en realisationsförlust från försäljningen av Weibull Trädgård med -33 MSEK. Det koncernmässiga resultatet av försäljningen blev marginellt. Resultatet i kvarvarande del i Svalöf Weibull har påverkats positivt jämfört med föregående år, som en följd av ökad försäljning

av vårutsäde i Sverige och höstvete och höstraps i Tyskland och Polen.

Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiners rörelseresultat uppgick till 376 MSEK (397). Resultatet har påverkats av ökade kostnader och lägre marginaler på anläggningsmaskiner.

I Lantmännen Energi uppgick rörelseresultatet till -110 MSEK (2). Resultatförsmringen hänförs främst till stigande råvarupriser i produktionen av fasta biobrännslin, högre spannmålskostnader för 2007/2008 års skörd i etanolproduktionen och ett negativt resultat i handeln med externt producerad etanol.

Rörelseresultatet i Lantmännen Cerealia uppgick till 206 MSEK (172). Resultatförbättringen relaterar till goda försäljningsvolym inom dagligvarusegmentet och en förändrad produktmix inom industri- och bagerisegmenten.

Lantmännen Unibakes rörelseresultat uppgick till 212 MSEK (226). Resultatet har påverkats negativt av stark prispress framförallt inom dagligvarusegmentet och av produktionsstörningar inom Färskbröd Danmark.

Rörelseresultatet för Lantmännen Kronfågel, före upplösning av negativ goodwill, förbättrades betydligt och uppgick till 96 MSEK (35). En relativt stabil efterfrågan och förbättrad produktmix i Sverige samt framförallt högre effektivitet

Väsentliga poster av jämförelsestörande karaktär

MSEK	2008	2007
Redovisat rörelseresultat	1 136	870
<i>Jämförelsestörande poster i rörelseresultatet:</i>		
Realisationsresultat vid		
- försäljning av fastigheter	235	-
- försäljning av verksamheter, aktier	350	315
Upplösning av salmonellareserv	181	-
Nedskrivning av anläggningstillgångar med mera	-371	-29
Nedskrivning och strukturkostnader försäljning färskbröd Sverige	-291	-
Strukturkostnad, nedskrivning silor med mera	-	-168
Ovrigt	-	34
Summa jämförelsestörande poster i rörelseresultatet	104	152
Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster	1 032	718
<i>Redovisat resultat efter finansiella poster</i>	702	822
Jämförelsestörande poster i rörelseresultat enligt ovan	104	152
<i>Jämförelsestörande poster i finansiella poster:</i>		
Nedskrivning av lånefordran	-24	-
Realisationsvinst aktieförsäljningar m m	-	184
Återbäring pensionsgaranti	-	16
Summa jämförelsestörande poster i finansnettot	-24	200
Resultat efter finansiella poster justerat för jämförelsestörande poster	622	470

i fabriken har bidragit till resultatförbättringen. Efter upplösning av negativ goodwill uppgick det ackumulerade rörelseresultatet till 149 MSEK (71).

Lantmännen Invests rörelseresultat uppgick till 59 MSEK (306). I resultatet föregående år ingick realisationsvinst vid försäljning av Lantmännen Analycen med totalt 269 MSEK. Ökningen i jämförbara enheter hänförs till förbättrade resultat i främst Lantmännen Reppe och Lantmännen Byggplant.

Resultat efter finansiella poster

Resultat efter finansnetto uppgick till 702 MSEK (822). Justerat för jämförelsestörande poster uppgick resultatet till 622 MSEK (470).

Finansnettot uppgick till -434 MSEK (-48). Årets finansnetto inkluderar poster av jämförelsestörande karaktär med -24 MSEK, som avser omvärdering av lånefordran. I förra årets finansnetto ingick poster av jämförelsestörande karaktär med totalt 200 MSEK, främst hänförligt till realisationsvinst vid försäljning av kapitalplaceringsaktier. Justerat för dessa poster uppgick koncernens finansnetto till -410 MSEK (-248). De högre finansiella kostnaderna förklaras främst av ökad upplåning till följd av gjorda förvärv och investeringar samt en högre rörelsekapitalbindning, men även av ett högre ränteläge under 2008 jämfört med föregående år.

Årets resultat

Årets resultat efter skatt och minoritetens andel uppgick till 558 MSEK (588).

Återbäring och efterlikvid påverkar resultatet med -122 MSEK (-83).

Skattekostnaden blev -36 MSEK jämfört med -134 MSEK föregående år. I december fattade den svenska riksdagen beslut om att sänka bolagsskatten i Sverige 2009, från 28 procent till 26,3 procent, vilket endast marginellt påverkat årets skattekostnad. Under året har positiva beslut i skattemål och nya bedömningar medfört att underskottsavdrag från tidigare år aktiverats. Skatteeffekten på dessa förlustavdrag uppgick till 159 MSEK, varav 52 MSEK utnyttjats under året.

Minoritetens andel i årets resultat uppgick till +14 MSEK jämfört med -17 MSEK 2007. Den positiva minoritetsandelen under året beror främst

på minoritetens andel i Svalöf Weibulls negativa resultat till och med oktober.

Finansiell ställning

Koncernens egna kapital per 31 december 2008 uppgick till 10 528 MSEK, jämfört med 9 483 MSEK vid årets början.

Av förändringen på 1 045 MSEK kommer 558 MSEK från årets resultat och 548 MSEK från positiva omräkningsdifferenser vid omräkning av utländska dotterföretag. Inbetalning av insatskapital från medlemmar har ökat kapitalet med 52 MSEK medan utbetalning av insatsutdelning på 50 MSEK och återbetalning av insatskapital på 63 MSEK har minskat kapitalet. Merparten av återbetalt insatskapital på 262 MSEK föregående år avsåg reglering till följd av ändrade förutsättningar vad gäller medlemmars insatsskyldighet till föreningen.

Balansomslutningen uppgick till 32 553 MSEK (28 743). Den ökade balansomslutningen är främst en effekt av de stora investeringarna i kvarnen i Vejle och etanolfabriken i Norrköping, som ökat värdet på koncernens anläggningstillgångar. Investeringar i nya verksamheter inom Lantmännen Unibake liksom effekter av valutakursförändringar vid omräkning av utländska dotterbolag är också starkt bidragande till den ökade balansomslutningen. Totalt har exempelvis valutakursförändringar ökat värdet på koncernens materiella anläggningstillgångar med drygt 500 MSEK och de immateriella anläggningstillgångarna med 300 MSEK.

Koncernens nettolåneskuld uppgick vid årsskiftet till 11 654 MSEK (8 413) och den totala betalningsberedskapen uppgick vid samma tidpunkt till 747 MSEK (1 007). Nya villkor avseende koncernens kreditfacilitet har ökat tillgängligt låneutrymme med 1 700 MSEK.

Soliditeten uppgick till 33 procent (34).

Kassaflöde och likviditet

Koncernens kassaflöde uppgick under året till -233 MSEK (-400). Den löpande verksamheten gav ett positivt kassaflöde på 423 MSEK (219).

Periodens investeringsverksamhet har inneburit ett negativt kassaflöde på totalt -3 199 MSEK (-1 322). Till investering-

ar i anläggningstillgångar användes 2 700 MSEK (2 259) och försäljning av anläggningstillgångar gav ett positivt kassaflöde på 416 MSEK (147), vilket sammantaget gav ett nettoutflöde om -2 284 MSEK (-2 112). Investering i nya verksamheter påverkade kassaflödet med -1 592 MSEK (+22) och avyttring av verksamheter gav ett positivt kassaflöde på 532 SEK (401). Investeringar i verksamheter avser främst förvärv inom Lantmännen Unibake och Lantmännen Lantbruks förvärv av ytterligare andelar i intresseföretaget HaGe Kiel. De finansiella placeringarna minskade netto och gav därigenom ett positivt kassaflöde på 145 MSEK (+367).

Finansieringsverksamheten bidrog totalt med ett positivt kassaflöde på 2 543 MSEK (703) genom en ökad upplåning.

Koncernens likvida medel vid periodens utgång uppgick till 269 MSEK (484).

Investeringar

Koncernens investeringar i anläggningstillgångar uppgick till 2 700 MSEK (2 259).

De största enskilda investeringarna under året avser investeringen i kvarnen i Vejle, Danmark inom Lantmännen Cerealia och i etanolanläggningen i Norrköping inom Lantmännen Energi. Båda anläggningarna har tagits i bruk under året, kvarnen i Vejle från andra kvartalet och etanolanläggningen successivt från november. Totalt investerat belopp i kvarnen i Vejle uppgår till 560 MSEK, varav 165 MSEK under 2008. Årets investeringsbelopp i etanolfabriken i Norrköping uppgick till 760 MSEK och totalt har drygt 1 400 MSEK investerats till och med 31 december 2008.

Under året påbörjades uppförandet av en ny foderfabrik i Lidköping och en ny fröfabrik i Eslöv inom Lantmännen Lantbruk. Under året uppgick investerat belopp i foderfabriken till 88 MSEK och i fröfabriken till 26 MSEK. Investeringarna i respektive fabrik beräknas totalt uppgå till 165 MSEK respektive 55 MSEK.

Miljöinformation

Koncernen bedriver i enlighet med den svenska miljöbalken anmälningspliktig verksamhet i 148 anläggningar och tillståndspliktig verksamhet i 43 anläggningar i Sverige. Koncernens tillstånds- och anmälningspliktiga

verksamheter utgörs bland annat av spannmålsanläggningar, kvarnar, verkstäder, fabriker för tillverkning av foder, etanol, bränslepellets samt pasta och frukostprodukter. Påverkan på den yttre miljön sker i huvudsak genom buller, utsläpp till luft och vatten, energiförbrukning, transporter samt mellanlagring av farligt avfall.

En anmälan till åklagarmyndigheten avseende "misstanke om miljöbrott" föreligger. Misstanken avser utpumpning av ej tillåtet avlopp till kommunalt reningsverk. Inget beslut om åtal är fattat. I övrigt har inga förelägganden enligt Miljöbalken förekommit i Sverige under året.

Tillverkande enheter i andra länder anpassar verksamheten, ansöker om nödvändiga tillstånd och rapporterar till myndigheter i enlighet med lokal lagstiftning.

För ytterligare information om koncernens miljöarbete se avsnitt om miljöinformation i Hållbarhetsredovisningen på ► s. 65

Personal

Medelantalet anställda i Lantmännen-koncernen var i stort sett oförändrat jämfört med föregående år och uppgick till 12 671 personer (12 830), varav 6 958 (7 592) i Sverige.

Lantmännens målsättning är att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare, som är känd för ett sunt arbetsklimat där kompetens tillvaratas och utvecklas inom hela koncernen. I januari 2008 fastställdes Lantmännens jämställdhets- och mångfaldspolicy. Där slås bland annat fast att koncernen ska tillvarata och värdesätta alla medarbetares kompetenser, egenskaper och erfarenheter oavsett kön, ålder, etnisk tillhörighet, religion, annan trosuppfattning, sexuell läggning, funktionshinder eller andra individuella olikheter. Det fastslås vidare att koncernen ska ta avstånd från all kränkande särbehandling, trakasserier och diskriminering.

För ytterligare information om personalarbetet inom Lantmännen se avsnitt Medarbetare i Hållbarhetsredovisningen på ► s. 47 ff

Ledande befattningshavare

Riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare under 2008 framgår av Not 5. Föreningsstämman fastställer rikt-

linjerna för ersättning på förslag av styrelsen. Styrelsens förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare 2009 överensstämmer med nuvarande riktlinjer utom vad gäller uppsägning och avgångsvederlag. Förslaget innebär att för anställda i Lantmännens koncernledning ska 6 månaders uppsägningstid gälla från företagets sida och 6 månader från den anställdes sida. Vid uppsägning från företagets sida ska därutöver ett avgångsvederlag utgå om 12 månaders fast lön, full avräkning sker för eventuell lön från ny arbetsgivare. Redan ingångna avtal ändras inte.

Väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer

Riskerna i koncernens verksamhet kan i huvudsak delas in i strategiska risker, operationella risker relaterade till affärsverksamheten och risker relaterade till finansverksamheten. De operativa riskerna hanteras normalt av de operativa enheterna i koncernen medan finansiella risker i huvudsak hanteras av den centrala finansfunktionen. De finansiella riskerna beskrivs mer i detalj i Not 26 och i avsnittet om finansiering på sid 18.

Att vara utsatt för risker är en del av affärsverksamheten. Det tillhör det dagliga arbetet i Lantmännen att identifiera och hantera risker, att förhindra att dessa risker blir verklighet, och att fortlöpande göra förbättringar för att på så sätt minska potentiella risker.

Strategisk risk

Risker förknippade med affärsutveckling och långsiktig planering hanteras främst genom att beslut av strategisk och taktisk karaktär diskuteras i koncernledning och beslutas i styrelse samt genom en årlig process för strategisk plan. Strategiplanen diskuteras och ifrågasätts inom koncernen utifrån externa och interna överväganden. Alla enheter och nivåer är involverade i strategiproessen, vilket säkerställer att planer och inriktning blir väl genomarbetade.

Koncernens verksamhet är föremål för reglering och tillsyn. Framtida förändringar av svenska lagar, förordningar och andra regler liksom förändringar av regelverket inom EU kan komma att påverka Lantmännens verksamhet, resultat och ekonomiska ställning. För

enskilda marknader och verksamheter kan väsentliga ändringar i förutsättningarna ske, som införande/borttagande av eller höjning/sänkning av tullar och skatter och andra politiska beslut.

Operativa risker

Lantmännens förmåga att öka lönsamheten och avkastningen för ägarna är till stor del beroende av hur väl koncernen lyckas utveckla nya produkter och upprätthålla en kostnadseffektiv tillverkning samt expandera verksamheten. Hanteringen av prisförändringar och strukturåtgärder är också viktiga faktorer för att upprätthålla och öka lönsamheten. Lantmännen har ambitionen att växa inom utvalda affärsområden dels organiskt, dels kompletterat med utvalda förvärv inom vissa affärsområden. Att integrera förvärvade verksamheter är en omfattande process som kan medföra högre kostnader än förväntat.

Lantmännen agerar på konkurrensutsatta marknader, som i de flesta fall är mogna. Det innebär att efterfrågan är relativt stabil samtidigt som priskonkurrensen är stark inom flertalet produkt-kategorier. Lantmännen är särskilt känsligt för fluktuationer i priset på råvarorna spannmål, soja och raps. Stigande priser på dessa råvaror innebär ökade kostnader, och om dessa inte kan tas ut mot kund leder det till lägre resultat. Inom Lantmännen påverkar ändrade råvarupriser särskilt Lantmännen Lantbruks verksamheter, Lantmännen Cerealias kvarnverksamhet samt Lantmännen Agroetanols etanoltillverkning. Under 2008 var volatiliteten i råvarumarknaderna mycket hög. Råvarupriserna nådde under våren historiskt höga nivåer för att under hösten sjunka från årshögsta med i genomsnitt över 50 procent i spåren av den globalt växande finanskrisen. För enskilda marknader och verksamheter kan väsentliga ändringar i regelverket ske, exempelvis borttagande eller sänkning av tullar och skatter samt andra politiska beslut.

Salmonella utgör en betydande risk för Lantmännen då smittan ständigt finns i den omkringliggande miljön. För att begränsa risken har Lantmännen en omfattande egenkontroll för att ständigt övervaka och förebygga salmonellasmitta i foderfabriker och animalieproduktion.

Andra väsentliga risker som exempelvis utbrott av fågelinfluensa, kan väsentligt förändra marknaden med minskad efterfrågan och lägre priser på Lantmännens produkter.

Svensk etanolproduktion

Beslut om investeringen i etanolfabriken i Norrköping grundades på förutsättningen om fortsatt tull på importerad etanol från länder utanför EU. Höga spannmålspriser och osäkerhet avseende priset på etanol liksom ändrade tullregler utgör betydande riskfaktorer som kan ändra förutsättningarna för svensk produktion av drivmedelsetanol.

På kort sikt finns risk att EU-kommissionen godkänner en svensk regeringsansökan från oktober 2008 om att ändra skatte- och tullvillkoren, så att etanol avsett för läginblandning i bensin kan importeras från i första hand Brasilien till så låga priser att Lantmännens produktion inte kan konkurrera på den inhemska marknaden. Möjligheterna att exportera koncernens etanol till övriga EU gör dock att Lantmännen bedömer, att de negativa ekonomiska konsekvenserna härav skulle bli begränsade. Vidare gäller att regeringen, medveten om problemet, tillsatt en utredning för att studera alternativ för att fortsatt säkra stabila förutsättningar för svensk etanolproduktion. I ett medellångt perspektiv väntas internationella handelsförhandlingar inom WTO leda till en successiv minskning av EU:s gemensamma tullskydd för etanol. Bedömningen är dock att en stigande global efterfrågan leder till en parallell och kompenserande höjning av världsmarknadspriserna.

Om förutsättningarna för svensk etanolproduktion ändras på ett för Lantmännen negativt sätt under kommande år kommer värdet på investeringen i etanolfabriken i Norrköping att omprövas, vilket kan medföra en nedskrivning av värdet på anläggningen.

Varumärkesrisker

Förväntningarna ökar på att Lantmännen ska bedriva sin verksamhet på ett sätt som är långsiktigt hållbart ur ekonomiskt, ekologisk och socialt perspektiv. All verksamhet som inte bedrivs inom ramarna för detta riskerar att på sikt

skada intressenternas förtroende för varumärket "Lantmännen".

Livsmedelssäkerhet är ett prioriterat område för att säkerställa konsumenternas fortsatta förtroende för Lantmännen. Det handlar främst om att bedriva ett förebyggande arbete för att säkerställa livsmedelssäkerheten genom hela kedjan från jord till bord. I de fall där incidenter trots allt inträffat är det viktigt att Lantmännen har fungerande system för att vidta förbättringsåtgärder. En strategi för tydlig och öppen kommunikation är också en förutsättning för att minimera varumärkesriskerna.

Flera växtodlingsfrågor har också stor påverkan på intressenternas syn på varumärket Lantmännen. Användningen av GMO (Genmodifierade organismer), slam, handelsgödsel och växtskyddsmedel måste ske på ett öppet och ansvarsfullt sätt för att inte äventyra förtroendet för Lantmännens förmåga att producera livsmedel på ett långsiktigt hållbart sätt.

God djurhälsa och djuretik är ytterligare ett område där konsumenternas krav och förväntningar ökar. Riskerna ur Lantmännens perspektiv handlar här främst om negativ uppmärksamhet kring frågor som rör produktion av djurfoder, uppfödningssmiljö samt tillväxtfrågor i kycklingproduktionen.

Miljörisker

De framtida klimatförändringarna innebär ökade risker för Lantmännen ur flera perspektiv. Extrema vädersituationer som stormar och översvämningar kan påverka Lantmännens anläggningar i utsatta lägen som till exempel hamnar och andra sjönära lägen. Väderrelaterade skador kan också ge högre försäkringspremier på sikt. På längre sikt kan klimatförändringarna visserligen leda till högre avkastning i många områden, men med en ökad risk för missväxt enskilda år. Politiska beslut som leder till skärpt lagstiftning eller förstärkta ekonomiska styrmedel, som till exempel koldioxidskatt, kan påverka verksamhetens förutsättningar radikalt. Slutligen kan klimatfrågorna även leda till ändrade marknadsförutsättningar utifrån förändrade konsumentpreferenser. Under 2009 ska en fullständig kartläggning av koncernens klimatrisker genomföras.

Flera av Lantmännens anläggningar omfattas av tillståndsplikt inom ramen för miljölagstiftningen. Det är viktigt att dessa anläggningar sköts på ett ansvarsfullt sätt, så att inte Lantmännen riskerar att förlora tillståndet att bedriva strategiskt viktiga verksamheter.

Finansiella risker

Koncernen är utsatt för finansiella risker som kan medföra fluktuationer i koncernens resultat och kassaflöde till följd av förändringar i valutakurser och räntenivåer. Lantmännen är också exponerat för likviditets- och finansieringsrisker liksom för kredit- och motpartsrisker.

Hanteringen av Lantmännens samlade finansiella risker regleras och behandlas i koncernens finanspolicy. Finanspolicyn fastställs årligen eller vid behov av Lantmännens koncernstyrelse. Policyn beskriver förutsättningar och regelverk för koncernens och affärsområdenas riskpolicys, där bland annat ansvarsfördelning, riskmandat/risklimit, rapporteringsrutiner avseende risker och resultat inklusive riskmättnings- och värderingsmetoder ingår.

Under 2008 visade ökade priser och stora prissvängningar inom spannmål, foder, gödsel, el, gas och etanol tydligt på behovet av en hög och väl fungerande betalningsberedskap. För att erhålla en optimal finansiering krävs en kontinuerlig prognostisering av affärsområdenas framtida kassaflöden. Detta genomförs av den gemensamma finansfunktionen på vecko-, månads- samt kvartalsbasis. Lantmännens målsättning är att det ska finnas likviditet eller kreditfaciliteter i sådan utsträckning att risken för att finansiering saknas eller är oförmånlig vid en viss tidpunkt minimeras, samt att en hög betalningsberedskap säkerställs. Den 31 december 2008 uppgick Lantmännens totala betalningsberedskap till 747 MSEK. Den genomsnittliga återstående kreditbindningstiden uppgick vid denna tidpunkt till 3,9 år.

Den finansiella riskhanteringen har i huvudsak centraliserats till koncernens centrala finansfunktion, som kontinuerligt arbetar med att övervaka och kontrollera koncernens finansiella risker. Dessa risker följs upp månadsvis via

sammanträden i koncernens Riskkommitté. Koncernens finansiella riskhantering är centraliserad för att tillvarata stordriftfördelar och synergifördelar samt för att minimera hanteringsrisker. Den centrala finansfunktionen fungerar som koncernens internbank. Internbanken svarar för koncernens lånefinansiering, valuta- och ränteriskhantering och kontrollerar även koncernens samtliga råvaru-, el- och gasrisker.

Kreditrisk i kundfordringar hanteras genom policy för särskild kreditprövning. Lantmännen tillämpar kreditkontroll av sina kunder där information om kundernas finansiella ställning inhämtas från olika kreditupplysningsföretag. I vissa fall begränsas risken för kreditförluster genom kreditförsäkring av större kundfordringar.

Försäkringsrisker

Koncernens verksamhet är utsatt för skaderisker på egendom och varor. Inom Lantmännen finns en särskild Risk Management-funktion, som har till målsättning att minimera den totala kostnaden för koncernens skaderisker. Detta sker dels genom att kontinuerligt utveckla det skadeförebyggande och skadebegränsande arbetet i verksamheterna, dels genom koncerngemensamma försäkringslösningar. De risker som försäkras placeras i stora svenska och internationella direktförsäkringsbolag samt i egna Captive-bolag med återförsäkring på den internationella återförsäkringsmarknaden.

Forskning och utveckling

Kostnaderna för forskning och utveckling uppgick under året till 266 MSEK. Under året har en övergång skett till att definiera FoU-kostnader i enlighet med Statistiska Centralbyråns definition, vilket medför att jämförbar kostnad föregående år uppgick till 260 MSEK. Utgifter för forskning och utveckling innefattar samtliga utgifter som direkt kan hänföras till forsknings- och utvecklingsverksamhet eller som på ett rimligt och konsekvent sätt kan fördelas till den verksamheten.

Ansvar för forskning och utveckling i koncernen ligger hos respektive affärsområde och bolag. Den centrala funktionen Lantmännen Food R&D har ansvar

för att samordna externa kontakter, men är även med sin specialkompetens inom bland annat livsmedelsteknologi, nutrition och kvalitetssäkring en resurs för affärsverksamheten. Lantmännen stödjer även extern forskning genom tre egna forskningsstiftelser.

För ytterligare information om Lantmännens forskning och utveckling se [▶ s. 14](#)

Förväntad framtida utveckling Konjunkturläget med osäkerheter i världsekonomin kan komma att påverka framförallt koncernens mer konjunkturkänsliga verksamheter inom maskinförsäljning och energi. Vikande efterfrågan inom bygg- och anläggningssektorn har redan påverkat framförallt försäljningen av anläggningsmaskiner genom snabbt minskad orderingång under hösten 2008, vilket kommer att ge effekt under 2009.

Åkermarken och dess möjligheter bildar utgångspunkten för Lantmännens värdekedja från jord till bord. Den internationella samhällsdebatten kring växt-huseffekten och det växande intresset för bioenergi vidgar lantbrukets marknad. Åkermarken är traditionellt en viktig resurs för produktion av livsmedel och har nu också blivit en allt mer betydelsefull resurs för produktion av bioenergi. Baserat på den växande efterfrågan på bioenergi och Lantmännens kompetens inom området har betydande investeringar för produktion av bland annat biodrivmedel gjorts inom Lantmännen. För dessa investeringars lönsamhet är de långsiktiga förutsättningarna från samhällets sida betydelsefulla.

Det minskande antalet djurproducerande lantbruk innebär en risk för koncernens fodertillverkning. Fortsatt effektivisering av foderverksamheten kommer därför att vara en viktig del för att stärka marknadspositionerna.

Inom livsmedelsområdet medför intresset för hälsa en fortsatt ökad efterfrågan på sunda och hälsosamma livsmedel. Hälsa tillsammans med bekväma matlösningar utgör starka konsumenttrender. Inom båda dessa områden är Lantmännens livsmedelsverksamhet starka aktörer, som koncernen kommer att satsa vidare på.

För att skapa tillväxtpotentialer och vara en attraktiv partner till internatio-

nella kunder inom dagligvaruhandeln fortsätter Lantmännen sin inriktning på att göra internationella förvärv och inleda strategiska samarbeten för att fortsätta utveckla livsmedelsverksamheten i främst Baltikum och norra Europa.

För att Lantmännen ska förbli en kostnadseffektiv partner till sina kunder har en gemensam koncernfunktion inrättats, som arbetar med att effektivisera varuflödena inom koncernens inköp, produktion och logistik. Målsättningen är att under kommande år göra stora besparingar genom att nyttja den samlade kunskapen i Lantmännen på ett effektivt sätt.

Två av de största investeringarna i Lantmännens historia har tagits i drift under 2008. Den nya kvarnen i Vejle, Danmark togs i drift under sommaren som planerat och med förväntat utfall. Etanolanläggningen i Norrköping togs i drift något senare än planerat efter flera störningar. Intrimning pågår och kommer att fortsätta under 2009.

I övrigt kommer verksamheten under 2009 att präglas av det fortsatta arbetet med att förverkliga Lantmännens strategi, där stort fokus kommer att läggas på utvecklingen av koncernens kärnverksamheter och avyttring av icke kärnverksamheter.

Ändrade redovisningsprinciper

Under 2008 har inga nya eller ändrade rekommendationer eller andra regler tillkommit som påverkar Lantmännens redovisning.

Lantmännens styrelse har beslutat att Lantmännen från och med 2010 ska upprätta sin koncernredovisning och rapportera enligt samma regler som gäller för noterade företag inom EU. Det innebär att Lantmännen kommer att tillämpa internationella redovisningsstandarder enligt IFRS (International Financial Reporting Standards), så som de antagits av EU.

Årsredovisningen för 2009 blir den sista årsredovisning som upprättas enligt Redovisningsrådets rekommendationer. I årsredovisningen för 2009 kommer översiktlig information att lämnas om vilka effekterna blir på Lantmännens redovisning när IFRS införs. Jämförelseåret 2009 kommer att uppdateras enligt IFRS regelverk i all rapportering för 2010. I delårsrapporten för första kvartalet 2010 och i årsredovisningen för

2010 kommer en detaljerad avstämning att finnas mellan balans- och resultaträkningar 2009 enligt IFRS och enligt nuvarande redovisningsprinciper.

Baserat på vad som är känt idag kommer de större skillnaderna att avse redovisning av

- goodwill, som inte längre kommer att skrivas av utan i stället varje år prövas vad gäller nedskrivningsbehov
- negativ goodwill, som inte existerar under IFRS
- finansiella instrument, där fler instrument kommer att redovisas till verkligt värde i balansräkningen och där kraven för att säkringsredovisning ska tillåtas skärps.

Händelser efter balansdagen

Försäljningen av Lantmännen Färskröd Sverige till Fazer fullföljdes under januari 2009.

MODERFÖRETAGET LANTMÄNNEN EK FÖR

Organisation

I moderföretaget bedrivs Lantmännens grundverksamhet inom affärsområde Lantmännen Lantbruk. I moderföretaget finns även koncerngemensamma funktioner och fastighetsförvaltning.

Medlemsantal

Antalet medlemmar den 31 december 2008 uppgick till 39 350 (41 951).

Omsättning och rörelseresultat

Nettoomsättningen under året uppgick till 13 252 MSEK (9 323). Högre försäljningsvolym avseende främst spannmål och insatsvaror till växtodling liksom prisökningar på spannmål, foder och gödsel bidrog till omsättningsökningen. Rörelseresultatet uppgick till 242 MSEK (-292). Realisationsvinster från försäljning av fastigheter bidrog med 222 MSEK till det positiva resultatet. Under 2007 belastades rörelseresultatet med 160 MSEK i extra kostnader för rivning av silor.

Resultat efter finansnetto

Resultat efter finansiella poster uppgick till 671 MSEK (237). I årets finansnetto ingår realisationsresultat från försäljning

av aktier med 302 MSEK (301) och utdelningar, främst från dotterbolag, med 566 MSEK (167).

Investeringar

Årets investeringar i materiella anläggningstillgångar uppgick till 416 MSEK (275). Årets investeringar innefattar bland annat Lantmännen Lantbruks investeringar i en ny foderfabrik i Lidköping, en ny fröanläggning i Eslöv samt fortsatt investering i uppgradering av affärssystemet. Lantmännen har också fortsatt sin investering i ny IT infrastruktur. Dessa investeringar är den huvudsakliga orsaken till ökningen av investeringarna jämfört med 2007.

Soliditet

Soliditeten uppgick till 32 procent (35).

Personal

I moderföretaget uppgick medelantalet anställda till 1 317 (1 317).

VINSTDISPOSITION

Återbäring och efterlikvid

Styrelsen har beslutat att lämna 1 procent (1) i återbäring på medlemmarnas inköp av foder, gödsel, utsäde, växtskydd, spannmål och petroleumprodukter. Under året har styrelsen beslutat att återbäring dessutom skall lämnas på inköp från Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner, där beslut har tagits att lämna återbäring med 0,5 procent (0). Efterlikvid lämnas med 1 procent (1) på levererad spannmål. Totalt beräknas återbäring och efterlikvid därigenom uppgå till 121 MSEK (83, verkligt utfall 84).

Insatsutdelning

Styrelsen föreslår att stämman beslutar om att lämna 5 procent (5) insatsutdelning på inbetalda och emitterade insatser till direktanslutna medlemmar. För att uppnå lika behandling, med hänsyn tagen till skatteeffekter, mellan direktanslutna medlemmar, organisationsmedlemmar och lokalföreningar föreslås att organisationsmedlemmar och lokalföreningar får en insatsutdelning på 3,7 procent (3,6). Till detta åtgår 57 MSEK (50).

Insatsemission

Styrelsen föreslår att stämman beslutar om en insatsemission uppgående till 110 MSEK (151). Emissionskapitalet fördelas med 75 procent baserat på medlemmarnas inbetalda och emitterade insatskapital och med 25 procent på medlemmarnas insatsgrundande omsättning 2008 med föreningen. Omsättningen beräknas enligt samma grunder som för fördelning av återbäring och efterlikvid.

Sammantaget ger insatsutdelningen och insatsemissionen en avkastning på insatskapitalet uppgående till 14 procent för 2008.

Förslag till vinstdisposition

Fritt eget kapital i koncernen uppgår till 6 300 MSEK varav åtgår för föreslagen avsättning till reservfond i moderföretaget 155 MSEK.

Styrelsen föreslår att moderföretagets disponibla vinstmedel 4 677 972 TSEK disponeras på följande sätt:

Insatsutdelning	56 886 TSEK
Insatsemission	110 000 TSEK
Avsätts till reservfond	155 000 TSEK
Balanseras i ny räkning	4 356 086 TSEK
Summa	4 677 972 TSEK

Till följd av införandet av handel med emissionsinsatser har dagen då innehavet ger rätt till utdelning, såväl i form av insatsutdelning som insatsemission, beslutats till dagen för föreningsstämman, den 28 april 2009.

Utdelning är beräknad utifrån medlemsregistret så som det var uppdaterat per 31 december 2008. Beloppet för återbäring och efterlikvid kan komma att ändras till följd av ändringar i medlemsregistret per 31 december 2008. Belopp för insatsutdelning och insatsemission kan komma att ändras till följd av ändringar i medlemsregistret fram till och med 28 april 2009.

Årsredovisningen fastställs av Lantmännen ek för:s föreningsstämma och kommer att framläggas för beslut på ordinarie stämma den 28 april 2009.

Resultaträkningar

MSEK	Not	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
		2008	2007	2008	2007
Nettoomsättning	2, 3	42 868	35 989	13 252	9 323
Avgår punktskatter		-276	-220	-238	-185
Förändring av produkter i arbete, färdiga varor samt pågående arbeten för annans räkning		86	193	22	154
Övriga rörelseintäkter	3	958	633	495	56
		43 636	36 595	13 531	9 348
Rörelsens kostnader					
Råvaror och förnödenheter		-18 396	-13 668	-6 871	-4 891
Handelsvaror		-9 884	-8 955	-3 844	-2 808
Övriga externa kostnader	4	-6 431	-5 940	-1 606	-1 020
Personalkostnader	5	-6 053	-5 913	-831	-774
Avskrivning och nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar	6	-1 910	-1 302	-137	-147
Upplösning av negativ goodwill	29	46	29	-	-
Övriga rörelsekostnader		-44	-46	0	0
Summa rörelsens kostnader		-42 672	-35 795	-13 289	-9 640
Andelar i intresseföretags resultat	19	172	70		
Rörelseresultat	10, 37	1 136	870	242	-292
Resultat från finansiella poster					
Resultat från andelar i koncernföretag	7	-	-	497	337
Resultat från andelar i intresseföretag	8	0	0	156	116
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	9	27	213	213	201
Ränteintäkter från koncernföretag		-	-	425	266
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter		228	254	90	127
Räntekostnader till koncernföretag		-	-	-75	-61
Räntekostnader och liknande resultatposter		-689	-515	-877	-457
Summa finansiella poster		-434	-48	429	529
Resultat efter finansiella poster	10, 11	702	822	671	237
Återbäring och efterlikvid		-122	-83	-122	-83
Bokslutsdispositioner	12	-	-	-	-10
Resultat före skatt		580	739	549	144
Skatt på årets resultat	13	-36	-134	133	96
Minoritetens andel i årets resultat		14	-17	-	-
ÅRETS RESULTAT		558	588	682	240

Balansräkningar

MSEK	Not	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
		2008	2007	2008	2007
TILLGÅNGAR					
Anläggningstillgångar					
Immateriella anläggningstillgångar					
Patent, licenser, varumärken och liknande	14	368	368	172	185
Goodwill		3 386	2 510	-	-
Balanserade utvecklingskostnader		91	76	35	15
		3 845	2 954	207	200
Materiella anläggningstillgångar					
Byggnader och mark	15	3 681	3 192	268	235
Förvaltningsfastigheter	16	300	71	507	382
Maskiner och andra tekniska anläggningar		5 571	3 567	387	322
Inventarier, verktyg och installationer		498	480	98	98
Pågående nyanläggningar		924	1 605	201	161
		10 974	8 915	1 461	1 198
Finansiella anläggningstillgångar					
Andelar i koncernföretag	17	-	-	5 692	6 019
Fordringar hos koncernföretag	18	-	-	221	289
Andelar i intresseföretag	19	1 195	991	797	628
Fordringar hos intresseföretag	20	78	77	25	18
Andra långfristiga finansiella tillgångar	21	1 555	999	138	161
Uppskjuten skattefordran	13	136	118	231	86
Andra långfristiga fordringar	22, 35	176	139	159	16
		3 140	2 324	7 263	7 217
Summa anläggningstillgångar		17 959	14 193	8 931	8 615
Omsättningstillgångar					
Varulager	23	7 059	6 303	2 732	2 309
Kundfordringar		5 631	5 922	2 690	2 382
Fordringar hos koncernföretag	18	-	-	9 509	6 695
Fordringar hos intresseföretag	20	109	69	92	54
Skattefordringar	13	93	84	30	30
Övriga kortfristiga fordringar	25, 35	680	836	61	145
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	24	599	501	317	499
		14 171	13 715	15 431	12 114
Kortfristiga placeringar	25	154	385	0	8
Kassa och bank		269	450	78	67
Summa omsättningstillgångar		14 594	14 550	15 509	12 189
SUMMA TILLGÅNGAR		32 553	28 743	24 440	20 804

MSEK	Not	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
		2008	2007	2008	2007
EGET KAPITAL OCH SKULDER					
Eget kapital	27				
Bundet eget kapital					
Insatser		1 157	1 017	1 157	1 017
Bundna reserver		3 071	2 467	1 835	1 665
		4 228	3 484	2 992	2 682
Fritt eget kapital					
Fria reserver, balanserad vinst		5 742	5 411	3 996	4 157
Årets resultat		558	588	682	240
		6 300	5 999	4 678	4 397
Summa eget kapital		10 528	9 483	7 670	7 079
Minoritetsintressen		56	289	-	-
Obeskattade reserver	12	-	-	311	311
Avsättningar					
Avsättningar för pensioner	28	1 544	1 642	731	713
Avsättningar för uppskjuten skatt	13	132	225	-	-
Negativ goodwill	29	294	340	-	-
Övriga avsättningar	30	401	745	167	261
Summa avsättningar		2 371	2 952	898	974
Långfristiga skulder					
Långfristiga skulder till kreditinstitut	26	7 933	5 042	7 688	4 786
Skulder till koncernföretag	18	-	-	0	0
Övriga långfristiga skulder	31, 32	287	337	28	28
Summa långfristiga skulder		8 220	5 379	7 716	4 814
Kortfristiga skulder					
Kortfristiga skulder till kreditinstitut	26	2 915	1 063	1 501	0
Förskott från kunder		7	32	-	-
Leverantörsskulder		3 863	4 201	1 559	1 559
Skulder till koncernföretag	18	-	-	2 378	3 142
Skulder till intresseföretag	20	37	35	28	34
Skatteskulder	13	45	77	-	-
Övriga kortfristiga skulder	32, 33	2 599	3 653	1 609	2 405
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	34	1 912	1 579	770	486
Summa kortfristiga skulder		11 378	10 640	7 845	7 626
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		32 553	28 743	24 440	20 804
Ställda säkerheter	39	1 737	1 007	1 262	34
Ansvarsförbindelser	39	603	571	1 455	1 419

Förändringar i eget kapital

MSEK	KONCERNEN				MODERFÖRETAGET			
	Insats- kapital	Bundna reserver	Fritt eget kapital	Summa eget kapital	Insats- kapital	Bundna reserver	Fritt eget kapital	Summa eget kapital
Eget kapital 2006-12-31	1 154	2 332	5 552	9 038	1 154	1 553	4 225	6 932
Omräkningsdifferenser		210	-61	149				-
Förskjutning mellan bundet och fritt eget kapital		-187	187	0				-
Årets resultat			588	588			240	240
Utbetald insatsutdelning			-56	-56			-56	-56
Av medlemmar inbetalt insatskapital	26			26	26			26
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-262			-262	-262			-262
Vinstdisposition	99	112	-211	0	99	112	-211	0
Koncernbidrag				-			276	276
Skatteeffekt på koncernbidrag				-			-77	-77
Eget kapital 2007-12-31	1 017	2 467	5 999	9 483	1 017	1 665	4 397	7 079
Omräkningsdifferenser		739	-191	548				-
Förskjutning mellan bundet och fritt eget kapital		-305	305	0				-
Årets resultat			558	558			682	682
Utbetald insatsutdelning			-50	-50			-50	-50
Av medlemmar inbetalt insatskapital	52			52	52			52
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-63			-63	-63			-63
Vinstdisposition	151	170	-321	0	151	170	-321	0
Koncernbidrag				-			-42	-42
Skatteeffekt på koncernbidrag				-			12	12
Eget kapital 2008-12-31	1 157	3 071	6 300	10 528	1 157	1 835	4 678	7 670

Ytterligare information om det egna kapitalet finns i Not 27.

Av utbetalt insatskapital avser 37 MSEK (231) återbetalning till följd av ändrade förutsättningar vad gäller enskild medlems insatsskyldighet till föreningen, medan 26 MSEK (31) avser återbetalning till medlemmar som utträtt ur föreningen.

Under 2009 beräknas insatskapital på 54 MSEK återbetalas till medlemmar. 30 MSEK avser återbetalning till medlemmar som utträtt ur föreningen och 24 MSEK avser återbetalning till medlemmar till följd av ändrade förutsättningar vad gäller insatsskyldigheten i föreningen.

Inbetalt insatskapital per 2008-12-31 593 MSEK (591).

Emitterat insatskapital per 2008-12-31 564 MSEK (426).

Kassaflödesanalyser

MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN				
Resultat efter finansiella poster	702	822	671	237
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ¹⁾	670	684	-386	-361
	1 372	1 506	285	-124
Betald skatt	-219	-52	0	0
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital ²⁾	1 153	1 454	285	-124
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital				
Förändring av varulager	-1 156	-1 426	-423	-834
Förändring av rörelsefordringar	717	-1 459	-2 322	-542
Förändring av rörelseskulder	-291	1 650	219	34
	-730	-1 235	-2 526	-1 342
Kassaflöde från den löpande verksamheten	423	219	-2 241	-1 466
INVESTERINGSVERKSAMHETEN				
Förvärv av verksamheter ³⁾	-1 592	22	-	-
Avytttrade verksamheter ⁴⁾	532	401	-	-
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-44	-64	-31	-11
Investering i materiella anläggningstillgångar ⁵⁾	-2 656	-2 195	-385	-264
Försäljning av anläggningstillgångar	416	147	30	85
Förändring av finansiella placeringar	145	367	-211	-796
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-3 199	-1 322	-597	-986
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN				
Inbetalt insatskapital	52	26	52	26
Återbetalt insatskapital	-63	-262	-63	-262
Förändring av låneskulder	2 607	1 000	2 902	2 526
Utbetald utdelning	-53	-61	-50	-57
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	2 543	703	2 841	2 233
Årets kassaflöde	-233	-400	3	-219
Likvida medel vid årets början	484	875	75	294
Kursdifferens i likvida medel	18	9	-	-
Likvida medel vid årets slut ⁶⁾	269	484	78	75

¹⁾ Justering för poster som inte ingår i kassaflödet

Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar	1 910	1 302	137	147
Avgår resultatandel i intresseföretag	-172	-70	-	-
Utbetalning avseende tidigare gjorda avsättningar	-220	-	-	-
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter	-591	-437	-523	-322
Övriga poster	-257	-111	-	-186
Summa	670	684	-386	-361

fortsättning Kassaflödesanalyser

MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
2) Betalda räntor och erhållen utdelning				
Erhållen utdelning	26	28	566	166
Erhållen ränta	242	171	471	863
Betald ränta	-555	-399	-654	-980
Summa	-287	-200	383	49
3) Förvärv av verksamheter				
Förvärvade tillgångar och skulder				
Immateriella anläggningstillgångar	900	134		
Materiella anläggningstillgångar	440	209		
Finansiella tillgångar	364	307		
Varulager	44	2		
Rörelsefordringar	188	9		
Likvida medel	2	2		
	1 938	663		
Minoritet	-	-47		
Avsättningar	49	317		
Lån	141	4		
Rörelseskulder	154	409		
	344	683		
Utbetald köpeskilling	1 594	-20		
Likvida medel i förvärvade verksamheter	-2	-2		
Påverkan på likvida medel	1 592	-22		
4) Avyttring av verksamheter				
Avytrade tillgångar och skulder				
Immateriella anläggningstillgångar	9	6		
Materiella anläggningstillgångar	92	56		
Finansiella tillgångar	428	65		
Varulager	604	-		
Rörelsefordringar	159	123		
Likvida medel	5	10		
	1 297	260		
Minoritet	15	9		
Avsättningar	122	34		
Lån	213	12		
Rörelseskulder	382	109		
Realisationsresultat	-72	-315		
	660	-151		
Erhållen köpeskilling	537	411		
Likvida medel i avyttrade verksamheter	-5	-10		
Påverkan på likvida medel	532	401		
5) Investeringar				
Under året har investering i materiella anläggningstillgångar via finansiella leasingavtal uppgått till 2 MSEK (18) i koncernen.				
6) Likvida medel				
Kassa och bank	269	450	78	67
Kortfristiga placeringar, löptid kortare än 3 månader	-	34	-	8
Summa	269	484	78	75
Koncernens totala betalningsberedskap uppgick vid årets slut till 747 MSEK (1 007).				

Noter med redovisningsprinciper

Belopp i MSEK om inget annat anges.

Lantmännen ek för bedriver verksamhet i associationsformen ekonomisk förening och har sitt säte i Stockholm, Sverige. Huvudkontorets adress är S:t Göransgatan 160 A, 104 25 Stockholm. Organisationsnummer är 769605-2856.

REDOVISNINGSPRINCIPER

GRUNDERNA FÖR REDOVISNINGEN

Lantmännen-koncernens årsredovisning har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och Redovisningsrådets rekommendationer (RR 1-RR 29) och akutgruppsuttalanden (URA 1-URA 41).

Redovisningsrådet har upphört och några ändringar i rekommendationer och uttalanden har inte skett under året.

Lantmännen styrelse har fattat beslut om att Lantmännen i sin koncernredovisning ska tillämpa den internationella redovisningsstandarden IFRS (International Financial Reporting Standards) från 2010, vilket innebär att även jämförelseåret 2009 ska presenteras enligt IFRS.

Lantmännen värderar sina tillgångar, avsättningar och skulder till anskaffningsvärden om inget annat anges nedan.

Anläggningstillgångar, långfristiga skulder och avsättningar består i allt väsentligt enbart av belopp som förväntas återvinnas eller betalas efter mer än tolv månader räknat från balansdagen. Omsättningstillgångar och kortfristiga skulder består i allt väsentligt enbart av belopp som förväntas återvinnas eller betalas inom tolv månader räknat från balansdagen.

Moderföretaget tillämpar i vissa fall, främst av skatteskal, andra principer i sin årsredovisning än vad som görs i koncernen. I de fall detta förekommer beskrivs moderföretagets tillämpade principer under särskild rubrik.

ANVÄNDNING AV BEDÖMNINGAR

För att kunna upprätta redovisningen enligt god redovisningssed måste bedömningar och antaganden göras som påverkar redovisade tillgångs- och skuldposter respektive intäkts- och kostnadsposter samt lämnad information i övrigt. Faktiskt utfall kan skilja sig från dessa bedömningar.

De områden där bedömningar och antaganden har störst inverkan på redovisade värden inom Lantmännen innefattar pensionsskuld, avsättningar, uppskjutna skatter och anläggningstillgångar i verksamheter där nedskrivningsprövning gjorts. Även värdering av lager, särskilt spannmålslager bygger på bedömningar.

KONCERNREDOVISNING

Koncernens bokslut omfattar boksluten för moderföretaget och samtliga dotterföretag i enlighet med årsredovisningslagens definitioner.

Dotterföretag

Som dotterföretag konsolideras samtliga företag där Lantmännen, direkt eller indirekt, innehar eller förfogar över mer än 50 procent av rösterna eller på annat sätt har ett bestämmande inflytande över den driftmässiga och finansiella styrningen. Dotterföretag konsolideras från och med den dag koncernen har kontroll över företaget och avyttrade

dotterföretag ingår i koncernens redovisning till och med den dag koncernen fortfarande kontrollerar företaget.

Koncernredovisningen upprättas enligt förvärvsmetoden. Förvärvsmetoden innebär att ett förvärv av dotterföretag betraktas som en transaktion varigenom moderföretaget indirekt förvärvar dotterföretagets tillgångar och övertar dess skulder. Anskaffningsvärdet utgörs av det kontanta belopp, eller verkligt värde på annan form av köpeskilling, som erlagts samt de utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet. Värdet på den förvärvade nettotillgången, egna kapitalet, bestäms utifrån en värdering av förvärvade tillgångar och skulder till verkligt värde. I de fall denna värdering ger andra värden på tillgångar och skulder än vad som är bokfört i det förvärvade företaget, utgör dessa verkliga värden koncernens anskaffningsvärde.

Överstiger anskaffningsvärdet för andelarna i dotterföretaget det verkliga värdet på det förvärvade företagets identifierbara nettotillgångar redovisas skillnadsbeloppet som koncernmässig goodwill. Negativ goodwill uppkommer när anskaffningsvärdet understiger det verkliga värdet på det förvärvade företagets identifierbara nettotillgångar. Negativ goodwill redovisas som en avsättning i balansräkningen.

Samtliga koncerninterna transaktioner, såväl fordringar och skulder som intäkter och kostnader samt realiserade resultat och koncernbidrag, elimineras i sin helhet.

Intresseföretag

Intresseföretag är företag där koncernen har ett långsiktigt innehav och ett betydande, men inte bestämmande, inflytande över den driftmässiga och finansiella styrningen. Normalt är detta fallet när koncernen har lägst 20 procent och högst 50 procent av rösterna.

Innehav i intresseföretag redovisas normalt enligt kapitalandelsmetoden och värderas inledningsvis till anskaffningsvärde. I koncernens resultaträkning redovisas koncernens andel i intresseföretagens resultat efter finansiella intäkter och kostnader, justerat för eventuella avskrivningar på eller upplösningar av förvärvade över- respektive undervärden, som "Andelar i intresseföretags resultat". Koncernens andel i intresseföretagens redovisade skatter ingår i koncernens skattekostnad. Vinstandelar upparbetade efter förvärvet, som ännu inte realiserats genom utdelning, avsätts till kapitalandelsfonden som utgör en del av koncernens bundna egna kapital. Kapitalandelsmetoden innebär att det i koncernen bokförda värdet på aktierna i intresseföretagen motsvaras av koncernens andel i intresseföretagens egna kapital med tillägg för eventuella restvärden på koncernmässiga över- och undervärden.

Om koncernens andel av eventuella ackumulerade förluster överstiger anskaffningsvärdet på andelarna i företaget sätts bokfört värde till noll och redovisning av fortsatta förluster upphör, för såvitt inte koncernen är bunden av garantier eller andra åtaganden gentemot intresseföretaget.

Realiserade vinster på transaktioner mellan koncernen och dess intresseföretag elimineras i förhållande till koncernens innehav i intresseföretaget. Även realiserade förluster elimineras på samma sätt som realiserade vinster, såvida det inte föreligger ett nedskrivningsbehov.

I de fall ett intresseföretag har liten verksamhet har företaget inte redovisats enligt kapitalandelsmetoden utan till anskaffningsvärde justerat för eventuell nedskrivning även i koncernen. Utdelningar och liknande från dessa företag redovisas i koncernens resultaträkning som resultat från övriga värdepapper.

Joint venture-företag

Företag där Lantmännen tillsammans med andra parter genom avtal har ett gemensamt bestämmande inflytande över verksamheten, så kallade joint venture-företag, redovisas som intresseföretag enligt kapitalandelsmetoden.

Omräkning av utländska dotterföretag

Dagskursmetoden tillämpas för valutaomräkning av resultat- och balansräkningar i självständiga utlandsverksamheter. Metoden innebär att samtliga tillgångar, avsättningar och skulder omräknas till balansdagens kurs och att samtliga poster i resultaträkningen omräknas till årets genomsnittskurs. Uppkomna omräkningsdifferenser förs direkt till eget kapital, liksom omräkningsdifferensen på de finansiella instrument som innehas för att valutasäkra dessa nettotillgångar.

Vid avyttring av självständigt bedriven utlandsverksamhet, redovisas ackumulerade omräkningsdifferenser hänförliga till verksamheten, efter avdrag för effekten av eventuell valutasäkring av nettoinvesteringen, i koncernens resultaträkning.

Fusion

Fusioner redovisas i enlighet med BFNAR 1999:1 "Fusion av helägt aktiebolag". Koncernvärdeemetoden tillämpas, vilket innebär att Lantmännen ek för redovisar det fusionerade dotterföretagets tillgångar och skulder till de värden dessa hade i koncernredovisningen.

Minoritetens andel

Minoritetens andel av koncernens nettoresultat redovisas i koncernens resultaträkning på en särskild rad efter årets skattekostnad. I balansräkningen redovisas minoritetens andel i dotterföretags nettotillgångar som en särskild post, utanför koncernens egna kapital.

RAPPORTERING FÖR SEGMENT

Lantmännens primära indelningsgrund för segment är rörelsegrenar. En rörelsegren är en del av verksamheten som tillhandahåller produkter och tjänster som är utsatta för risker och möjligheter som skiljer sig från vad som gäller andra rörelsegrenar. Lantmännens interna styrning utgår från en uppdelning av verksamheten i affärsområden. Affärsområdena motsvarar verksamhetens rörelsegrenar.

Geografiska områden utgör koncernens sekundära segment. Ett geografiskt område tillhandahåller produkter och tjänster inom en ekonomisk miljö som är utsatt för risker och möjligheter som skiljer sig från vad som gäller för andra ekonomiska miljöer.

Beskrivning av de olika segmenten framgår av Not 2.

IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

En immateriell anläggningstillgång redovisas när tillgången är identifierbar, koncernen kontrollerar tillgången och den förväntas ge framtida ekonomiska fördelar.

Goodwill

Goodwill utgör det värde som anskaffningspriset överstiger verkligt värde med på de nettotillgångar som koncernen förvärvat i samband med företagsförvärv eller inkrämsförvärv. Goodwill som uppstår vid förvärv av intresseföretag inkluderas i redovisat värde på intresseföretaget.

Goodwill redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuell nedskrivning. Goodwill skrivs av linjärt under den beräknade nyttjandeperioden för tillgången, som varierar mellan 5 och 20 år. Goodwill som hänför sig till strategiska förvärv, som överensstämmer med koncernens långsiktiga inriktning, beräknas ha en nyttjandeperiod som uppgår till 20 år.

Negativ goodwill uppstår om verkligt värde på förvärvade nettotillgångar överstiger anskaffningspriset.

Negativ goodwill redovisas under avsättningar i balansräkningen. Negativa goodwill som motsvarar förväntade framtida förluster i det förvärvade företaget upplöses i takt med att förlusterna uppstår. Övrig negativ goodwill upplöses över den genomsnittliga återstående nyttjandetiden för avskrivningsbara tillgångar i förvärvat företag.

Forskning och utveckling

Lantmännens utgifter för forskning redovisas som kostnad i den period de uppkommer. Med forskningskostnader avses utgifter för forskning som syftar till att erhålla ny vetenskaplig eller teknisk kunskap.

I koncernen redovisas utgifter för utveckling som immateriell tillgång under förutsättning att det är tekniskt och finansiellt möjligt att färdigställa tillgången och att den bedöms komma att ge framtida ekonomiska fördelar. En ytterligare förutsättning är att värdet på tillgången kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. När det gäller utveckling av utsäde innebär detta att kostnader kan balanseras först efter att officiell sortprövning visat på potentiell framgång för sorten. Vid utveckling av drivmedel kan kostnader balanseras först då produkten kan påvisa teknisk acceptans, kommersiell potential och politiska beslut är tagna. För närvarande kostnadsförs samtliga utgifter för utveckling av kommersiella produkter och liknande.

Utgifter för utveckling av affärsrelaterade IT-system aktiveras, om de generella förutsättningarna enligt ovan är uppfyllda och den totala utgiften beräknas överstiga 3 mkr.

Övriga immateriella tillgångar

Övriga immateriella anläggningstillgångar omfattar varumärken, patent och licenser. Tillgångarna redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar. Avskrivning görs linjärt under tillgångens förväntade nyttjandeperiod och uppgår till mellan 5-20 år.

Varumärken som ingår i strategiska förvärv och som bedöms komma att behållas under överskådlig tid skrivs av på 20 år.

Utgifter för internt genererade varumärken, liksom internt genererad goodwill, redovisas i resultaträkningen som kostnad då de uppkommer.

Tillkommande utgifter

Utgifter hänförliga till en immateriell tillgång som tillkommer efter anskaffningstidpunkten läggs till anskaffningsvärdet om utgiften ökar de framtida ekonomiska fördelarna från tillgången. Alla andra utgifter kostnadsförs när de uppkommer.

MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Materiella anläggningstillgångar, huvudsakligen bestående av maskiner, inventarier och fastigheter, redovisas till anskaffningsvärden med avdrag för ackumulerade avskrivningar enligt plan och eventuella nedskrivningar.

I anskaffningsvärdet ingår utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången. Vid stora investeringar, där det totala investeringsvärdet uppgår till minst 100 mkr och investeringstiden omfattar minst 6 månader, inkluderas ränta under byggnadstiden i tillgångens anskaffningsvärde.

Avskrivningsprinciper för materiella anläggningstillgångar

Avskrivningar enligt plan baseras på ursprungliga anskaffningsvärden minskat med beräknat restvärde. Avskrivning sker linjärt över tillgångens beräknade nyttjandeperiod. Mark förutsätts ha en oändlig nyttjandeperiod och skrivs därför inte av.

Följande avskrivningstider tillämpas:

Byggnader	14–100 år
Silor	30–33 år
Fastighetsinventarier	10–25 år
Tillverkningsutrustning	10–20 år
Bilar och truckar	5–10 år
Kontorsutrustning	5–10 år
ADB-utrustning	3–5 år

Förvaltningsfastigheter

Förvaltningsfastigheter redovisas i balansräkningen till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuell nedskrivning samt med tillägg för eventuell uppskrivning. Verkliga värdet på förvaltningsfastigheter anges som tilläggsupplysning i Not 16.

I Lantmännen finns förvaltningsfastigheter främst i moderföretaget. I koncernens balansräkning klassificeras fastigheter som till mer än 90 procent hyrs ut till andra än koncernföretag som förvaltningsfastigheter. De fastigheter som hyrs ut och nyttjas av andra koncernföretag har i koncernredovisningen redovisats som rörelsefastigheter.

Nedskrivningar

Det redovisade värdet på koncernens anläggningstillgångar prövas fortlöpande. Vid varje bokslutstillfälle görs en bedömning om det föreligger någon indikation på att tillgångarnas värde minskat så att det föreligger ett nedskrivningsbehov. Om så är fallet beräknas tillgångens återvinningsvärde. Återvinningsvärdet är det högsta av nyttjandevärdet och nettoförsäljningsvärdet. Nedskrivning görs om återvinningsvärdet understiger det redovisade värdet.

Med nettoförsäljningsvärde avses det mest sannolika priset vid en försäljning på en normalt fungerande marknad, efter avdrag för försäljningskostnader. Med nyttjandevärde avses nuvärdet av de bedömda framtida kassaflöden som förväntas genom att använda tillgången och det beräknade restvärdet vid slutet av nyttjandeperioden. Vid beräkning av nyttjandevärdet diskonteras framtida kassaflöden till en räntesats före skatt som är tänkt att beakta marknadens bedömning av riskfri ränta och risk förknippad med den specifika tillgången. I Lantmännen beräknas riskpremien i förhållande till verksamhetens närhet till lantbrukaren. Verksamheter nära lantbrukaren har en lägre riskpremienivå.

En tillgång som är beroende av andra tillgångar anses inte generera några oberoende kassaflöden. En sådan tillgång hänförs istället till en minsta kassagenererande enhet, som bedöms utifrån ett nedskrivningsbehov.

Återföring av gjorda nedskrivningar sker när grunden, helt eller delvis, för nedskrivningen har bortfallit.

Tillkommande utgifter

Tillkommande utgifter för en materiell anläggningstillgång ökar anskaffningsvärdet till den del tillgångens prestanda förbättras i förhållande till den nivå som gällde då den ursprungligen anskaffades. Alla andra tillkommande utgifter redovisas som kostnad i den period de uppkommer.

FORDRINGAR OCH SKULDER I UTLÄNDSK VALUTA

Fordringar och skulder i utländsk valuta omräknas till balansdagens kurs. Kursdifferenser på rörelsefordringar och rörelseskulder ingår

i rörelseresultatet, medan differenser på finansiella fordringar och skulder redovisas bland finansiella poster.

VARULAGER

Varulager värderas enligt lägsta värdets princip, det vill säga till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet på balansdagen. Anskaffningsvärdet beräknas med tillämpning av FIFU-metoden (först in-/först ut) eller vägda genomsnittspriser. Anskaffningsvärdet för egentillverkade varor innefattar råmaterial, direkt lön, andra direkta kostnader och produktionsrelaterade omkostnader, baserade på normal produktionskapacitet. Lånekostnader ingår inte i lagervärdena.

ENTREPRENADUPPDRAG OCH LIKANDE

I koncernredovisningen tillämpas successiv vinstavräkning på de entreprenaduppdrag där utfallet kan beräknas på ett tillfredsställande sätt. Intäkter och kostnader redovisas i resultaträkningen i förhållande till uppdragets färdigställandegrad.

Färdigställandegraden bestäms på basis av nedlagda uppdragskostnader i förhållande till totalt beräknade uppdragskostnader för uppdraget. Befarade förluster kostnadsförs omedelbart.

FINANSIELLA TILLGÅNGAR OCH SKULDER

– FINANSIELLA INSTRUMENT

Finansiella instrument som redovisas i balansräkningen inkluderar på tillgångssidan likvida medel, kundfordringar, aktier och andra kapitalinstrument, lånefordringar och obligationsfordringar samt derivat. Bland finansiella skulder återfinns leverantörsskulder, låneskulder samt derivat. Derivatinstrument utgörs bland annat av terminskontrakt, futures och swapar som framförallt utnyttjas för att täcka risker för valutakursförändringar och exponering för ränterisker.

En finansiell tillgång eller finansiell skuld tas upp i balansräkningen när företaget blir part till instrumentets avtalsmässiga villkor. Kundfordringar tas upp i balansräkningen när faktura har utfärdats. Leverantörsskulder tas upp när faktura mottagits. En finansiell tillgång eller del av tillgång tas bort från balansräkningen när rättigheterna i avtalet realiserats eller förfaller. En finansiell skuld eller del av finansiell skuld tas bort från balansräkningen när förpliktelsen i avtalet fullgörs eller på annat sätt awecklas.

Finansiella anläggningstillgångar

Aktier och räntebärande värdepapper som anskaffats med avsikt att stadigvarande innehas i verksamheten klassificeras som Finansiella anläggningstillgångar och värderas till anskaffningsvärde respektive upplupet anskaffningsvärde. Finansiella anläggningstillgångar som utgörs av aktier redovisas till anskaffningsvärdet efter eventuella nedskrivningar till verkligt värde. Bedömningen görs per innehav och en nedskrivning till verkligt värde görs när värdenedgången bedöms vara bestående.

Kundfordringar

Kundfordringar redovisas till det belopp som förväntas bli inbetalt, baserat på en individuell bedömning av osäkra kundfordringar.

Kortfristiga placeringar

I kortfristiga placeringar ingår tillgångar med kort löptid och som har en kreditvärdighet med minst K1-rating enligt Standard & Poor's kriterier.

Kortfristiga placeringar värderas till det lägsta av anskaffnings- och verkligt värde på balansdagen. Värderingen görs på portföljnivå. Det innebär att för instrument som ingår i samma portfölj avräknas realiserade vinster mot realiserade förluster. Överskjutande förluster redovisas som finansiell kostnad. Överskjutande vinst redovisas inte men upplysning lämnas i Not 26.

Likvida medel

Likvida medel omfattar kassa, omedelbart tillgängliga banktillgodohavanden samt övriga penningmarknadsinstrument med ursprunglig löptid understigande tre månader. Poster som löper med fast ränta värderas till upplupet värde.

Räntebärande skulder

I räntebärande skulder ingår huvudsakligen lån från medlemmar och kreditinstitut.

Räntebärande lån redovisas initialt till anskaffningsvärde motsvarande det verkliga värdet av vad som erhållits. Transaktionskostnaderna periodiseras över lånets löptid. Efter anskaffningstidpunkten värderas lånen till upplupet anskaffningsvärde enligt effektivräntemetoden.

Transaktionsexponering

Valutaexponering avseende framtida valutaflöden (vid order eller prognostiserade flöden) säkras med valutaterminkontrakt. Valutaterminkontrakt som skyddar valutaflödet tas inte upp i balansräkningen. Värdeförändringarna på valutaterminkontrakt redovisas i samma period som valutaflödet uppstår.

Omräkningsexponering

Investeringar i utländska dotterbolag (nettotillgångar inklusive goodwill) har i viss utsträckning säkrats genom upptagande av valutalån. Vid bokslutstillfället upptas dessa till balansdagskurs. I moderföretaget resultatförda kursdifferenser hänförliga till dessa lån förs i koncernredovisningen mot eget kapital för att där möta omräkningsdifferenser från nettotillgångarna i dotterföretaget.

DERIVAT OCH SÄKRINGSREDOVISNING

Innehavet av finansiella derivatinstrument utgörs av ränte- och valutaswapar, valutaterminer, råvaruderivat samt elderivat. Finansiella derivatinstrument som är säkringsinstrument säkrar antingen en tillgång eller en skuld, en nettoinvestering i utlandsverksamhet eller är en säkring av faktisk eller prognostiserad transaktion. Säkringar utformas så att de kan förväntas vara effektiva. En säkring är effektiv om förändring av verkligt värde på den säkrade posten och säkringsinstrumentet huvudsakligen tar ut varandra när det gäller den risk som säkrats.

För säkring som tillgång eller skuld mot valutakursrisk används vanligen valutaderivat. Valutakursdifferenser hänförliga till valutaderivat som säkrar nettoinvesteringar i utlandsverksamhet redovisas i koncernen under eget kapital.

Värdeförändringen på derivat redovisas i samma period som det prognostiserade flödet uppstår. Räntekomponenten periodiseras över kontraktens löptid och redovisas under finansiella poster.

Valutaexponering avseende framtida valutaflöden säkras genom valutaterminer. Valutaterminer som skyddar valutaflöden tas inte upp i balansräkningen. Värdeförändringarna på terminerna redovisas i samma period som valutaflödet uppstår. Prognostiserade flöden uppstår vid ordertillfället eller i vissa fall av prognostiserade inköps- och försäljningstransaktioner.

Presenterade verkliga värden baseras på officiella marknadsnoteringar på balansdagen samt allmänt vedertagna metoder för beräkning av marknadsvärdet på finansiella instrument. Omräkning till SEK har skett till noterad valutakurs på balansdagen.

Tillgång och skuld i utländsk valuta

För säkring av tillgång eller skuld mot valutakursrisk används valutaterminer och redovisning sker enligt Bokföringsnämndens rekommendation

BFN R 7. Det innebär att den säkrade tillgången eller skulden värderas till terminskurs om säkringstiden understiger tre månader och enligt växelkursen den dag som valutasäkringens värde om säkringstiden överstiger tre månader. Skillnaden mellan terminskursen och dagskursen när säkringen görs periodiseras över valutaterminens löptid. Valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av operativa fordringar och skulder redovisas i rörelseresultatet medan valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av finansiella tillgångar och skulder redovisas under finansiella poster. Verkligt värde på utestående valutaterminer utgörs av värdet av skillnaden mellan kontrakterad terminskurs och aktuell terminskurs på balansdagen. Upplysning om det verkliga värdet lämnas i Not 26.

Ränterisk

Räntederivat ingås i syfte att förändra räntebindingstiden för underliggande finansiella tillgångar och skulder.

För säkring av ränterisk använder Lantmännen ränteswapar. Belopp som ska betalas eller mottas enligt ränteswapavtal redovisas löpande som ränteintäkt eller räntekostnad. Verkligt värde på utestående derivat grundas på aktuella marknadsförhållanden på balansdagen. Upplysning om det realiserade verkliga värdet lämnas under Off balance i Not 26.

Råvaruprisrisk

Råvaruderivat ingås i syfte att minska resultatsvängningar som beror på variationer i råvarupriset, huvudsakligen vad gäller vete- och sojapriser. Säkringsredovisning tillämpas, vilket innebär att resultateffekterna från råvaruderivatet resultatförs i samma period som råvarukostnad avseende säkrade råvaruinköp resultatredovisas. Utestående råvaruderivat som inte uppfyller kriterierna för säkringsredovisning marknadsvärderas och realiserade förluster resultatförs. Verkligt värde på utestående derivat grundas på aktuella marknadsförhållanden på balansdagen. Upplysning om det realiserade verkliga värdet lämnas under Off balance i Not 26.

Elprisrisk

Elderivat ingås i syfte att minska resultatsvängningar som beror på variationer i elpriset. Verkligt värde på utestående derivat grundas på aktuella marknadsförhållanden på balansdagen. Upplysning om det realiserade verkliga värdet lämnas under Off balance i Not 26.

AVSÄTTNINGAR

Avsättningar redovisas när Lantmännen har eller anses ha ett formellt eller informellt åtagande som ett resultat av inträffade händelser och det är sannolikt att utbetalningar kommer att krävas för att fullgöra åtagandet. En ytterligare förutsättning är att det går att göra en tillförlitlig uppskattning av det belopp som ska utbetalas. Vid väsentliga belopp görs en nuvärdesberäkning för att ta hänsyn till tidsaspekten.

Avsättning för garantiåtagande görs och beräknas utifrån tidigare års garantiutgifter och en bedömning av den framtida garantirisen. Avsättning görs när produkten eller tjänsten har sålts.

Avsättning för omstruktureringsåtgärder görs när en detaljerad, formell plan för åtgärder finns och välgrundade förväntningar har skapats hos dem som kommer att beröras av åtgärderna. Inga avsättningar görs för framtida rörelseförluster.

För de derivat och leveransavtal som inte kommer att avslutas med leveranser och som inte kan säkringsredovisas prövas vid bokslut om derivaten/leveransavtalen kan anses vara oförmånliga. För oförmånliga avtal görs avsättningar.

ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

Pensioner

I Sverige omfattas merparten av de anställda av förmånsbestämda pensionsplaner genom PRI. Förmånsbestämda planer förekommer

också i Norge, Tyskland och Nederländerna. I övriga länder omfattas alla medarbetare av avgiftsbestämda planer.

I avgiftsbestämda planer betalar företaget fastställda avgifter till en separat juridisk enhet och har ingen förpliktelse att betala ytterligare avgifter. Koncernens resultat belastas med kostnader i takt med att förmånerna intjänas.

I förmånsbestämda pensionsplaner utgår ersättningar till anställda och före detta anställda baserat på lön vid pensioneringen och antalet tjänsteår. Koncernen bär risken för att de utfästa ersättningarna utbetalas. De förmånsbestämda pensionsplanerna är både fonderade och ofonderade. I de fall planerna är fonderade har tillgångar avskiljts i främst pensionsstiftelser. Dessa förvaltningstillgångar kan bara användas för att betala ersättningar enligt pensionsavtalen.

I balansräkningen redovisas nettot av beräknat nuvärde av den förmånsbestämda förpliktelsen och verkligt värde på förvaltningstillgångarna knutna till förpliktelsen, som antingen en avsättning eller en långfristig finansiell fordran. Kvittning av ett överskott i en plan mot ett underskott i en annan plan sker endast om företaget har en rätt att använda ett överskott i en plan för att reglera ett underskott i en annan plan, eller om avsikten är att förpliktelse ska regleras på nettobasis.

Pensionskostnaden och pensionsförpliktelsen för förmånsbestämda pensionsplaner beräknas enligt den så kallade Projected Unit Credit Method. Metoden fördelar kostnaden för pensioner i takt med att de anställda utför tjänster för företaget vilka ökar deras rätt till framtida ersättning. Företagets åtagande beräknas årligen av oberoende aktuarier. Åtagandet utgörs av nuvärdet av de förväntade framtida utbetalningarna. Diskonteringsräntan som används motsvarar räntan för förstklassiga företagsobligationer eller statsobligationer med en löptid som motsvarar den genomsnittliga löptiden för förpliktelseerna och valutan.

Vid fastställandet av den förmånsbestämda förpliktelsens nuvärde och verkligt värde på förvaltningstillgångarna kan det uppstå aktuariella vinster och förluster. Dessa uppkommer antingen genom att det verkliga utfallet avviker från det tidigare gjorda antagandet, eller att antaganden ändras. Den del av de ackumulerade aktuariella vinsterna och förlusterna, vid föregående års utgång, som överstiger 10 % av det största av förpliktelseernas nuvärde och förvaltningstillgångarnas verkliga värde redovisas i resultatet över den förväntade genomsnittliga återstående tjänstgöringstiden för de anställda som omfattas av planen.

Särskild löneskatt beräknas på mellanskillnaden mellan pensionskostnad fastställd enligt RR 29 och pensionskostnad fastställd enligt de regler som tillämpas i juridisk person. Den beräknade framtida löneskatten redovisas i balansräkningen som en övrig avsättning. Avsättningen nuvärdesberäknas inte.

Moderföretaget

Moderföretaget tillämpar tryggandelagen och Finansinspektionens föreskrifter avseende förmånsbestämda pensioner. Detta är en förutsättning för skattemässig avdragsrätt. Redovisningen följer FAR:s rekommendation nr 4, Redovisning av pensionskostnad och pensionskostnad. De väsentligaste skillnaderna mot reglerna i RR 29 är hur diskonteringsräntan fastställs, att beräkningen av den förmånsbestämda förpliktelsen sker utifrån nuvarande lönenivå och att aktuariella vinster och förluster redovisas genast då de uppstår. Pensionsåtagandena redovisas som en avsättning för pensioner i balansräkningen, i den mån tryggandelagen medger detta.

Övriga långfristiga ersättningar till anställda

Samma principer tillämpas som för förmånsbestämda planer, förutom att alla aktuariella vinster och förluster redovisas genast.

Ersättningar vid uppsägning

Avsättning för kostnader i samband med uppsägning av personal redovisas endast om företaget är bevisligen förpliktigt att avsluta en anställning före den normala tidpunkten eller när ersättningar lämnas som ett erbjudande för att uppmuntra frivillig avgång. I de fall företaget säger upp personal upprättas en detaljerad plan som minst innehåller arbetsplats, befattningar och ungefärligt antal berörda personer samt ersättningarna för varje personalkategori eller befattning och tiden för planens genomförande.

Bonuslöner

Reservationer för bonuslöner kostnadsförs löpande i enlighet med den ekonomiska innebörden i aktuella avtal.

SKATTER

Koncernens skattekostnad består av aktuell skatt och uppskjuten skatt. Skatter redovisas i resultaträkningen utom då underliggande transaktion redovisas direkt mot eget kapital, varvid tillhörande skatt också redovisas i eget kapital, utom vad gäller insatsutdelning där skatteeffekten ingår i resultaträkningens skattebelopp. Aktuell skatt är skatt som ska betalas eller erhållas avseende aktuellt år. Aktuell skatt inkluderar även justering av aktuell skatt hänförlig till tidigare perioder.

Uppskjuten skatt beräknas enligt balansräkningsmetoden på alla temporära skillnader som uppkommer mellan det skattemässiga värdet och det redovisade värdet på tillgångar och skulder. Uppskjuten skatt beräknas med tillämpning av de skattesatser och skatteregler som är beslutade eller aviserade per balansdagen. Vid företagsförvärv uppstår temporära skillnader på avvikelsen mellan koncernmässiga värden på tillgångar och skulder och deras skattemässiga värden. Temporära skillnader på icke avdragsgill goodwill beaktas inte vid beräkning av uppskjutna skatter. Uppskjutna skatter avseende temporära skillnader som hänför sig till andelar i dotter- och intresseföretag redovisas inte, då Lantmännen i samtliga fall kan styra tidpunkten för återföringen av dessa och det inte bedöms sannolikt att återföring sker inom en snar framtid.

Uppskjutna skattefordringar avseende avdragsgilla temporära skillnader och underskottsavdrag redovisas endast i den mån det bedöms sannolikt att dessa kommer att medföra lägre skatteutbetalningar i framtiden.

Moderföretaget

På grund av sambandet mellan redovisning och beskattning redovisar moderföretaget obeskattade reserver inklusive uppskjuten skatteskuld. I koncernredovisningen delas däremot obeskattade reserver upp på uppskjuten skatteskuld och eget kapital.

INTÄKTER

Intäkterna redovisas exklusive moms och har i förekommande fall reducerats med värdet av lämnade rabatter.

Intäkter från försäljning av varor och tjänster redovisas i samband med leverans till kunden och i enlighet med gällande försäljningsvillkor, det vill säga då alla väsentliga risker och fördelar med ägandet överförs till kunden. Hyresintäkter redovisas i den period uthyrningen avser.

På de entreprenaduppdrag där utfallet kan beräknas på ett tillfredsställande sätt tillämpas successiv vinstavräkning i koncernredovisningen. Intäkter redovisas i resultaträkningen i förhållande till uppdragets färdigställandegrad.

Ersättningar i form av ränta/royalty/utdelning redovisas som intäkt när det är sannolikt att de ekonomiska fördelar som är förknippade med transaktionen tillfaller företaget och att de kan beräknas på ett tillförlitligt sätt.

Royalty och liknande intäkter periodiseras i enlighet med den aktuella överenskommelsens ekonomiska innebörd.

Utdelning redovisas när rätten att erhålla utdelning bedöms som säker.

INTÄKTSREDOVISNING SPANNMÅL

Lantmännen köper merparten av spannmål från lantbrukare inom ramen för vad som kallas Pool 1 och Pool 2. Pool 1 avser leveranser till Lantmännen från skörd till mitten av oktober och Pool 2 från mitten av oktober till slutet av mars. Lantmännen hanterar inköp och försäljning inom respektive Pool som en affär. Det totala försäljningspriset för all spannmål inom en Pool, per gröda och kvalitet, fördelas med ett genomsnittspris till såld spannmål inom den Poolen. Det pris som Lantmännen betalar lantbrukaren för leveranser inom Poolen sätts utifrån försäljningspriset för spannmål inom Poolen. Det innebär att försäljningen av spannmål inom en Pool har en fast bruttomarginal, som används vid redovisning av alla intäkter från spannmålsförsäljning inom Poolen. Tillämpat redovisningssätt motsvarar principen för successiv vinstavräkning.

ÅTERBÄRING OCH EFTERLIKVID

Medlemmar i Lantmännen ek för erhåller återbäring på gjorda inköp från föreningen och maskinverksamheten samt efterlikvid på försäljning till föreningen. Storleken på återbäring och efterlikvid beslutas av styrelsen i slutet av året/början av nästkommande år. Återbäring och efterlikvid, som är en del av den ekonomiska föreningens utdelning till sina medlemmar, redovisas som en kostnad i resultaträkningen. Posten redovisas efter finansiella intäkter och kostnader och den periodiseras inte löpande under året utan redovisas i sin helhet i december.

LEASING

Koncernen agerar både som leasetagare och som leasegivare. Koncernen agerar leasegivare endast vad gäller varor som normalt säljs av koncernen, det vill säga i samband med kundfinansiering.

Leasing klassificeras i koncernredovisningen antingen som finansiell eller operationell leasing. Finansiell leasing föreligger då de ekonomiska riskerna och förmånerna som är förknippade med ägandet i allt väsentligt är överförda till leasetagaren. I annat fall är det fråga om operationell leasing.

Redovisning av finansiell leasing medför för leasetagaren, att anläggningstillgången upptas som tillgångspost i balansräkningen och att en motsvarande skuld initialt redovisas. Anläggningstillgången skrivs av enligt plan över nyttjandeperioden, medan leasingbetalningarna redovisas som ränta och amortering av den ursprungligen redovisade skulden. Koncernens skuld gentemot leasegivaren redovisas som övriga räntebärande skulder och fördelas mellan kort- och långfristig del.

Vid operationell leasing redovisar leasetagaren inte någon tillgång i balansräkningen och den totala leasingavgiften kostnadsförs linjärt över leasingperioden.

Då koncernen är leasegivare redovisas den uthyrda tillgången vid operationell leasing som en anläggningstillgång i balansräkningen och skrivs av i enlighet med koncernens principer. Leasingbetalningarna inkluderas i rörelseresultatet och fördelas linjärt över leasingperioden. Vid finansiell leasing redovisas transaktionen som en försäljning varvid en finansiell leasingfordran uppstår. Erhållna betalningar vid finansiell leasing redovisas som ränteintäkt och amortering av den finansiella leasingfordran.

Moderföretaget

I moderföretaget redovisas samtliga leasingavtal enligt reglerna för operationell leasing. Moderföretaget är endast leasetagare.

STATLIGA STÖD

Statliga bidrag redovisas i balans- och resultaträkningen när det föreligger rimlig säkerhet att de villkor som är förknippade med bidraget kommer att uppfyllas och att bidraget kommer att erhållas. Bidragen periodiseras systematiskt på samma sätt och över samma perioder som de kostnader bidragen är avsedda att kompensera för.

KONCERNBIDRAG OCH AKTIEÄGARTILLSKOTT

Moderföretaget

Koncernbidrag och aktieägartillskott redovisas i enlighet med uttalandet från Redovisningsrådets Akutgrupp, URA 7.

Aktieägartillskott aktiveras i aktier och andelar, i den mån nedskrivning ej erfordras. Hos mottagaren förs aktieägartillskott direkt mot eget kapital.

Koncernbidrag redovisas enligt ekonomisk innebörd. Det innebär att koncernbidrag som lämnats i syfte att minimera koncernens totala skatt redovisas direkt mot balanserade vinstmedel efter avdrag för den aktuella skatteeffekten. Koncernbidrag som är att jämställa med aktieägartillskott redovisas, med beaktande av aktuell skatteeffekt, som investering i andelar i koncernföretag, i den mån nedskrivning ej erfordras. Mottagaren redovisar denna form av koncernbidrag direkt mot balanserade vinstmedel.

NÄRSTÅENDE

Genom bestämmande inflytande är moderföretaget närstående till sina dotter- och dotterdotterföretag. Genom betydande inflytande är såväl koncernen som moderföretaget närstående till sina intresseföretag, vilka således omfattar både de direkt och indirekt ägda företagen.

Prissättning på leveranser av varor och tjänster mellan företag i koncernen sker till marknadspris.

Genom sin rätt att delta i de beslut, som rör moderföretagets strategier har dess styrelseledamöter ett betydande inflytande över moderföretaget och är därmed att betrakta som närstående. En ekonomisk förening har till ändamål att främja medlemmarnas ekonomiska intressen genom ekonomisk verksamhet i vilka medlemmarna deltar. I enlighet härmed har inköp och försäljning av varor och tjänster under räkenskapsåret skett mellan moderföretaget och enskilda styrelseledamöter, vilka är medlemmar i föreningen. På samma sätt medverkar enskilda styrelseledamöter i finansieringen av föreningen. Transaktioner mellan styrelseledamöter och den ekonomiska föreningen i deras egenskap av ägare har skett i enlighet med föreningens ändamål. Föreningens allmänna prissättning och villkor har tillämpats. Beloppsuppgifter lämnas inte om dessa transaktioner.

NOT 1 FÖRVARV OCH AVYTTRINGAR

Under året har följande större förvärv och avyttringar gjorts avseende dotterföretag:

Förvärv

Företag	Verksamhet	Förvärvs-tidpunkt	Köpeskilling, MSEK	Goodwill, MSEK	Årsomsätt-ning, MSEK	Antal anställda	Förvärvad andel	Innehav efter förvärv
GoGreen AB	Livsmedel	jan-08	28	39	92	8	50%	100%
JSC Rigas Dzirnaveks	Kvarnföretag	jan-08	17	12	278	85	28%	94%
Baco OY	Bageri	mar-08	243	203	110	44	100%	100%
Eurobuns	Bageri	maj-08	608	511	540	397	100%	100%
Euro-Bake	Bageri	apr-08	327	261	150	196	100%	100%
Svalöf Weibull AB	Växtförädling	okt-08	189	0	0	0	40%	100%
Övriga bolag			17	12	70	73		100%

För samtliga förvärv gjorda under 2008 är förvärvsbalanserna preliminära. Företagen konsolideras som dotterföretag enligt förvärvsmetoden. Inga delar av de förvärvade företagen planeras bli avyttrade. Förvärvsbalanser för förvärv

gjorda under 2007 är nu definitiva och överensstämmer i allt väsentligt med de tidigare preliminärt redovisade.

Avyttringar

Företag	Verksamhet	Försäljnings-tidpunkt	Konsoliderad omsättning 2008, MSEK	Medeltal anställda 2008	Avyttrad andel	Innehav efter avyttring
Weibull Trädgård AB	Trädgårdsprodukter	mar-08	70	184	100%	-
Granngården AB	Butiker	aug-08	1 261	1 100	100%	-

För avyttrade verksamheter, se även Not 38.

NOT 2 SEGMENTSREDOVISNING
PRIMÄRA SEGMENT - RÖRELSEGRENAR

Räkenskapsåret 2008

MSEK	Lantbruk	Svalöf Weibull	Anläggnings- och Lantbruks-maskiner	Energi	Cerealia	Unibake	Kron-fågel	Grann-gården ¹	Invest	Övrig verk-samhet	Elimi-neringar	Summa koncernen
Nettoomsättning												
Extern försäljning	11 418	361	9 517	3 577	3 844	8 228	2 844	1 261	1 657	161		42 868
Intern försäljning	1 562	189	12	997	700	-	12	8	371	354	-4 205	0
Summa nettoomsättning	12 980	550	9 529	4 574	4 544	8 228	2 856	1 269	2 028	515	-4 205	42 868
Resultat												
Resultat per rörelsegren	172	1	376	-110	206	212	149	-22	59	346	-253	1 136
Rörelseresultat	172	1	376	-110	206	212	149	-22	59	346	-253	1 136
Varav resultatandel i intresseföretag				3	1	30	2			136		172
Finansiella intäkter												255
Finansiella kostnader												-689
Återbäring och efterlikvid												-122
Årets skattekostnad												-36
Minoritetsintresse												14
Årets resultat	172	1	376	-110	206	212	149	-22	59	346	-253	558
Övriga upplysningar												
Tillgångar	6 342	595	3 370	3 139	3 132	9 223	1 215	-	709	1 885	-1 155	28 455
Kapitalandel i intressebolag		2		7	8	158	21			999	0	1 195
Ofördelade tillgångar												2 903
Summa tillgångar	6 342	597	3 370	3 146	3 140	9 381	1 236	-	709	2 884	-1 155	32 553
Skulder	1 794	203	1 433	573	468	1 336	634	-	321	1 854	-1 155	7 461
Ofördelade skulder												14 564
Eget kapital												10 528
Summa skulder och eget kapital	1 794	203	1 433	573	468	1 336	634	-	321	1 854	-1 155	32 553
Investeringar	278	25	276	775	332	462	168	7	57	320		2 700
Av- och nedskrivningar	-108	-33	-154	-114	-205	-613	-41	-5	-45	-592		-1 910

¹⁾ Granngården ingår som rörelsegren fram till avyttringen i augusti 2008.

fortsättning Not 2

Räkenskapsåret 2007

MSEK	Lantbruk	Svalöf Weibull	Anläggnings- och Lantbruks- maskiner	Energi	Cerealia	Unibake	Kron- fågel	Grann- gården	Invest	Övrig verk- samhet	Elimi- neringar	Summa koncernen
Nettoomsättning												
Extern försäljning	7 867	641	8 442	2 214	3 348	6 751	2 504	2 381	1 704	137		35 989
Intern försäljning	1 240	280	14	875	485	-	3	20	382	439	-3 738	0
Summa nettoomsättning	9 107	921	8 456	3 089	3 833	6 751	2 507	2 401	2 086	576	-3 738	35 989
Resultat												
Resultat per rörelsegren	144	11	397	2	172	226	71	-94	306	-456	91	870
Rörelseresultat	144	11	397	2	172	226	71	-94	306	-456	91	870
Varav resultatandel i intresseföretag	-	0	-	2	-7	22	2	-	-	51	-	70
Finansiella intäkter												467
Finansiella kostnader												-515
Återbäring och efterlikvid												-83
Årets skattekostnad												-134
Minoritetsintresse												-17
Årets resultat												588
Övriga upplysningar												
Tillgångar	4 730	792	3 298	2 498	2 854	7 040	854	516	682	4 176	-466	26 974
Kapitalandel i intressebolag		5		4	126	113	12		19	712		991
Ofordelade tillgångar												778
Summa tillgångar	4 730	797	3 298	2 502	2 980	7 153	866	516	701	4 888	-466	28 743
Skulder	2 029	379	1 804	726	765	1 128	668	273	264	2 276	-466	9 846
Ofordelade skulder												9 414
Eget kapital												9 483
Summa skulder och eget kapital	2 029	379	1 804	726	765	1 128	668	273	264	2 276	-466	28 743
Investeringar	159	19	293	744	273	483	37	12	22	217		2 259
Av- och nedskrivningar	-93	-41	-128	-128	-179	-512	-50	-10	-67	-94		-1 302

SEKUNDÄRA SEGMENT - GEOGRAFISKA OMRÅDEN

Räkenskapsåret 2008

MSEK	Sverige	Danmark	Norge	Tyskland	Stor- britannien	Belgien	Polen	Baltikum	Övriga Europa	USA	Övriga världen	Elimi- neringar	Summa koncernen
Extern försäljning	27 048	5 049	2 483	3 217	1 039	508	549	661	1 644	335	335		42 868
Tillgångar	38 570	6 572	1 133	1 301	310	922	318	626	4 225	608	32	-22 064	32 553
Investeringar	1 719	508	76	203	6	66	43	51	18	9	1		2 700

Räkenskapsåret 2007

MSEK	Sverige	Danmark	Norge	Tyskland	Stor- britannien	Belgien	Polen	Baltikum	Övriga Europa	USA	Övriga världen	Elimi- neringar	Summa koncernen
Extern försäljning	21 876	4 875	2 570	2 691	764	563	346	740	1 225	116	223		35 989
Tillgångar	33 753	5 297	1 200	1 143	89	792	298	588	2 409	43	12	-16 881	28 743
Investeringar	1 365	440	58	246	0	98	12	28	11	1	0		2 259

MODERFÖRETAGET

	2008	2007
Nettoomsättning per rörelsegren		
Lantbruk	12 903	9 037
Övrigt	349	286
Summa	13 252	9 323
Nettoomsättning per geografisk marknad		
Sverige	11 863	8 300
Övriga Europa	1 375	1 023
USA	14	0
Summa	13 252	9 323

Den primära indelningsgrunden för segment baseras på koncernens affärsområden. I affärsorganisationen ligger koncernens fokus på produkt- och affärsutveckling. Syftet är att förenkla organisationen och att öka kundorienteringen. Koncernens operativa struktur och den interna rapporteringen till koncernledning och styrelse bygger på en redovisning av affärsområden. Försäljning inom koncernen mellan segment baseras på ett marknadsmässigt internpris, vilket bygger på principen om "armslängds avstånd", d v s mellan parter som är oberoende av varandra, välinformerade och med ett intresse av att transaktionerna genomförs.

Till affärsområdet har de tillgångar, skulder och avsättningar inkluderats som används i segmentets löpande verksamhet. De tillgångar och skulder som inkluderats är immateriella och materiella anläggningstillgångar, omsättningstillgångar, rörelseskulder och avsättningar hänförliga till försäljning av varor och tjänster. Finansiella tillgångar och skulder samt avsättning till pensioner har inte fördelats på respektive affärsområde. Tillgångar, skulder och avsättningar har hänförs direkt till affärsområdet eller fördelats till segmentet på ett rimligt och tillförlitligt sätt.

I segmentens investeringar ingår samtliga materiella och immateriella investeringar frånsett investeringar i korttidsinventarier och förvärv av företag.

fortsättning Not 2

Rörelsegrenar

Koncernen består av åtta affärsområden med olika inriktning. Affärsområde Grangården, som bedrev butiksverksamhet med inriktning på lant- och skogsbruk, djur och trädgård, såldes i augusti 2008. Affärsområdet ingår som rörelsegren fram till avyttringen. Övriga affärsområdena beskrivs kortfattat nedan:

Affärsområde Lantmännen Lantbruk utgör koncernens grundverksamhet med spannmål, foder och växtodling som huvudområden.

Affärsområde Svalöf Weibull bedriver växtförädling och produktion av utsäde.

Affärsområde Lantmännen Anläggnings- och Lantbruksmaskiner importerar, marknadsför och säljer traktorer, redskap, tröskor och entreprenadmaskiner. Till verksamheten hör också service och reservdelsförsäljning.

Inom energisektorn är affärsområde Lantmännen Energi verksamt inom bl a biobränsle och spannmålsbaserad etanol.

Affärsområde Lantmännen Cerealia utvecklar, tillverkar och marknadsför mjöl, mjölmixer, frukostflingor och pasta till grossister, livsmedelsindustrier och bagerier i norra Europa, samt utvecklar nya måltidskoncept.

Lantmännen Unibake är Nordeuropas största tillverkare av frysta och färska brödprodukter både för service- och dagligvaruhandeln. I affärsområdet ingår den svenska färskbrödsverksamheten som avyttrades i januari 2009.

Lantmännen Kronfågel är Nordens största producent av färska, frysta och förädlade kycklingprodukter.

Lantmännen Invest omfattar flera olika verksamheter, som direkt eller indirekt kan relateras till åkermarken och dess nyttjande och som har sitt ursprung i olika forskningsprojekt eller som inte direkt hör hemma i något av de andra affärsområdena.

Geografiska områden

Geografiska områden utgör koncernens sekundära indelningsgrund. Den information som presenteras avseende segmentets intäkter avser de geografiska områdena grupperade efter var kunderna är lokaliserade.

Informationen avseende segmentens tillgångar och periodens investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar är baserade på geografiska områden grupperade efter var tillgångarna är lokaliserade, d v s där företaget bedriver sin produktion av varor och tjänster.

NOT 3 INTÄKTERNAS FÖRDELNING

MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
Nettoomsättning				
Varuförsäljning	41 667	34 575	11 344	7 804
Entreprenaduppdrag	350	308	-	-
Tjänsteuppdrag	464	752	-12	-
Royalty	124	112	-	-
Uthyrningsverksamhet	242	213	0	52
Övrigt	21	29	1 920	1 467
Summa	42 868	35 989	13 252	9 323
Övriga rörelseintäkter				
Tjänster	83	41	-	-
Realisationsvinster	585	361	224	36
Statliga stöd	6	13	1	0
Uthyrningsverksamhet	53	23	203	-
Övrigt	231	195	67	20
Summa	958	633	495	56

Koncernen

I koncernens realisationsvinster ingår vinster från försäljning av fastigheter med 235 MSEK (33), och från försäljning av verksamheter med 350 MSEK (315).

Moderföretaget

I moderföretagets realisationsvinster ingår vinster från försäljning av fastigheter med 222 MSEK (32).

NOT 4 ARVODE OCH KOSTNADERSÄTTNING TILL REVISORER

MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
Ernst & Young				
Revisionsuppdrag	13	13	3	3
Andra uppdrag	6	7	2	2
Övriga revisorer				
Revisionsuppdrag	1	1	0	0
Andra uppdrag	1	0	0	0
Förtroendevalda				
Revisionsuppdrag	1	1	1	1

Andra uppdrag avser främst revisionsnära konsultationer i samband med förvärv och avseende skattefrågor.

NOT 5 ANSTÄLLDA OCH PERSONALKOSTNADER

Medelantal anställda	varav kvinnor, %		varav kvinnor, %	
	2008	2007	2008	2007
Koncernen				
Sverige	6 958	7 592	31%	30%
Danmark	2 529	2 614	35%	37%
Tyskland	576	639	39%	40%
Polen	511	470	35%	35%
Storbritannien	402	6	14%	17%
Norge	396	477	35%	39%
Belgien	369	346	38%	36%
Ukraina	294	273	59%	59%
USA	213	15	29%	27%
Lettland	155	153	31%	31%
Ryssland	133	149	56%	54%
Finland	53	19	21%	63%
Estland	37	36	19%	19%
Litauen	17	14	18%	14%
Spanien	8	10	63%	60%
Japan	8	6	38%	50%
Nederländerna	6	6	0%	0%
Korea	4	4	25%	25%
Frankrike	1	1	100%	100%
Kanada	1	-	0%	-
Totalt i koncernen	12 671	12 830	33%	34%
Moderföretaget				
Sverige	1 317	1 317	30%	28%
Totalt i Moderföretaget	1 317	1 317	30%	28%

fortsättning Not 5

Löner och ersättningar MSEK	2008		2007	
	Styrelser och VD:ar	Övriga anställda	Styrelser och VD:ar	Övriga anställda
Dotterföretag				
Sverige	35	1 861	46	1 988
Danmark	9	1 339	13	1 077
Norge	6	209	8	205
Tyskland	7	205	6	216
Belgien	13	149	11	119
Polen	6	78	5	59
Storbritannien	4	77	1	3
USA	1	33	1	7
Lettland	1	23	1	18
Finland	1	20	1	8
Ukraina	1	18	1	14
Ryssland	0	13	1	9
Estland	1	7	1	7
Japan	1	3	1	4
Spanien	2	3	3	3
Nederländerna	1	3	1	2
Litauen	0	2	0	2
Korea	-	1	-	2
Frankrike	-	0	-	0
Kanada	-	0	-	-
Dotterföretag totalt	89	4 044	102	3 743
<i>Varav rörlig del</i>	<i>4</i>		<i>3</i>	
Moderföretaget				
Sverige	9	497	7	477
Moderföretaget totalt	9	497	7	477
<i>Varav rörlig del</i>	<i>1</i>		<i>0</i>	
Totalt i koncernen	98	4 541	109	4 220
<i>Varav rörlig del</i>	<i>5</i>		<i>3</i>	

Personalkostnader MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
Löner och ersättningar	4 639	4 320	506	485
Sociala kostnader	868	966	190	156
Pensionskostnader ¹⁾	286	308	82	92
Övriga personalkostnader	260	319	53	41
Summa	6 053	5 913	831	774

¹⁾ Av koncernens pensionskostnader avser 11 MSEK (13) gruppen styrelser och VD. De utestående pensionsförpliktelserna till dessa uppgår till 12 MSEK (22). Av Moderföretagets pensionskostnader avser 2 MSEK (1) gruppen styrelse och VD. De utestående pensionsförpliktelserna till dessa uppgår till 0 MSEK (0).

Könsfördelning i företagsledningen Andelen kvinnor, %	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
Styrelser	15	14	20	15
Övriga ledande befattningshavare	24	23	27	28

SJUKFRÅNVARO I MODERFÖRETAGET

Sjukfrånvaron anges i procent av ordinarie arbetstid. Den totala sjukfrånvaron uppgick under året till 5 procent (4), för kvinnor var sjukfrånvaron 6 procent (4) och för män 4 procent (4). Av den totala sjukfrånvaron avsåg 57 procent (61) långtidssjukfrånvaro, dvs sjukfrånvaro 60 dagar eller mer. Långtidssjukfrånvaron för kvinnor var 2 procent (2) och för män 2 procent (1). Den totala sjukfrånvaron i åldersgruppen upp till 30 år var 2 procent (2), i åldersgruppen 30-49 år 3 procent (3) och i åldersgruppen över 49 år 4 procent (5).

LÖNER OCH ERSÄTTNINGAR TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE

Ledande befattningshavare

Med ledande befattningshavare som redovisas i denna not avses koncernledningen bestående av verkställande direktören (VD) tillika koncernchef, affärsområdeschefer och chefer för gemensamma funktioner anställda i moderföretaget samt affärsområdeschefer anställda i dotterbolagen. Under 2008 har sammansättningen av ledande befattningshavare förändrats. Vid årets ingång utgjordes koncernledningen av 13 personer. Under året har tre personer lämnat koncernledningen och fyra personer tillträtt så att vid årets slut utgjordes koncernledningen av 14 personer, inklusive VD/koncernchef.

Lantmännens ersättningsutskott

Inom Lantmännens styrelse finns ett särskilt ersättningsutskott. I ersättningsutskottets uppgifter ingår bland annat att bereda styrelsens beslut i frågor avseende lön och ersättningar till VD/koncernchefen, samt att godkänna övriga koncernledningens löner och andra ersättningar.

Lantmännens ersättningspolicy

Målsättningen med Lantmännens ersättningspolicy är att erbjuda kompensation som främjar Lantmännens ambitioner att attrahera och behålla kvalificerad kompetens. De grundläggande riktlinjerna är att:

- verka för att medarbetare inom Lantmännen erhåller en kompensation som är marknadsmässig och konkurrenskraftig, samt att främja beteende i linje med Lantmännens gemensamma värderingar: öppenhet, helhetssyn och handlingskraft
- erbjuda individuell lönesättning baserad på prestation, arbetsuppgifter, kompetens, erfarenhet och befattning, vilket innebär att den är neutral i förhållande till kön, etnisk bakgrund, funktionshinder, sexuell läggning med mera.

Ersättningsstruktur 2008

Lantmännens ersättningsstruktur består av följande delar:

- Fast lön
- Rörlig lön
- Pension
- Övriga förmåner och avgångsvederlag

Fast lön

För personer i Lantmännens koncernledning omprövas lönerna årligen per 1 januari. Revideringen tar hänsyn till prestation, löneutvecklingen på marknaden, förändring av ansvarsområden, företagets utveckling samt lokala avtal och regler.

Rörlig lön

Lantmännen har sedan 2006 en gemensam struktur för rörlig lön för en definierad målgrupp. Målgruppen består av koncernledning, nyckelpersoner rapporterade till koncernledningsmedlem, medlemmar i affärsområdes-, divisions-, eller större dotterbolags ledningsgrupper samt VD i mindre bolag. Beslut om målgrupp och riktlinjer för rörlig lön tas årligen av Lantmännens ersättningsutskott. För 2008 består programmet av kvantitativa och kvalitativa mål. De kvantitativa målen som representerar mellan 70-75 procent av maximal rörlig lön är kopplade till koncernens resultat efter finansnetto och till rörelseresultat per affärsområde. Total maximal rörlig lön som skulle kunna utbetalas för 2008 är cirka 35 MSEK, exklusive sociala kostnader. Maximal rörlig lön som skulle kunna utbetalas för Lantmännens koncernledning 2008 är 30 procent av fast lön.

Pensioner

Lantmännen erbjuder sina anställda tjänstepensioner om inte annat är reglerat i lokala avtal eller i andra regleringar. I Sverige omfattas merparten anställda av förmånsbaserade pensionsplaner (ITP) genom PRI, förmånsbestämda planer förekommer även i bland annat Norge och Tyskland. Det finns idag två olika riktlinjer för pension för Lantmännens koncernledning. Intjänande av tjänstepension enligt avtal om ITP med pensionsmedförande lön maximerad till 30 inkomstbasbelopp där sjukförmåner utgår enligt avtal om ITP. Samt en premiebaserad pension där premien motsvarar 25-35 procent av den pensionsmedförande lönen. Inom ramen för premien väljer den anställde själv fördelningen mellan ålders-, efterlevande- och sjukförmåner. VD/koncernchef erhåller en avgiftsbestämd pension med en premie om 30 procent av den pensionsmedförande lönen, pensionsålder är 65 år.

fortsättning Not 5

Villkor om pension före 65 år

Två befattningshavare intjänar löften om pension från 60-62 till 65 år, varav en befattningshavare har en förmånsbestämd pension motsvarande 70 procent av den pensionsmedförande lönen och en har en avgiftsbestämd pension med en premie om 33 procent av den pensionsmedförande lönen. Den pensionsmedförande lönen motsvarar ITP-avtalets definition med eller utan tak. Samtliga löften intjänas linjärt och tryggas/säkerställs genom försäkring. Övriga ledande befattningshavare har inte något löfte om pension före 65 års ålder.

Villkor om pension efter 65 år

Åtta befattningshavare intjänar i huvudsak tjänstepension enligt ITP med pensionsmedförande lön maximerad till 30 inkomstbasbelopp. Sex personer intjänar en avgiftsbestämd pension med en avsättning till försäkring motsvarande 25-35 procent av den pensionsmedförande lönen, som är fast lön med eller utan tak. Inom ramen för premien väljer den anställde själv fördelningen mellan ålders-, efterlevande- och sjukförmåner. Samtliga löften intjänas linjärt och tryggas/säkerställs i försäkring. Sjukförmåner utgår enligt ITP, där två personer har en kompletterande sjukförsäkring.

Övriga förmåner och avgångsvederlag

Övriga förmåner

Lantmännen erbjuder utöver fast lön, pension och förmåner vid långtidssjukdom, trygghetsförsäkring vid arbetsskada samt tjänstegrupplivförsäkring i enlighet med lokala avtal och regler. Härutöver har ledande befattningshavare rätt till privat sjukvårdsförsäkring.

Avgångsvederlag/upsägning

Mellan Lantmännen och VD/koncernchef gäller en uppsägningstid om sex månader från bolagets sida och sex månader från den anställdes sida. Vid uppsägning från Lantmännen sida erhålls uppsägningslön motsvarande fast lön och övriga förmåner (inklusive tjänstepension och försäkringar under uppsägningstiden), därutöver utgår ett avgångsvederlag om 18 månaders fast lön, full avräkning sker för eventuell lön från ny arbetsgivare. Övriga ledande befattningshavare har en uppsägningstid om 6-12 månader vid uppsägning på egen begäran och 6-12 månader på Lantmännen begäran. Vid uppsägning på Lantmännen begäran utgår även ett avgångsvederlag om 9-18 månader varav samtliga utom två personer har full avräkning vid inkomst från annan anställning under tid för utbetalning av avgångsvederlag.

Löner och ersättningar till ledande befattningshavare	Styrelsearvoden	Fast lön	Rörlig lön ¹⁾	Pension	Övriga förmåner	Summa 2008	Summa 2007
Stämvalda styrelseledamöter i Lantmännen ek för, enligt specifikation nedan ²⁾	4 455					4 455	5 126
VD/Koncernchef ³⁾							
Per Strömberg		5 044	1 500	1 544	93	8 181	2 572
Jörgen Sallenhag						-	1 687
Claes Eriksson						-	1 709
Vice VD ⁴⁾							
Claes Eriksson		2 325	930	2 513	115	5 883	3 104
Carl-Axel Westlund						-	1 291
Koncernledning, övriga ⁵⁾		26 755	6 550	6 038	876	40 219	30 250
	4 455	34 124	8 980	10 095	1 084	58 738	45 739

1) Estimerad bonus för 2008, utbetalas under 2009.

2) Här inkluderas ersättning från såväl Lantmännen ek för som från övriga koncernföretag.

3) Jörgen Sallenhag till och med 2007-04-30, Claes Eriksson från 2007-05-01 till och med 2007-08-31, Per Strömberg från 2007-09-01.

4) Claes Eriksson från 2007-01-01 till och med 2007-04-30 och från 2007-09-01, Carl-Axel Westlund från 2007-05-01 till och med 2007-08-31.

5) I övrig koncernledning ingår 11 personer vid årets ingång och 12 vid dess utgång. Lämnade uppgifter avseende koncernledning avser endast de personer som ingår i ledningen för Lantmännenkoncernen.

Arvoden till styrelsen	2008	2007
Thomas Bodén, styrelsens ordförande	858	746
Elisabet Annell	349	197
Paul Bergqvist	348	380
Birgitta Carlander	661	777
Bengt-Olov Gunnarson, vice ordförande	537	515
Nils Lundberg	381	216
Thomas Magnusson	469	398
Olle Nilsson	260	354
Hans Wallemyr	417	204
Björn Wallin	175	-
Nils Orrenius	-	437
Lennart E. Bengtsson	-	323
Christina Birger	-	310
Bo Sundström	-	269
Summa	4 455	5 126

NOT 6 AVSKRIVNING OCH NEDSKRIVNING AV IMMATERIELLA OCH MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
Goodwill	588	199	-	-
Patent, licenser och varumärken	37	36	12	12
Balanserade utgifter för utvecklingsarbete	25	24	9	3
Delsumma	650	259	21	15
Byggnader och mark	242	181	18	44
Maskiner och andra tekniska anläggningar	855	702	79	71
Inventarier, verktyg och installationer	163	160	19	17
Delsumma	1 260	1 043	116	132
Summa	1 910	1 302	137	147

fortsättning Not 6

Nedskrivningar, koncernen

Lantmännen prövar värdet på tillgångarna i fördefinierade kassagenererande enheter, då indikationer avseende resultatutvecklingen är väsentligt negativ och inte bedöms vara tillfällig för berörda enheter. Återvinningsvärdet för de kassagenererande enheterna fastställs genom beräkning av nyttjandevärdet. Beräkningarna grundar sig på beslutade budgetar för nästkommande år och beslutade strategiska planer för därefter kommande två år. Budgetar, strategiska planerna och prognoser för kommande år baseras på marknadsmässiga antaganden och omfattar förväntade kassaflöden för den existerande verksamheten under dessa tre år och under bedömd kvarvarande livslängd. De diskonteringsfaktorer som används vid nuvärdeberäkningen av de förväntade framtida kassaflödena motsvarar de vid det aktuella tillfället långsiktiga avkastningskraven, före skatt, som Lantmännen fastställt för verksamheter i de kassagenererande enheterna.

Årets prövning av nedskrivningsbehov har medfört att nedskrivning skett av anläggningstillgångar i Lantmännen Färskröd Sverige med 165 MSEK, samt med totalt 18 MSEK i andra verksamheter. Nedskrivningarna är gjorda på byggnader, maskiner och inventarier. Vidare har nedskrivning av goodwill gjorts med 340 MSEK avseende den icke svenska färskrödsverksamheten. Nedskrivningar avseende färskrödsverksamheten har gjorts på koncernnivå.

Under 2007 skrevs värdet på maskiner i Lantmännen Ecobrånse ned med 29 MSEK.

Under 2006 skrevs anläggningstillgångar ned med 368 MSEK i Lantmännen Kronfågel. Resultatutvecklingen i Lantmännen Kronfågel sedan 2006 har förbättrats väsentligt. Återföring av tidigare gjord nedskrivning har inte gjorts under 2008 och bedöms inte kunna göras förrän en stabil positiv resultatutveckling påvisats under en längre tid.

Nedskrivningar, moderföretaget

Under 2007 skrevs värdet på fastigheter ned med 4 MSEK.

NOT 7 RESULTAT FRÅN ANDELAR I KONCERNFÖRETAG

MSEK	MODERFÖRETAGET	
	2008	2007
Utdelning	552	150
Realisationsresultat vid avyttring av andelar	-51	0
Nedskrivningar	-4	-
Återlagda nedskrivningar	-	187
Summa	497	337

2008 har utdelning erhållits från bland andra Lantmännen Invest AB, 280 MSEK, Lantmännen Axa AB, 100 MSEK, Lantmännen Finance, 79 MSEK, Dirual AG, 50 MSEK, och Ceramyl AB med 34 MSEK. Realisationsförlusten avser huvudsakligen avyttringen av Granngården AB.

Den nedskrivning av värdet på aktier i Kronfågel Holding AB som gjordes med 187 MSEK 2006, återfördes 2007.

NOT 8 RESULTAT FRÅN ANDELAR I INTRESSEFÖRETAG

MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
Utdelning	0	0	0	0
Realisationsvinst vid avyttring av andelar	-	-	165	116
Realisationsförlust vid avyttring av andelar	-	-	-9	-
Resultatandel i handelsbolag	0	0	0	0
Summa	0	0	156	116

Resultat från andelar, som redovisas inom ramen för finansiella poster i koncernen, avser intresseföretag som inte innehas för den operativa verksamheten.

I moderföretaget uppgår realisationsvinsten vid försäljning av aktier i Svenska Foder till 75 MSEK och till 89 MSEK vid försäljningen av aktier i Hedegaard A/S. Realisationsförlusten avser försäljning av aktier i Melia OY.

NOT 9 RESULTAT FRÅN ÖVRIGA VÄRDEPAPPER OCH FORDRINGAR SOM ÄR ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
Utdelning	26	28	14	16
Realisationsresultat vid avyttring av andelar	8	170	197	170
Nedskrivningar	-9	-	-	-
Övrigt	2	15	2	15
Summa	27	213	213	201

I koncernen har utdelning erhållits huvudsakligen på aktier i VK-Mühlen, Swedbank och InTrade-bolagen. Koncernens realisationsresultat 2008 avser huvudsakligen försäljning av aktier i Cloetta Fazer AB. I moderföretaget ingår en vinst på 189 MSEK som uppkom avseende BASF Plant Science GmbH, i den bytesaffär med BASF där Lantmännen i utbyte erhöll 40 procent av aktierna i Svalöf Weibull AB. I koncernen redovisas denna vinst i rörelseresultatet.

2008 års nedskrivningar avser aktier. 2007 avsåg realisationsresultatet huvudsakligen försäljning av aktier i Swedbank.

Under Övrigt redovisas resultat från andelar i Nordico Invest II KB och Accent Equity 2003 KB.

NOT 10 SÄRSKILDA POSTER SOM PÅVERKAR RESULTAT EFTER FINANSIELLA POSTER

Koncernens resultat påverkas av vissa poster av jämförelsestörande karaktär. En sammanställning över dessa poster framgår i tabellen nedan. Se även förvaltningsberättelsen sidan 71.

MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
Särskilda poster i Övriga rörelseintäkter				
Realisationsresultat vid fastighetsförsäljning	235	-	222	-
Realisationsresultat vid försäljning av verksamheter	350	315	-	-
Summa	585	315	222	0
Särskilda poster i Rörelsens kostnader				
Nedskrivning av anläggningstillgångar				
- Lantmännens färskrödsverksamhet	-505	-	-	-
- Övriga verksamheter	-31	-29	-	-
Strukturkostnader	-126	-168	-	-160
Upplösning salmonella-reserv	181	-	53	-
Övrigt	-	34	-	-
Summa	-481	-163	53	-160
Summa särskilda poster i Rörelseresultat	104	152	275	-160
Särskilda poster i Resultat från finansiella poster				
Realisationsvinster	-	184	362	295
Realisationsförluster	-	-	-60	-
Övrigt	-24	16	-	-
Summa	-24	200	302	295
Summa särskilda poster i Resultat efter finansiella poster	80	352	577	135
Skatteeffekt av särskilda poster	28			

fortsättning Not 10

Särskilda poster som ingår i koncernens rörelseresultat fördelar sig på Lantmännens segment och på övriga verksamheter enligt följande sammanställning:

MSEK	KONCERNEN	
	2008	2007
Energi	-17	-37
Cerealia	-14	6
Invest	-	269
Övrig verksamhet	135	-86
Summa	104	152

Årets strukturkostnad, 126 MSEK, avser den svenska färsbrödsverksamheten, som såldes i början av 2009. Cirka 40 procent av kostnaderna var personalrelaterade.

Av 2007 års strukturkostnad avser 160 MSEK, i såväl koncern som moderföretag, kostnad för planerad rivning av silor.

NOT 11 VALUTAKURSDIFFERENSER SOM PÅVERKAT RESULTATET

MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
Valutakursdifferenser som påverkat rörelseresultatet	82	31	50	20
Valutakursdifferenser på finansiella poster	2	-11	-299	-102
Summa	84	20	-249	-82

NOT 12 BOKSLUTSDISPOSITIONER, OBESKATTADE RESERVER

Bokslutsdispositioner, MSEK	MODERFÖRETAGET	
	2008	2007
Förändring av överavskrivningar - Maskiner och inventarier	-	-10
Summa	-	-10
Obeskattade reserver, MSEK		
Accumulerade avskrivningar utöver plan - Immateriella tillgångar - Maskiner och inventarier	111 200	111 200
Summa	311	311

NOT 13 SKATTER

Skatt på årets resultat MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
Aktuell skattekostnad (-)/ skatteintäkt (+)				
Periodens skattekostnad/intäkt	-127	-150	-12	77
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	-1	-5	-	-
Summa aktuell skatt	-128	-155	-12	77
Uppskjuten skattekostnad (-)/ skatteintäkt (+)				
Uppskjuten skatt avseende temporära skillnader	-174	52	-58	35
Uppskjuten skatt till följd av förändringar av skattesatser och ändrade skatteregler	-1	-7	-11	-
Uppskjuten skatteintäkt i aktiverat underskottsavdrag	381	7	214	-
Uppskjuten skattekostnad till följd av utnyttjande av tidigare aktiverat skattevärde i underskottsavdrag	-59	-19	-	-16
Övriga uppskjutna skatter	-6	-	-	-
Summa uppskjuten skatt	141	33	145	19
Skatt på andelar i intresse- företags resultat	-49	-12	-	-
Summa redovisad skattekostnad	-36	-134	133	96

Avstämning av effektiv skatt	2008		2007	
	Procent	MSEK	Procent	MSEK
Koncernen				
Resultat före skatt		580		739
Förväntad skatt enligt gällande svensk skattesats	28%	-162	28%	-207
Avskrivning av koncernmässig goodwill	28%	-163	7%	-49
Andra icke-avdragsgilla kostnader	5%	-28	4%	-28
Intäktsförd negativ goodwill	-2%	13	-1%	8
Skattefria realisationsresultat	-23%	135	-13%	93
Ej avdragsgillt realisationsresultat	1%	-5	0%	0
Skattefri utdelning	-1%	5	-1%	7
Andra ej skattepliktiga intäkter	-4%	26	-4%	29
Aktivering av tidigare ej aktiverat underskottsavdrag	-27%	159	0%	0
Utnyttjande av tidigare ej aktiverat underskottsavdrag	-3%	16	-1%	11
Skattemässigt avdragsgill insatsutdelning	-3%	15	-2%	14
Skatt hänförlig till tidigare år	0%	-1	1%	-5
Effekt av ändrade skattesatser och skatteregler	0%	-1	1%	-7
Övrigt	8%	-45	0%	0
Redovisad effektiv skatt i koncernen	6%	-36	18%	-134

Moderföretaget

Avstämning av effektiv skatt	2008		2007	
	Procent	MSEK	Procent	MSEK
Koncernen				
Resultat före skatt		549		144
Förväntad skatt enligt gällande svensk skattesats	28%	-154	28%	-40
Icke-avdragsgilla kostnader	1%	-7	4%	-6
Skattefria realisationsresultat	-26%	142	-22%	32
Skattefri utdelning	-28%	156	-31%	44
Andra ej skattepliktiga intäkter	0%	0	-46%	66
Skattemässigt avdragsgill insatsutdelning	-3%	15	-10%	14
Effekt av ändrade skattesatser och skatteregler	3%	-15	0%	0
Övrigt	1%	-4	-9%	-14
Redovisad effektiv skatt i moderföretaget	-24%	133	-66%	96

fortsättning Not 13

Skatteposter som redovisats direkt mot eget kapital

MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
Aktuell skatt i erhållna/lämnade koncernbidrag	0	0	12	77
Summa	0	0	12	77

MSEK	Uppskjuten skattefordran	2008 Uppskjuten skatteskuld	Netto	Uppskjuten skattefordran	2007 Uppskjuten skatteskuld	Netto
Koncernen						
Immateriella tillgångar	-	68	-68	-	59	-59
Byggnader och mark	68	180	-112	-	80	-80
Maskiner och inventarier	150	382	-232	131	299	-168
Kundfordringar	14	-	14	10	-	10
Pensionsavsättningar	7	-	7	20	-	20
Övriga avsättningar	5	-	5	74	-	74
Underskottsavdrag	390	-	390	83	-	83
Övrigt	86	86	0	144	131	13
Summa	720	716	4	462	569	-107
Kvittning av fordringar/skulder	-584	-584	0	-344	-344	0
Summa, netto, uppskjuten skattefordran/-skuld	136	132	4	118	225	-107

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder som avser samma skattemyndighet har kvittats mot varandra.

Moderföretaget

Byggnader och mark	4	-	4	10	-	10
Övriga avsättningar	21	-	21	74	-	74
Underskottsavdrag	214	-	214	-	-	-
Övrigt	-8	0	-8	2	-	2
Summa, netto uppskjuten skattefordran	231	0	231	86	0	86

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag

2008, MSEK	Belopp vid årets ingång	Redovisat över resultat-räkningen	Förändringar vid förvärv/avyttring av företag	Omräknings-differenser	Belopp vid årets utgång
Koncernen					
Immateriella tillgångar	-59	-1	-10	2	-68
Byggnader och mark	-80	-27	3	-8	-112
Maskiner och inventarier	-168	-47	-23	6	-232
Kundfordringar	10	4	-	-	14
Pensionsavsättningar	20	-12	-	-1	7
Övriga avsättningar	74	-72	3	-	5
Underskottsavdrag	83	299	4	4	390
Övrigt	13	-3	-8	-2	0
Summa	-107	141	-31	1	4
Moderföretaget					
Byggnader och mark	10	-6			4
Övriga avsättningar	74	-53			21
Underskottsavdrag	0	214			214
Övrigt	2	-10			-8
Summa	86	145	0	0	231

Underskottsavdrag

Vid utgången av året hade koncernen underskottsavdrag på 1 733 MSEK, varav 1 416 MSEK beaktats vid beräkning av uppskjuten skatt. Ökningen av under året aktiverade underskottsavdrag beror bland annat på aktivering av tidigare ej aktiverade underskottsavdrag.

De underskottsavdrag som inte beaktats avser huvudsakligen underskottsavdrag i Svalöf Weibulls tyska verksamhet. I och med förvärvet av återstående 40% av Svalöf Weibull, kvarstår 60% av outnyttjade underskottsavdrag. Dessa har inte äsatts något värde då de i dagsläget inte kan utnyttjas.

De underskottsavdrag som inte beaktats vid beräkning av uppskjuten skatt uppgår till 317 MSEK (19) och förfaller enligt följande:

	MSEK
2010	3
2011	3
2012	7
2013 och senare	5
	18
Obegränsad livslängd	299
Summa	317

Koncernen, MSEK	Patent, licenser och varumärken		Goodwill		Balanserade utvecklingskostnader	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Ingående anskaffningsvärde	713	691	4 523	4 268	108	38
Investeringar	1	4	1	-	42	61
Företagsförvärv	39	28	1 163	102	-	-
Företagsförsäljningar	0	-	-31	-16	-3	-
Försäljningar och utrangeringar	0	-11	-2	-	-1	-6
Omklassificeringar	1	-	2	0	-	15
Omräkningsdifferenser	2	1	569	169	-	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	756	713	6 225	4 523	146	108
Ingående avskrivningar	-326	-285	-1 913	-1 660	-32	-6
Företagsförsäljningar	-	-	22	10	2	-
Försäljningar och utrangeringar	0	-	2	-	0	-
Årets avskrivning enligt plan	-41	-36	-248	-199	-25	-24
Omklassificeringar	-1	-	-2	0	-	-2
Omräkningsdifferenser	-2	-2	-242	-64	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-370	-323	-2 381	-1 913	-55	-32
Ingående nedskrivningar	-22	-22	-100	-96	0	0
Försäljningar och utrangeringar	-	-	1	-	-	-
Årets nedskrivningar, reverseringar	4	-	-340	-	-	-
Omklassificeringar	-	-	-	-4	-	-
Omräkningsdifferenser	0	0	-19	0	-	-
Utgående ackumulerade nedskrivningar	-18	-22	-458	-100	0	0
Redovisat värde vid årets slut	368	368	3 386	2 510	91	76

Av koncernens totala goodwill, 3 386 MSEK (2 510), fördelar sig 3 121 MSEK (2 208) till affärsområdet Lantmännen Unibake, 20 MSEK (14) till Lantmännen Cerealia och 209 MSEK (241) till affärsområdet Lantmännen Energi. Resterande 36 MSEK (47) fördelas över koncernens övriga affärsområden och centralt redovisade bolag.

Av koncernens totala varumärken fördelar sig 44 MSEK (8) till affärsområdet Cerealia, 208 MSEK (219) till Lantmännen Unibake och 52 MSEK (61) till Lantmännen Energi.

Nedskrivning av goodwill avser den icke svenska färskbrödsverksamheten och redovisas på koncernnivå.

Moderföretaget, MSEK	Patent, licenser och varumärken		Balanserade utvecklingskostnader	
	2008	2007	2008	2007
Ingående anskaffningsvärde	247	247	20	9
Investeringar	-	-	31	11
Försäljningar och utrangeringar	-	-	-3	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	247	247	48	20
Ingående avskrivningar	-62	-50	-5	-2
Försäljningar och utrangeringar	-	-	1	-
Årets avskrivning enligt plan	-13	-12	-9	-3
Utgående ackumulerade avskrivningar	-75	-62	-13	-5
Redovisat värde vid årets slut	172	185	35	15

Koncernen, MSEK	Mark ¹⁾		Byggnader		Maskiner och andra tekniska anläggningar		Inventarier, verktyg och installationer		Pågående nyanläggningar	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Ingående anskaffningsvärde	668	649	5 858	5 642	12 034	11 096	2 026	2 220	1 605	933
Investeringar	113	32	606	244	1 750	1 091	184	148	-	681
Företagsförvärv	10	28	73	173	326	61	2	-	1	-
Företagsförsäljningar	-31	-8	-38	-26	-96	-2	-188	-193	-6	-17
Försäljningar och utrangeringar	-6	-14	-101	-164	-513	-452	-124	-151	0	-2
Omklassificeringar	-3	-33	-409	-128	643	-3	45	-28	-717	-7
Omräkningsdifferenser	21	14	297	117	609	243	66	30	41	17
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	772	668	6 286	5 858	14 753	12 034	2 011	2 026	924	1 605
Ingående avskrivningar	-133	-144	-2 969	-2 909	-8 027	-7 524	-1 534	-1 663	0	0
Företagsförvärv	-	-	-	-5	-	-36	-	-	-	-
Företagsförsäljningar	5	-	19	19	65	2	163	165	-	-
Försäljningar och utrangeringar	5	4	81	61	401	347	109	128	-	-
Årets avskrivning enligt plan	-7	-5	-233	-172	-767	-675	-138	-160	-	-
Omklassificeringar	7	12	196	84	40	3	-33	16	-	-
Omräkningsdifferenser	-	0	-103	-47	-364	-144	-43	-20	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-123	-133	-3 009	-2 969	-8 652	-8 027	-1 476	-1 534	0	0
Ingående uppskrivningar	7	7	24	24	0	0	0	0	0	0
Omräkningsdifferenser	-	0	7	0	1	0	-	-	-	-
Utgående ackumulerade uppskrivningar	7	7	31	24	1	0	0	0	0	0
Ingående nedskrivningar	-14	-9	-249	-250	-440	-398	-12	-13	0	0
Försäljningar och utrangeringar	-	-	1	-	9	2	-	1	-	-
Årets nedskrivningar	-	-	-2	-4	-93	-29	-25	-	-	-
Under året återförda nedskrivningar	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-
Omklassificeringar	-	-5	-	13	-	-8	-	-	-	-
Omräkningsdifferenser	-	0	-19	-8	-12	-7	0	0	-	-
Utgående ackumulerade nedskrivningar	-14	-14	-269	-249	-531	-440	-37	-12	0	0
Redovisat värde vid årets slut	642	528	3 039	2 664	5 571	3 567	498	480	924	1 605
<i>Taxeringsvärden avseende fastigheter i Sverige, MSEK</i>	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
<i>Taxeringsvärden</i>	520	442	2 386	2 228						
<i>Leasing, MSEK</i>										
<i>Tillgångar som innehåller under finansiella leasingavtal ingår med ett redovisat värde om</i>	-	-	149	217	118	124	22	48	-	-
<i>Aktiverade räntor, MSEK</i>										
<i>Räntor aktiverade i ingående balanser</i>	0		0		0		0		32	4
<i>Räntor aktiverade i årets investeringsbelopp</i>	-		-		-		-		61	28
<i>Omklassificeringar</i>	-		18		73		-		-91	-
<i>Totalt aktiverade räntor i tillgångarnas anskaffningsvärde</i>	0	0	18	0	73	0	0	0	2	32

¹⁾ Inklusivt markanläggningar.

För ytterligare upplysningar om leasing se Not 32 avseende leasingåtaganden och Not 35 avseende kundfinansiering.

Under året har räntesatsen 5,3 procent använts vid beräkning av den lånekostnad som aktiverats som en del av investeringens anskaffningsvärde.

Statliga stöd har reducerat årets investeringar i inventarier med 9 mkr (1) och pågående nyanläggningar med 0 mkr (0).

fortsättning Not 15

Moderföretaget, MSEK	Mark		Byggnader		Maskiner och andra tekniska anläggningar		Inventarier, verktyg och installationer		Pågående nyanläggningar	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Ingående anskaffningsvärde	122	128	930	950	2 381	2 313	592	600	161	88
Investeringar	3	8	45	40	149	105	21	7	40	73
Försäljningar och utrangeringar	-5	-12	-30	-73	-27	-37	-11	-15	-	-
Omklassificeringar	7	-2	2	13	-	-	-	-	-	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	127	122	947	930	2 503	2 381	602	592	201	161
Ingående avskrivningar	-58	-59	-714	-750	-1 912	-1 875	-493	-491	0	0
Försäljningar och utrangeringar	4	3	24	50	22	34	9	15	-	-
Årets avskrivning enligt plan	-1	-2	-9	-14	-79	-71	-19	-17	-	-
Omklassificeringar	-4	-	-3	-	-	-	-	-	-	-
Utgående ackumulerade avskrivningar	-59	-58	-702	-714	-1 969	-1 912	-503	-493	0	0
Ingående uppskrivningar	0	0	5	5	0	0	0	0	0	0
Årets avskrivning på uppskrivet värde	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-
Utgående ackumulerade uppskrivningar	0	0	5	5	0	0	0	0	0	0
Ingående nedskrivningar	0	0	-50	-46	-147	-147	-1	-1	0	0
Årets nedskrivningar	-	-	-	-4	-	-	-	-	-	-
Utgående ackumulerade nedskrivningar	0	0	-50	-50	-147	-147	-1	-1	0	0
Redovisat värde vid årets slut	68	64	200	171	387	322	98	98	201	161
Taxeringsvärden	200	449	1 087	1 777						

MSEK	KONCERNEN						MODERFÖRETAGET					
	Mark		Byggnader		Summa förvaltningsfastigheter		Mark		Byggnader		Summa förvaltningsfastigheter	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Ingående anskaffningsvärde	32	0	135	0	167	0	128	128	892	890	1 020	1 018
Nyanskaffningar	-	-	-	-	0	0	2	3	132	27	134	30
Försäljningar och utrangeringar	-	-	-	-	0	0	-	-5	-	-12	-	-17
Omklassificeringar	36	32	394	135	430	167	-6	2	-3	-13	-9	-11
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	68	32	529	135	597	167	124	128	1 021	892	1 145	1 020
Ingående avskrivningar	-10	0	-86	0	-96	0	-52	-50	-586	-568	-638	-618
Försäljningar och utrangeringar	-	-	-	-	0	0	-	0	-	5	-	5
Årets avskrivning enligt plan	-1	-	-3	-	-4	0	-1	-2	-6	-23	-7	-25
Omklassificeringar	-8	-10	-189	-86	-197	-96	4	0	3	0	7	0
Utgående ackumulerade avskrivningar	-19	-10	-278	-86	-297	-96	-49	-52	-589	-586	-638	-638
Redovisat värde vid årets slut	49	22	251	49	300	71	75	76	432	306	507	382
<i>Taxeringsvärden</i>	<i>111</i>	<i>51</i>	<i>300</i>	<i>112</i>	<i>411</i>	<i>163</i>	<i>229</i>	<i>225</i>	<i>654</i>	<i>647</i>	<i>883</i>	<i>872</i>

Fastigheter där mindre än 10 % av lokalytan utnyttjas för Lantmännenkoncernens egen verksamhet, respektive moderföretagets verksamhet, klassificeras som förvaltningsfastigheter. Omklassificeringen av fastigheter till förvaltningsfastigheter i koncernen under 2008 är främst en effekt av försäljningen av Granngården AB. Koncernen redovisade förvaltningsfastigheter första gången 2007.

Verkligt värde och dess förändring

MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
Verkligt värde vid årets början	215	0	1 093	1 083
Nyanskaffningar	-	-	-	2
Investeringar i fastigheterna	22	-	139	27
Avyttringar	-11	-	-13	-81
Värdeförändringar	81	-	176	23
Omklassificeringar	472	215	8	39
Verkligt värde vid årets slut	779	215	1 403	1 093

Verkligt värde har fastställts baserat på interna bedömningar. Avstämning har också skett gentemot fastighetsförsäljningar genomförda under året.

Värdet har bedömts med hjälp av följande värderingsmetoder:

- I flertalet fall har ortprismetoden använts, där genomförda försäljningar av likvärdiga fastigheter på marknaden använts som underlag för bedömningen av värdet.
- Avkastningsvärdering genom kassaflödeskalkyler, där fastigheternas framtida driftsnetton och bedömda restvärden nuvärdesberäknats.
- I vissa fall har avkastningsvärdering genom nettokapitaliseringsmetoden använts, där ett normaliserat driftsnetto sätts i relation till ett marknadsanpassat direktavkastningskrav.

Förvaltningsfastigheternas påverkan på periodens resultat

MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2008	2008	2007
Hysesintäkter	81	160	152	
Direkta kostnader, inklusive kostnad för reparation och underhåll	-40	-80	-82	
Driftsnetto	41	80	70	

MSEK	MODERFÖRETAGET	
	2008	2007
Ingående anskaffningsvärde	6 244	5 963
Inköp	435	281
Försäljningar	-672	0
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	6 007	6 244
Ingående uppskrivningar	286	286
Försäljningar	-86	-
Utgående ackumulerade uppskrivningar	200	286
Ingående nedskrivningar	-511	-698
Årets nedskrivningar	-4	-
Under året återförda nedskrivningar	-	187
Utgående ackumulerade nedskrivningar	-515	-511
Redovisat värde vid årets slut	5 692	6 019

I årets inköp ingår bland annat kapitaltillskott till Lantmännen Unibake A/S, 147 MSEK, och Lantmännen Energi AB, 20 MSEK, samt beräknat anskaffningsvärde vid byte av aktier i BASF Plant Science GmbH mot aktier i Svalöf Weibull AB, 189 MSEK.

I årets försäljningar ingår bland annat avyttringen av Granngården AB samt koncerninterna försäljningar. Koncerninterna försäljningar uppgår till -663 MSEK och i årets inköp ingår 71 MSEK avseende förvärv som sedan överlätits inom koncernen.

Återförd nedskrivning 2007 avsåg nedskrivning gjord 2006 av aktier i Kronfågel Holding AB.

Årets nedskrivningar och återförda nedskrivningar redovisas i resultaträkningen på raden "Resultat från andelar i koncernföretag".

fortsättning Not 17

Moderföretagets och koncernens innehav av andelar i koncernföretag 2008-12-31

Sammanställningen omfattar direktägda dotterföretag samt indirekt ägda företag med omsättning överstigande 200 MSEK.

Bolagsnamn					Redovisat värde, MSEK
<i>Aktier och andelar i svenska dotterbolag</i>	Organisationsnummer	Säte	Antal andelar	Andel i %	
AB Svenska Lantmännen	556424-2864	Stockholm	10 000	100,0	0
Agconfas AB	556069-3441	Örebro	120 415	100,0	16
AB Skånefågel	556056-1457	Sölvesborg	1 000	100,0	1
Arips AB	556413-4293	Stockholm	6 111 289	100,0	6
Aspplattan AB	556710-6074	Malmö	1 000	100,0	0
Ceramyl AB	556054-7449	Stockholm	25 000	100,0	8
Cerealia Bakery Holding AB	556276-6252	Stockholm	1 000	100,0	0
Conagri AB	556294-4701	Malmö	102	51,0	5
Doofmas & Co AB	556547-7394	Stockholm	3 400 000	100,0	238
Eco Trade i Sverige AB	556450-6698	Enköping	65	65,0	0
Fastighets AB Kungsholmsgatan 160	556071-4429	Stockholm	30 050	100,0	3
Fastighets AB Tre Skåne	556044-1031	Malmö	39 500	79,0	38
Gyllebo Gödning AB	556179-2911	Lidköping	2 000	66,7	0
Lantmännen Agroenergi AB	556215-0606	Huskvarna	30 000	100,0	232
Lantmännen Agroetanol AB	556028-0611	Norrköping	50 000	100,0	266
Lantmännen AS-Faktor AB	556530-9720	Enköping	100	100,0	0
Lantmännen BioAgri AB	556056-1283	Enköping	20	100,0	3
Lantmännen Byggnads AB	556042-8186	Malmö	240 000	100,0	5
Lantmännen Cerealia AB	556017-2222	Malmö	200 000	100,0	512
Lantmännen Axa AB	556080-0921	Södertälje		100,0	
Lantmännen Fårskbröd AB	556044-3292	Eskilstuna		100,0	
Lantmännen Cerealia A/S	691210717	Vejle		100,0	
Lantmännen Schulstad A/S	10 245 613	Köpenhamn		100,0	
AS Rigas Dzirnarnieks, JSC	400 030 266	Riga		93,7	
Lantmännen Energi AB	556118-3954	Stockholm	400	100,0	54
Aspen Petroleum AB	556329-9519	Göteborg		100,0	
Lantmännen Fastigheter i Gällivare AB	556653-5802	Stockholm	1 000	100,0	4
Lantmännen Fastigheter i Göteborg KB	969685-9074	Stockholm		100,0	8
Lantmännen Fastigheter i Haparanda AB	556671-5339	Haparanda	1 000	100,0	3
Lantmännen Finans AB	556664-8118	Stockholm	3 000 000	100,0	300
Lantmännen Holding AB	556017-8443	Stockholm	3 000	100,0	4
Lantmännen Invest AB	556003-3192	Stockholm	440 000	100,0	95
Lantmännen Bygglant AB	556301-2771	Örebro	47 500	95,0	
Lantmännen Doggy AB	556055-5129	Värgårda	103 625	100,0	
Lantmännen Reppe AB	556000-1538	Växjö	25 000	100,0	
Lantmännen Kronfågel Holding AB	556529-6372	Stockholm	15 000 000	100,0	305
Lantmännen Kronfågel AB	556145-4223	Stockholm		100,0	
Lantmännen Danpo A/S	31 241 316	Farre		100,0	
Lantmännen Maskin AB	556005-7639	Malmö	10 000	100,0	10
Lantmännen Maskin AS	914 109 981	Asker		100,0	
LMB Danmark A/S	75 297 319	Brøndby		100,0	
Lantmännen Unibake Sweden AB	556186-7796	Örebro	100 000	100,0	27
Maselaboratorierna AB	556009-7353	Uppsala	5 000	100,0	0
Norrbottnens lantmän Utveckling AB	556435-4768	Luleå	2 000	100,0	0
Nötcenter Viken AB	556559-4503	Falköping	6 000	66,7	3
Odal Energi AB	556091-6354	Lidköping	500	100,0	5
ReCere Försäkrings AB	516401-8359	Stockholm	7 500	100,0	8
SeedGard AB	556668-7546	Stockholm	10 000	51,0	5
Svalöf Weibull AB	556001-5272	Svalöv	298 667	100,0	238
Swecon Anläggningsmaskiner AB	556575-1137	Eskilstuna	488 150	97,6	372
Swecon Baumaschinen GmbH	HR B1403	Düsseldorf		100,0	
Valtra Traktor AB	556070-1897	Eskilstuna	140 630	57,4	18
Åhus Foder HB	969723-3394	Åhus		70,0	0
<i>Aktier och andelar i utländska dotterbolag</i>					
Cerealia Bakeries Holding A/S	26 864 097	Danmark	5 000	100,0	1
Lantmännen Finance Ireland	162 531	Dublin		100,0	1 104
Dirual AG	CH-0203002	Zurich	199 997	100,0	22
Lantmännen Axa Norge AS	989135775	Oslo	4 226 177	100,0	42
Lantmännen Mills AS	910629085	Oslo	17 968 129	100,0	179
Lantmännen Unibake Denmark A/S	37 249 211	Horsens	2 500 000	100,0	1 518
Lantmännen Unibake USA, Inc	36-4034179	USA		100,0	
Eurobuns Limited	3315763	England		100,0	
Lantmännen Unibake Benelux NV	0461025063	Londerzeel		100,0	
Lantmännen Unibake Norge AS	989 135 082	Oslo	3 405 694	100,0	34
Summa moderföretaget					5 692

LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR, MSEK	MODERFÖRETAGET	
	2008	2007
Fordringar vid årets början	289	289
Under året tillkommande fordringar	96	-
Reglerade fordringar	-164	-
Redovisat värde vid årets slut	221	289
Långfristiga fordringar hos koncernföretag är finansiella.		
KORTFRISTIGA FORDRINGAR, MSEK	2008	2007
Finansiella fordringar	9 173	6 424
Rörelsefordringar	336	271
Summa	9 509	6 695
KORTFRISTIGA SKULDER, MSEK	2008	2007
Finansiella skulder	2 247	3 003
Rörelseskulder	131	139
Summa	2 378	3 142

MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
Ingående anskaffningsvärde	996	653	630	294
Inköp	514	228	505	216
Försäljningar	-577	-65	-336	-10
Årets andel i intresseföretags resultat efter skatt	123	56	-	-
Årets utdelning	-6	-9	-	-
Omklassificeringar	-	125	-	130
Omräkningsdifferens	146	8	-	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	1 196	996	799	630
Ingående nedskrivningar	-5	-11	-2	-2
Försäljningar	4	-	-	-
Omklassificeringar	-	6	-	-
Utgående ackumulerade nedskrivningar	-1	-5	-2	-2
Redovisat värde vid årets slut	1 195	991	797	628

Skillnaden mellan redovisat värde och andelen i intresseföretagets egna kapital i årets större förvärv framgår nedan.

MSEK	Goodwill
HaGe Kiel	33

Under året har innehavet i Svenska Foder AB sålts till DLG, Dansk Landbrugs Grovareselskab, Hedegaard A/S enligt utköpserbjudande till Dan Agro Holding A/S samt innehavet i Melia OY till Raisio OY.

Nedskrivningar och återförda nedskrivningar redovisas i resultaträkningen på raden "Resultat från andelar i intresseföretag".

fortsättning Not 19

Moderföretagets och koncernens innehav av andelar i intresseföretag 2008-12-31

Bolagsnamn	Organisationsnummer	Säte	Antal andelar	Kapitalandel, %	Redovisat värde i koncernen, MSEK	Redovisat värde i moderföretaget, MSEK
<i>Av moderföretaget ägda intresseföretag:</i>						
Dimela AS		Estland	500	25	1	1
Fast.bol. Märten Persson HB	916752-3654	Åhus		50	0	0
Reiffeisen Hauptgenossenschaft Nord AG (HaGe Kiel)	DE134852742	Tyskland	3 605 732	38	672	552
Mackmyra Svensk Whisky AB	556567-4610	Mackmyra		(19% röster) 26	19	19
Matsutake AB	556571-6627	Umeå	500	28	0	0
Piteå Spannmåls AB	556090-8187	Piteå	1 500	30	0	0
Rural Patent Svenska AB	556530-9654	Stockholm	50	50	0	0
Scandinavian Farmers AB	556009-3121	Stockholm	85 000	50	69	22
Sveriges Djurproducenters Tillväxt AB	556155-9831	Stockholm	135 000	50	24	24
SweDane Crop Protection A/S	21538388	Danmark	250	50	0	0
SweDane Fertilizer A/S	20296372	Danmark	250	50	0	0
SweDanNo Trade A/S	26207177	Danmark	180	36	0	0
Vegolia AB	556020-6574	Stockholm	500	50	0	0
Viking Malt Oy		Finland	1 381 387	38	213	178
Åhus Stuveriintressenter AB	556039-8256	Åhus	5 841	49	1	1
<i>Övriga intresseföretag i koncernen:</i>						
Cerealia:						
Struer Bröd AS		Danmark		33	8	-
Leibur AS	10224864	Estland		45	148	-
Unibake:						
Bake House Ltd		Storbritannien		33	10	-
Svalöf Weibull:						
Satec Handelsgesellschaft GmbH		Tyskland		20	2	-
Energi:						
Aspen-Produkte Handels GmbH		Tyskland		50	7	-
Kronfågel:						
Farmfood AS		Danmark		33	17	-
Bosarpkyckling AB	556673-6608	Bosarp		35	4	-
Summa					1 195	797

NOT 20 FORDRINGAR OCH SKULDER HOS INTRESSEFÖRETAG

LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR, MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
Fordringar vid årets början	77	92	18	17
Under året tillkommande fordringar	4	0	4	0
Reglerade fordringar	-16	-15	-	1
Omräkningsdifferens	13	0	3	-
Redovisat värde vid årets slut	78	77	25	18

Långfristiga fordringar hos intresseföretag är finansiella.

KORTFRISTIGA FORDRINGAR, MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
Finansiella fordringar	89	60	85	48
Rörelsefordringar	20	9	7	6
Summa	109	69	92	54

KORTFRISTIGA SKULDER, MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
Finansiella skulder	28	34	28	34
Rörelseskulder	9	1	0	0
Summa	37	35	28	34

NOT 21 LÅNGFRISTIGA FINANSIELLA TILLGÅNGAR

MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
Ingående anskaffningsvärde	1 039	1 243	199	365
Tillkommande tillgångar	721	115	9	110
Avgående tillgångar	-172	-182	-11	-138
Omklassificeringar	35	-138	-21	-138
Omräkningsdifferens	5	1	-	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	1 628	1 039	176	199
Ingående nedskrivningar	-40	-40	-38	-38
Årets nedskrivningar	-33	-	-	-
Utgående ackumulerade nedskrivningar	-73	-40	-38	-38
Redovisat värde vid årets slut	1 555	999	138	161

I koncernens långfristiga värdepappersinnehav ingår aktier och andelar med 412 MSEK (389), obligationer med 9 MSEK (7) och övriga räntebärande fordringar med 1 133 MSEK (602), varav 964 MSEK är fordringar i Lantmännen Finans AB.

De största enskilda innehaven i andra aktier och andelar avser innehav i Swedbank, LRF samt VK Mühlen GmbH.

Av årets tillkommande poster svarar Lantmännen Finans AB för 553 MSK.

I moderföretaget ingår aktier och andelar med 138 MSEK (140), och övriga räntebärande fordringar med 0 MSEK (21).

Nedskrivningar och återförda nedskrivningar redovisas i resultaträkningen på raden "Resultat från övriga värdepapper".

NOT 22 ANDRA LÅNGFRISTIGA FORDRINGAR

MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
Ingående anskaffningsvärde	142	64	16	19
Tillkommande fordringar	73	93	158	-
Reglerade fordringar	0	-9	-12	-3
Omklassificeringar	-33	-6	21	-
Utgående ackumulerade anskaffningsvärden	182	142	183	16
Ingående nedskrivningar	-3	0	0	0
Årets nedskrivningar	-2	-3	-24	-
Omklassificeringar	-1	-	-	-
Utgående ackumulerade nedskrivningar	-6	-3	-24	0
Redovisat värde vid årets slut	176	139	159	16

I koncernens fordringar ingår fordran avseende finansiell leasing med 71 MSEK (62). Övriga fordringar är av rörelsekaraktär.

Moderföretagets fordringar är av finansiell karaktär.

Beträffande kundfinansiering och finansiell leasingverksamhet se Not 35.

NOT 23 VARULAGER

MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
Råvaror och förnödenheter	2 871	2 755	1 837	1 874
Varor under tillverkning	18	6	1	-
Färdiga varor och handelsvaror	4 152	3 513	876	412
Förskott till leverantörer	18	29	18	23
Summa	7 059	6 303	2 732	2 309

Av lagrets totala värde avser 63 MSEK varor värderade till nettoförsäljningsvärde.

NOT 24 FÖRUTBETALDA KOSTNADER OCH UPPLUPNA INTÄKTER

MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
Förutbetalda hyror	19	16	3	-
Förutbetalda försäkringar	21	37	5	23
Övriga förutbetalda kostnader	303	265	156	403
Upplupna ränteutgifter	12	9	-	0
Övriga upplupna intäkter	244	174	153	73
Summa	599	501	317	499

NOT 25 KORTFRISTIGA PLACERINGAR OCH FINANSIELLA TILLGÅNGAR

Kortfristiga placeringar MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
Obligationer/diskonteringspapper	-	373	-	8
Övriga kortfristiga placeringar	154	12	-	-
Summa	154	385	0	8

Som kortfristiga placeringar redovisas räntebärande placeringar och utlåning med löptid upp till ett år.

Kortfristiga placeringar har i allt väsentligt en räntebindning understigande 3 månader och har därmed mycket begränsad ränterisk. Placeringen i obligationer och diskonteringspapper 2007, främst inom Svalöf Weibull AB, har avyttrats under året.

Kortfristiga räntebärande tillgångar

I koncernens övriga kortfristiga fordringar 2008 ingår räntebärande fordringar med 375 MSEK, varav 40 MSEK avser finansiell leasing.

Lantmännen är genom sina verksamheter exponerade för olika slag av finansiella risker. Med finansiella risker avses fluktuationer i koncernens resultat och kassaflöde till följd av förändringar av priser inom råvarumarknaderna, valutakurser, räntenivåer, refinansiering samt kredit- och motpartsrisker.

Lantmännen har en centraliserad finansfunktion, vars huvuduppgift är att stödja ledning och operativa enheter i linje med fastställd finanspolicy. Den övergripande målsättningen för finansfunktionen är att tillhandahålla en kostnadseffektiv finansiering samt att identifiera och på ett effektivt sätt begränsa koncernens finansiella risker.

Koncernens finanspolicy fastställs årligen av Lantmännens koncernstyrelse. Finanspolicyn reglerar hur de finansiella riskerna ska hanteras samt anger mandat, limiter och vilka finansiella instrument som får användas. Koncernens Riskkommitté får löpande rapportering om utvecklingen av koncernens finansiella risker.

VALUTARISK

Lantmännen är genom sin verksamhet exponerad för valutarisk genom att valutakursförändringar påverkar koncernens resultat- och balansräkning. Koncernens valutaexponering omfattar både transaktionsexponering och omräkningsexponering. Målet för koncernens valutariskhantering är att minimera den kortsiktiga effekten av valutakursförändringarnas negativa inverkan på koncernens resultat och finansiella ställning.

Transaktionsexponering

Affärsområdenas försäljning och inköp i utländsk valuta ska fullt ut kurssäkras mot den centrala finansfunktionen vid den tidpunkt valutarisken uppkommer. I vissa fall kan även prognostiserade framtida flöden säkras.

Omräkningsexponering

Effekt av valutakursförändringar återfinns också i omräkningen av utländska dotterföretags tillgångar och skulder till moderföretagets funktionella valuta, så kallad omräkningsexponering.

Valutarisker avseende kapitalbelopp elimineras i första hand genom motsvarande upplåning i utländsk valuta. Säkring av omräkningsexponering via valutaterminer kan utföras om särskilda skäl föreligger. I de fall upplåning skett i utländsk valuta avseende investering i samma lands valuta har kursdifferenser med beaktande av skatteeffekten kvittats mot omräkningsdifferenser i eget kapital.

Valutafördelning och förfallostruktur, rörelserelaterade valutaterminer

De valutaderivat som används är valutaterminer. Valutaterminernas genomsnittliga löptid är knappt sex månader. Vid årsskiftet fördelade sig Lantmännens utestående valutaterminer på följande valutor:

MSEK	2009	2010	2011	2012
EUR	-520	-21	-	-
USD	-410	-	-	-
GBP	-280	-	-	-
DKK	220	-	-	-
NOK	33	-	-	-
CHF	-22	-	-	-
Summa	-979	-21	-	-

I tabellen ovan visas nominellt nettobelopp i MSEK per valuta. Negativa belopp innebär försäljning av motsvarande valuta och positiva belopp köp. Cirka en femtedel av valutaterminskontrakten (nettobelopp) utgjordes av valutaterminer med annan motvaluta än SEK.

RÅVARUPRISRISK

Lantmännen är utsatt för råvaruprisrisk främst för råvarorna spannmål, soja och raps. Prissättningen av råvaror varierar över tiden som en konsekvens av internationellt utbud och efterfrågan. Råvarurisker är framförallt hänförliga till Lantmännen Lantbruks verksamheter och till Lantmännen Cerealias kvarnverksamhet samt Lantmännen Agroetanols etanoltillverkning.

Möjligheter finns, förutom att prissäkra via leveransavtal, att för vissa typer av råvaror prissäkra genom finansiella kontrakt via börser såsom Chicago Board of Trade (CBOT), Matif samt banker. Flera råvaror prissätts antingen i USD eller EUR. Utgångspunkten i Lantmännens riskpolicy är att valutan är en del av affärens prissättning och ska därför alltid kurssäkras vid affärens ingång. Ingen valutarisk är tillåten.

Energiprisrisk

Lantmännen är genom sin energiintensiva verksamhet utsatt för risker förknippade med prisförändringar på energi, framförallt el och gas. I de fall energiprisrisken inte är säkrad kommer prisförändringar på energimarknaden att ha en direkt påverkan på koncernens operativa resultat.

Huvuddelen av koncernens elförbrukning prissäkras via NordPool. Riskhanteringen av elpriser syftar till att skapa en långsiktighet i kostnadsutvecklingen för kraftinköpen. Elderivat prissätts i EUR. Valutarisken i tecknade elkontrakt ska normalt säkras till lägst 70 procent i samband med att budgetpriset för nästkommande års elförbrukning fastställs.

Elprissäkring

Förfalloår	2009	2010	2011
Säkrad andel av prognostiserat årsbehov	70%	30%	14%

Koncernens totala elförbrukning uppgick år 2008 till 559 GWh (577). Totalt säkrad volym för 2009 uppgår till 428 GWh.

Elcertifikat har prissäkrats till 100 procent avseende 2009 års behov. Koncernens gasbehov 2009 för Danmark och Sverige har prissäkrats till 100 procent.

RÄNTERISKER

Den räntebärande upplåningen medför att koncernen exponeras för ränterisk. Med ränterisk avses risken för negativ påverkan på koncernens resultat och kassaflöden till följd av förändringar i marknadsräntan. Hur snabbt en varaktig förändring i räntenivåerna får genomslag på koncernens finansnetto beror på upplåningens räntebindningstid.

Koncernens räntebindning är normalt kort men kan förlängas för att begränsa effekten av en ränteuppgång. Bland annat används ränteswapar för att styra skuldernas räntebindning utan att de underliggande lånen förändras.

Koncernens låneportfölj har per 31 december 2008, inklusive utestående ränteswapar men exklusive lån från medlemmar, en vägd genomsnittlig räntebindningstid om 6 månader.

Den vägda genomsnittliga löptiden för låneportföljen exklusive lån från medlemmar var vid årsskiftet 3,9 år.

Förfallostrukturen på skulder till kreditinstitut

MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
2008	-	1 063	-	-
2009	2 915	54	1 501	-
2010	40	22	-	-
2011	6 046	4 814	6 014	4 786
2012	15	-	-	-
2013-	1 832	152	1 674	-
Summa	10 848	6 105	9 189	4 786

Vid årsskiftet uppgick koncernens totala betalningsberedskap till 747 MSEK (1 007).

fortsättning Not 26

Valutafördelning och förfallostruktur, skulder till kreditinstitut

MSEK	Totalt	0-1 år	1-3 år	3-5 år	> 5 år
DKK	4 337	276	2 768	36	1 257
SEK	3 215	1 533	1 168	504	10
EUR	1 869	402	1 441	8	18
GBP	615	53	562	0	0
LVL	297	288	9	0	0
USD	272	233	39	0	0
NOK	110	0	110	0	0
PLN	84	84	0	0	0
EEK	49	46	3	0	0
Summa	10 848	2 915	6 100	548	1 285

Tabellen inkluderar valutawapar. Kostnader för lån utöver räntekostnader periodiseras över respektive låns löptid.

Övriga kortfristiga skulder, sparmedel och kapitalkonto

I övriga kortfristiga skulder ingår medlemmars sparmedel med 845 MSEK (860). Inlåning via kapitalkonto uppgår till 447 MSEK (386), varav 112 MSEK via Lantmännen Finans AB.

REFINANSIERINGSRISK OCH BETALNINGSBEREDSKAP

Med refinansierings- och likviditetsrisk avses risken att Lantmännen inte kan möta betalningsförpliktelser som en följd av otillräcklig likviditet eller svårigheter att uppta externa lån. Lantmännen begränsar refinansieringsrisken genom att ha en god spridning av motparter och löptid på bruttolåneskulden.

KREDIT- OCH MOTPARTSRISK

Kredit- och motpartsrisk avser risken att motparten i en transaktion inte kan fullgöra sitt åtagande och därmed åsamkar koncernen en förlust. För att begränsa motpartsrisken accepteras endast motparter med hög kreditvärdighet enligt fastställt finanspolicy samt genom att engagemanget per motpart maximeras. Kreditriskerna vid placeringar begränsas genom att koncernen endast använder sig av motparter med lägst rating K1 enligt kreditvärderingsinstitutet Standard & Poor's kriterier.

Kundkreditrisk

Kreditrisken i kundfordringar hanteras genom särskild kreditprövning. Lantmännen tillämpar kreditkontroll av sina kunder där information om kundernas finansiella ställning inhämtas från olika kreditupplysningsföretag. Inom affärsområdet Lantmännen Unibake begränsas risken för kreditförluster genom kreditförsäkring av vissa större kundfordringar.

FINANSIELLA DERIVATINSTRUMENT

Lantmännen använder finansiella derivatinstrument för att hantera och säkra valutarisk, råvarurisk och ränterisk som uppstår i verksamheten. De finansiella derivat som avser säkring av kontrakterade betalningsflöden säkringsredovisas vilket innebär att realiserade resultat redovisas Off-balance fram till dess att underliggande flöden reflekteras i resultaträkningen.

Valutaterminer används för säkring av kontrakterade betalningsflöden och säkring av balansexponering.

Elterminer används för att prissäkra inköp av elkraft och skapa en långsiktighet i kostnaden för kraftinköpen. Den finansiella handeln görs på den nordiska elbörsen NordPool.

Lantmännen använder råvaruderivat för att säkra balansexponering och prognostiserade råvaruinköp. Utestående råvaruderivat som inte uppfyller kriterierna för säkringsredovisning marknadsvärderas och realiserade förluster resultatförs.

VERKLIGT VÄRDE

Tabellen nedan visar bokfört och verkligt värde per typ av finansiellt instrument. Verkligt värde på skulder till kreditinstitut är beräknat som diskonterat nuvärde av framtida betalningar. Verkligt värde för derivatinstrument är baserat på marknadspriser. Ej börsnoterade anläggningsaktier värderas individuellt till det lägsta av anskaffningsvärdet och ett bedömt marknadsvärde.

Skillnaden mellan bokfört och verkligt värde kommer av att skulder och tillgångar inte marknadsvärderas i balansräkningen utan tas upp till lägsta värdet av anskaffningsvärde och marknadsvärde.

Finansiella instrument

Tillgångar, MSEK	KONCERNEN				MODERFÖRETAGET			
	Redovisat värde		Verkligt värde		Redovisat värde		Verkligt värde	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Aktier och andelar								
noterade	266	275	330	391	26	34	35	146
onoterade	146	115	146	115	111	106	111	106
Obligationer	9	7	9	7	0	0	0	0
Andra långfristiga fordringar	1 310	741	1 310	741	160	37	160	37
Kundfordringar	5 631	5 922	5 631	5 922	2 690	2 382	2 690	2 382
Övriga kortfristiga fordringar	680	836	680	836	61	145	61	145
Övriga kortfristiga placeringar	154	385	154	389	0	8	0	10
Kassa och Bank	269	450	269	450	78	67	78	67
Skulder, MSEK								
Skulder till kreditinstitut	10 848	6 105	10 841	6 112	9 189	4 786	9 189	4 793
Övriga långfristiga skulder	287	337	287	337	28	28	28	28
Leverantörsskulder	3 863	4 201	3 863	4 201	1 559	1 559	1 559	1 559
Övriga kortfristiga skulder	2 599	3 653	2 599	3 653	1 609	2 405	1 609	2 405
Off-balance, MSEK								
Valutaderivat	-42	-1	-38	12	-42	-1	-19	16
Räntederivat	-31	0	-30	19	-31	0	-26	18
Råvaruderivat	0	-13	39	-30	0	-13	39	-30
Elderivat	0	0	-143	50	0	0	-143	50

NOT 27 EGET KAPITAL

Omräkningsdifferenser i eget kapital	KONCERNEN	
	2008	2007
MSEK		
Accumulerad omräkningsdifferens vid årets början	232	83
Årets omräkningsdifferens på utländska dotterföretag	724	239
Årets resultat från valutasäkring av nettoinvesteringar i utländska dotterföretag, efter skatt	-176	-90
Accumulerad omräkningsdifferens i eget kapital	780	232
Kapitalandelsfond		
Ingående balans	185	213
Årets resultat från intresseföretag överförda till kapitalandelsfond	98	40
Erhållen utdelning	-6	-2
Avyttring av intressebolag	-72	-65
Omräkningsdifferens	0	-1
Kapitalandelsfond vid årets utgång	205	185

Moderföretaget

Eget kapital i moderföretaget består av insatskapital, bundna reserver och fritt eget kapital. Insatskapitalet består av inbetalt och emitterat insatskapital.

Insatsskyldigheten för den enskilde medlemmen bestäms av medlemmens omsättningsvärde med föreningen. Varje år görs beräkning av insatsskyldighet och överinsatser utbetalas.

Emitterat insatskapital är fritt eget kapital som överförs till medlemsinsats. Vid medlems utträde utbetalas både inbetalt och emitterat insatskapital till medlemmen.

Enligt styrelsens beslut ska ett belopp motsvarande gjord insatsemission överföras från fritt kapital till bundna reserver i moderföretaget utöver den lagstadgade avsättningen. Beloppet uppgick 2008 till 151 MSEK (112).

NOT 28 PENSIONER

Förmånsbestämda förpliktelser och värdet av förvaltningstillgångar i koncernen.

Förmånsbestämda pensionsplaner	KONCERNEN	
	2008	2007
MSEK		
Förmånsbestämda förpliktelser		
Nuvärde av förmånsbestämda förpliktelser	2 015	1 858
Förvaltningstillgångars verkliga värde	-118	-127
Nettovärde	1 897	1 731
Oredovisade kostnader för tjänstgöring under tidigare perioder	-	-3
Oredovisade aktuariella vinster och förluster	-353	-86
Avsättning för pensioner, nettovärde	1 544	1 642

Inom koncernen finns ett antal förmånsbestämda pensionsplaner, där de anställda har rätt till ersättning efter avslutad anställning baserat på slutlön och tjänstgöringstid. De största planerna är ofonderade och finns i Sverige. Dessa planer är försäkrade inom det svenska PRI/FPG-systemet. I Norge finns fonderade planer.

Förpliktelsen fördelar sig på planer enligt följande:

Förpliktelser enligt svenska PRI/FPG-planer	1 786	1 621
Övriga ofonderade förpliktelser	88	91
Fonderade förpliktelser	141	146
Summa	2 015	1 858

Nettobeloppet fördelar sig på planer i följande länder:

Sverige	1 458	1 554
Norge	54	60
Tyskland	31	27
Nederländerna	1	1
Summa	1 544	1 642

Pensionskostnad

MSEK	KONCERNEN	
	2008	2007
Förmånsbestämda planer		
Kostnader för pensioner intjänade under året	42	43
Räntekostnad	83	70
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	-7	-6
Amortering av aktuariella vinster och förluster	0	1
Reduceringar och regleringar	-5	1
Övrigt	0	0
Kostnad förmånsbestämda planer	113	109
Kostnad avgiftsbestämda planer	249	263
Total kostnad avseende pensioner	362	372
<i>Kostnaden redovisas på följande rader i resultaträkningen</i>		
Personalkostnader	286	308
Finansiella kostnader	76	64
Total kostnad avseende pensioner	362	372

Följande sammanställning förklarar hur nettobeloppet har förändrats under året.

Avstämning av nettobelopp för pensioner i balansräkningen

MSEK	KONCERNEN	
	2008	2007
Ingående balans	1 642	1 643
Kostnader för förmånsbestämda planer under året	125	114
Utbetalning av ersättningar	-79	-65
Inbetalning av avgifter från arbetsgivaren	-7	-7
Effekter av förvärvade/avyttrade verksamheter	-128	-33
Reduceringar och regleringar	-5	1
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	-7	-6
Aktuariella vinster och förluster	0	0
Övrigt	3	-10
Omräkningsdifferens	0	5
Utgående balans, pensionsskuld	1 544	1 642
Avkastning förvaltningstillgångar		
Verklig avkastning på förvaltningstillgångar	6	6
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	6	6
Aktuariellt resultat för förvaltningstillgångar under året	0	0
Aktuariella antaganden		
Diskonteringsränta	4,0%	4,9%
Framtida löneökningar	3,2%	3,2%
Inflation	2,0%	2,0%
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	5,8%	6,0%

Pensionsskuld

MSEK	MODERFÖRETAGET	
	2008	2007
FPG/PRI, kreditförsäkrad	727	707
Övriga	4	6
Summa	731	713

För vissa anställda i Sverige erläggs försäkringspremie till Alecta avseende åtaganden enligt den så kallade traditionella ITP-planen. Denna ITP-plan är en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. Alecta kan i nuläget inte lämna den information som krävs för att redovisa dessa förmåner som förmånsbestämda planer. Pensionsplanen enligt ITP, som tryggas genom försäkring i Alecta redovisas därför som en avgiftsbestämd plan. Av kostnaden ovan för avgiftsbestämda planer avser 30 MSEK (38) premier till Alecta avseende traditionell ITP. Alectas överskott kan fördelas till försäkringstagarna och/eller de försäkrade. Vid utgången av året uppgick Alectas överskott i form av den kollektiva konsolideringsnivån till 112 % (152). Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkrings-tekniska åtaganden, vilka inte överensstämmer med RR 29.

NOT 29 | NEGATIV GOODWILL

MSEK	KONCERNEN	
	2008	2007
Ingående anskaffningsvärde	794	502
Tillkommande negativ goodwill vid förvärv	-	292
Utgående ackumulerat anskaffningsvärde	794	794
Ingående upplösning	-454	-425
Redovisad som intäkt enligt särskild plan	-46	-29
Utgående ackumulerad upplösning	-500	-454
Redovisat värde vid årets slut	294	340

Upplösning av negativ goodwill redovisas på särskild rad i resultaträkningen.

Kvarvarande del intäktsförs under den beräknade kvarvarande genomsnittliga nyttjandeperioden för de tillgångar som är avskrivningsbara i den förvärvade verksamheten. Den återstående nyttjandeperioden per 2008-12-31 beräknas uppgå till 6 år.

NOT 30 | ÖVRIGA AVSÄTTNINGAR

Koncernen 2008, MSEK	Garantiåtaganden	Försäkringstekniska avsättningar	Strukturåtgärder	Övrigt	Total
Redovisat värde vid periodens ingång	93	256	201	195	745
Avsättningar som gjorts under perioden	77	51	50	4	182
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-59	-89	-58	-14	-220
Omklassificeringar	0	47	26	-73	0
Återfört under perioden	-2	-222	0	-90	-314
Omräkningsdifferenser	4	1	2	1	8
Redovisat värde vid periodens utgång	113	44	221	23	401

Moderföretaget 2008, MSEK

	Strukturåtgärder	Övrigt	Total
Redovisat värde vid periodens ingång	176	85	261
Avsättningar som gjorts under perioden	2	-	2
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-37	-27	-64
Omklassificeringar	26	-26	0
Återfört under perioden	-	-32	-32
Redovisat värde vid periodens utgång	167	0	167

I periodens avsättningar inkluderas ökning av tidigare befintliga avsättningar.

I koncerner av Lantmännens storlek finns normalt ett antal pågående tvister. Lantmännen har gjort en bedömning av mest sannolika utfall av de tvister som för närvarande är aktuella och redovisar i de fall en utbetalning bedömts som sannolik motsvarande belopp som avsättning.

Av årets återföringar avser 181 MSEK i koncernen och 32 MSEK i moderföretaget återföring av avsättning för eventuella åtaganden avseende salmonellautbrottet 2003. Högsta Domstolen beslöt i början av 2008 att staten inte hade regressrätt på Lantmännen.

I årets återföring ingår 80 MSEK avseende BASF Plant Science som på koncernnivå inkluderats i redovisat realisationsresultat för bolaget i den bytesaffär som gjordes med BASF där Lantmännen erhöll 40 procent i Svalöf Weibull AB.

NOT 31 | ÖVRIGA LÅNGFRISTIGA SKULDER

MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
Finansiella skulder avseende leasingavtal	258	298	-	-
Övriga finansiella skulder	29	38	20	25
Rörelseskulder	0	1	8	3
Summa	287	337	28	28

Beträffande skulder för finansiella leasingavtal se även Not 32. Övriga långfristiga skulder förfaller i sin helhet till betalning inom fem år.

NOT 32 LEASINGÅTAGANDEN
Leasingåtaganden

Koncernen är såväl leasetagare som leasegivare. Koncernen som leasegivare redovisas i Not 35 Kundfinansiering. I denna not redovisas koncernens åtaganden som leasetagare. Inom koncernen finns såväl operationella som finansiella leasingåtaganden. Inom moderföretaget redovisas alla leasingåtaganden som operationella leasar.

Operationell leasing

Redovisad kostnad för operationella leasar, MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
Minimileaseavgifter	121	115	4	5
Variabla avgifter	6	3	0	0
Summa	127	118	4	5

Nedan redovisas framtida åtaganden avseende icke uppsägningsbara operationella leasar.

Minimileaseavgifter förfaller till betalning, MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
Inom ett år	33	57	4	4
Mellan ett och fem år	33	69	8	9
Senare än fem år	0	2	8	3
Summa	66	128	20	16

Finansiell leasing

Skulder avseende finansiella leasingavtal redovisas som räntebärande skulder i koncernens balansräkning. Amortering som förfaller inom ett år redovisas som kortfristig skuld och amortering senare än inom ett år som långfristig skuld.

Framtida minimileaseavgifter fördelade på amortering och ränta samt förfallotid framgår nedan.

Förfallotid	2008			2007		
	Amortering	Ränta	Total avgift	Amortering	Ränta	Total avgift
Inom ett år	50	10	60	60	12	72
Mellan ett och fem år	72	36	108	109	37	146
Senare än fem år	186	12	198	189	20	209
Summa	308	58	366	358	69	427

Under året har totalt 68 MSEK (71) betalats i minimileaseavgifter och 3 MSEK (0) i variabla avgifter avseende finansiell leasing. Av minimileaseavgifterna har 15 MSEK (14) redovisats som ränta och resterande del som amortering av skuld. Redovisat värde per balansdagen avseende de leasade tillgångarnas värde framgår av Not 15, Materiella anläggningstillgångar.

NOT 33 ÖVRIGA KORTFRISTIGA SKULDER

MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
Finansiella skulder avseende leasingavtal	50	60	-	-
Övriga finansiella skulder	1 464	2 260	1 344	2 058
Rörelseskulder	1 085	1 333	265	347
Summa	2 599	3 653	1 609	2 405

Övriga finansiella skulder innehåller skulder till medlemmar avseende sparmedel och kapitalkonto uppgående till 1 292 MSEK (1 246).

Inlåning från allmänheten i Lantmännen Finans AB uppgick per årsskiftet till 112 MSEK och redovisas i Övriga finansiella skulder. Inlåning kommer främst från före detta medlemmar och anställda, men efter årsskiftet även en del övriga. Kontot har fria uttag, ränta från första kronan och omfattas av den statliga insättningsgarantin på 500 TSEK.

Beträffande skulder för finansiella leasingavtal se även Not 32.

NOT 34 UPPLUPNA KOSTNADER OCH FÖRUTBETALDA INTÄKTER

MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
Upplupna personalrelaterade kostnader	654	707	156	142
Skuld avseende rabatter, bonus	86	64	-	-
Upplupna räntor	108	19	85	0
Övriga upplupna kostnader	995	749	515	338
Förutbetalda intäkter	69	40	14	6
Summa	1 912	1 579	770	486

NOT 35 KUNDFINANSIERING

Kundfinansiering avser främst finansiering av Lantmännen försäljning till slutkund av lantbruks- och entreprenadmaskiner. Finansieringen sker huvudsakligen genom avbetalnings- och leasingkontrakt via Lantmännen Finans AB.

Lantmännen Finans ABs utestående fordringar avseende avbetalningskontrakt uppgick vid årsskiftet till 1 111 MSEK (952), varav 305 MSEK (384) förfaller till betalning under det närmaste kalenderåret.

Finansiella leasingavtal

För tillgångar som hyrs ut via finansiella leasingavtal gäller följande framtida leasingbetalningar och förfallotider:

Koncernen, MSEK	2008		2007	
	Brutto-investering	Nuvärde av framtida minimileaseavgifter	Brutto-investering	Nuvärde av framtida minimileaseavgifter
Inom ett år	43	40	15	15
Mellan ett och fem år	137	69	48	45
Senare än fem år	7	2	3	2
	187	111	66	62
Ej intjänade finansiella intäkter		76		4
Summa	187	187	66	66

I årets resultat ingår variabla avgifter med 9 MSEK (7). Total reserv för osäkra fordringar per balansdagen uppgick till 0 MSEK (0).

NOT 36 TRANSAKTIONER MED NÄRSTÄENDE

Transaktioner med medlemmar i enlighet med föreningens ändamål betraktas i detta sammanhang inte som transaktion med närstående. Löner och liknande till ledande befattningshavare redovisas i Not 5. Utdelning från dotterföretag och intresseföretag framgår av Not 7 och 8.

Fordringar på och skulder till intresseföretag framgår av balansräkningen samt Not 20.

	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
Koncerninterna inköp i procent av totala inköp, %	17	19	14	15
Koncernintern försäljning i procent av total försäljning, %	12	13	13	16
Köp av varor och tjänster från intresseföretag, MSEK	404	693	400	602
Försäljning av varor och tjänster till intresseföretag, MSEK	94	42	25	28

NOT 37 | STATLIGA STÖD

MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET		MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007		2008	2007	2008	2007
Erhållna bidrag som redovisats som intäkt	8	13	1	0	Under året erhållna bidrag som reducerat värdet på anläggningstillgångar	9	1	-	-
Erhållna bidrag som reducerat kostnader	17	23	-	-					
Summa	25	36	1	0					

NOT 38 | AVVECKLADE VERKSAMHETER

Som ett led i Lantmännens strategi att fokusera på kärnaffärerna har två större avyttringar beslutats under 2008. Affärsområde Lantmännen Grangården avyttrades under kvartal tre och avtal träffades om försäljning av Lantmännen Färskröd Sverige, som ingår i affärsområde Lantmännen Unibake, under kvartal fyra. Avyttringen av den svenska färskrödsverksamheten fullföljdes i januari 2009.

I sammanställningen nedan framgår dessa verksamheters påverkan på koncernen och koncernen exklusive verksamheterna.

Resultaträkning, MSEK	Kvarvarande verksamheter		Verksamheter, avvecklade/ under avveckling		Resultat från avvecklingen		Summa	
	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007
Intäkter	41 200	32 788	2 522	3 684	0	0	43 722	36 472
Rörelsens kostnader	-39 618	-31 716	-2 677	-3 886	-291	0	-42 586	-35 602
Rörelseresultat	1 582	1 072	-155	-202	-291	0	1 136	870
Finansiella intäkter och kostnader	-416	-9	-18	-39	0	0	-434	-48
Återbäring och efterlikvid	-122	-83	0	0	0	0	-122	-83
Resultat före skatt	1 044	980	-173	-241	-291	0	580	739
Årets skattekostnad	-77	-202	41	68	0	0	-36	-134
Minoritetens resultatandel	14	-17	0	0	0	0	14	-17
Årets resultat	981	761	-132	-173	-291	0	558	588
Balansräkning, MSEK								
Summa tillgångar	31 907	27 201	811	1 542	-165	0	32 553	28 743
Summa skulder och avsättningar	21 283	17 871	560	1 100	128	0	21 969	18 971

NOT 39 | STÄLLDA SÄKERHETER OCH ANSVARSFÖRBINDELSER
Ställda säkerheter

Koncernen MSEK	För egna finansiella skulder	Övriga åtaganden	Totalt ställda säkerheter	
			2008	2007
Fastighetsinteckningar	1 552	-	1 552	360
Företagsinteckningar	13	-	13	285
Bankräkningar	-	88	88	34
Övrigt	84	-	84	328
Summa	1 649	88	1 737	1 007

För moderföretags skulder har fastighetsinteckningar motsvande 1 174 MSEK lämnats, varav 113 MSEK avser fastigheter tillhöriga dotterföretag. Den ökade pantsättningen beror huvudsakligen på lämnade fastighetsinteckningar i samband med upptagande av lån på 800 MDKK i Realkredit Danmark.

Ställda säkerheter inkluderar överhypotek på 80 MSEK (580). Minskningen i överhypotek beror huvudsakligen på återbekomna panter som Lantmännen Kronfågel tidigare lämnat till Swedbank.

Moderföretaget MSEK	För egna finansiella skulder	Övriga åtaganden	Totalt ställda säkerheter	
			2008	2007
Fastighetsinteckningar	1 174	-	1 174	0
Bankräkningar	-	88	88	34
Summa	1 174	88	1 262	34

Ansvarsförbindelser

MSEK	KONCERNEN		MODERFÖRETAGET	
	2008	2007	2008	2007
Borgensförbindelser för				
- koncernföretag	-	-	1 096	1 151
- intresseföretag	91	142	91	142
- övriga	265	331	0	28
Övriga ansvarsförbindelser	247	98	268	98
Summa	603	571	1 455	1 419

Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att, såvitt de känner till, årsredovisningen är upprättad i överensstämmelse med god redovisningssed för ekonomiska föreningar, lämnade uppgifter stämmer med de faktiska förhållandena och ingenting av väsentlig betydelse är utelämnat som skulle kunna påverka den bild av företaget som skapats av årsredovisningen.

Stockholm den 19 februari 2009

Thomas Bodén
Ordförande

Bengt-Olov Gunnarsson
Vice ordförande

Elisabet Annell

Paul Bergqvist

Birgitta Carlander

Nils Lundberg

Thomas Magnusson

Hans Wallemyr

Björn Wallin

Tommy Brunsärn

Gert Gustavsson

Görgen Kier

Per Strömberg
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats den 19 februari 2009

Ernst & Young AB

Lars Träff
Auktoriserad revisor

Torvald Carlsson

Lars Falck

Anders Åbyhammar

Koncernens resultat- och balansräkning samt moderföretagets resultat- och balansräkning blir föremål för fastställelse på ordinarie föreningsstämma.

Revisionsberättelse

Till föreningsstämman i Lantmännen ek för

Org.nr 769605-2856

Vi har granskat årsredovisningen, koncernredovisningen och bokföringen samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning i Lantmännen ek för år 2008. Föreningens årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 69-110. Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för räkenskapshandlingarna och förvaltningen och för att årsredovisningslagen tillämpas vid upprättandet av årsredovisningen och koncernredovisningen. Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen, koncernredovisningen och förvaltningen på grundval av vår revision.

Revisionen har utförts i enlighet med god revisions sed i Sverige. Det innebär att vi planerat och genomfört revisionen för att med hög men inte absolut säkerhet försäkra oss om att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter. En revision innefattar att granska ett urval av underlagen för belopp och annan information i räkenskapshandlingarna. I en revision ingår också att pröva redovisningsprinciperna och styrelsens och verkställande direktörens tillämpning av dem samt att bedöma de betydelsefulla uppskattningar som styrelsen och verkställande direktören gjort när de upprättat årsredovisningen och koncernredovisningen samt att utvärdera den samlade informationen i årsredovisningen och koncernredovisningen. Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i föreningen för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot föreningen. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med lagen om ekonomiska föreningar, årsredovisningslagen eller föreningens stadgar. Vi anser att vår revision ger oss rimlig grund för våra uttalanden nedan.

Årsredovisningen och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en rättvisande bild av föreningens och koncernens resultat och ställning i enlighet med god redovisningssed i Sverige. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker att föreningsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för föreningen och för koncernen, disponerar vinsten i föreningen enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 19 februari 2009

Ernst & Young AB

Lars Träff
Auktoriserad revisor

Torvald Carlsson

Lars Falck

Anders Åbyhammar

Föreningsstyrningsrapport

Lantmännen ek för är en svensk ekonomisk förening med sitt säte i Stockholm, Sverige. Styrningen av koncernen bygger bland annat på föreningens stadgar, den svenska lagen om ekonomiska föreningar, koden för styrning av lantbrukskooperativa föreningar och föreningsföretag (i fortsättningen benämnd Föreningskoden) samt andra tillämpliga lagar och regler.

Lantmännens styrelse och verkställande ledning strävar efter att företaget på bästa sätt ska möta de krav som ägare, anställda och andra intressenter ställer på företaget.

Föreningskoden

Föreningskoden har tagits fram med "Svensk kod för bolagsstyrning" från 2004 som förebild. Föreningskoden syftar, på samma sätt som "Svensk kod för bolagsstyrning", till att skapa goda förutsättningar för en aktiv och ansvarstagande ägarroll, en väl avvägd balans mellan ägare, styrelse och verkställande ledning, bidra till en tydlig ansvarsfördelning mellan föreningens lednings- och kontrollorgan samt 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 tillämpas i praktiken.

Enligt Föreningskoden ska styrelsen avge rapport över hur väl den interna kontrollen avseende finansiell rapportering fungerat under det senaste räkenskapsåret. Lantmännens styrelse har valt att endast uttala sig om hur den interna kontrollen organiserats. Detta ligger i linje med de förenklingsåtgärder som tagits i den reviderade koden för bolagsstyrning, som gäller från 1 juli 2008.

Ägare

Koncernens moderföretag är Lantmännen ek för, ett kooperativt företag som ägs av cirka 40 000 lantbrukare i Sverige. Ägarna, det vill säga medlemmarna i föreningen, ska bedriva lantbruk eller livsmedelsproduktion inom föreningens verksamhetsområde. Ägarna har möjlighet att vid olika ägarmöten och

distriktsstämma uttrycka sina åsikter till styrelse och ledning, bland annat genom motioner. Se även beskrivning under Utveckling av ägarmodellen och Ägarnytta

► Sid 15-17

Insatskapital och rösträtt

Medlemmens insatskyldighet baseras på omsättningsvärdet, i form av inköp från och leveranser till föreningen. Styrelsen beslutar om vilka produktområden som utgör bas för insatskyldigheten. Insatskyldigheten för den enskilde medlemmen är tio procent av det genomsnittliga omsättningsvärdet med föreningen under de fem senaste åren. Insatskyldigheten uppgår dock lägst till 5 000 SEK och högst till 150 000 SEK. Av det totala insatskapitalet på 1 157 MSEK har 593 MSEK betalats in och resten emitterats från utdelningsbart kapital i föreningen. Varje medlem i föreningen har en röst oberoende av insatsens storlek.

Föreningsstämma

Föreningsstämman är Lantmännens högsta beslutande organ. Stämman består av representanter för medlemmarna, fullmäktige, som väljs vid föreningens distriktsstämmor. Distrikten är bas för medlemmarnas roll som ägare i föreningen. Distrikten utser en fullmäktige för varje påbörjat 500-tal medlemmar i distriktet. Varje fullmäktige har en röst vid stämman. Föreningsstämman är beslutför då mer än hälften av hela antalet fullmäktige är närvarande. Varje medlem har rätt att få ärenden behandlade på föreningsstämman.

Ordinarie föreningsstämma ska hållas inom sex månader efter räkenskapsårets utgång. Vid ordinarie föreningsstämma

väljs föreningens styrelse, valberedning och revisorer. Övriga obligatoriska ärenden vid stämman omfattar bland annat beslut om fastställande av resultat- och balansräkning, disposition av föreningens resultat, ansvarsfrihet för styrelse och VD samt fastställande av ersättning till styrelse och revisorer.

Föreningsstämman 2008

Ordinarie föreningsstämma hölls den 7 maj 2008 i Stockholm.

Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år. Mandattiden utgick för Thomas Bodén, Paul Bergqvist, Thomas Magnusson och Olle Nilsson.

Stämman beslutade att styrelsen för Lantmännen ek för ska bestå av nio stämnovalda ledamöter samt föreningens verkställande direktör. Vid stämman omvaldes Thomas Bodén, Paul Bergqvist, Thomas Magnusson och Olle Nilsson för en ny mandatperiod om två år. Stämman beslutade att antalet revisorer ska vara fyra, en auktoriserad revisor och tre förtroendevalda revisorer. Revisorerna utses för ett år i taget. Till auktoriserad revisor i föreningen valdes revisionsfirman Ernst & Young AB, med auktoriserade revisorn Lars Träff som huvudansvarig.

Som förtroendevalda revisorer omvaldes Torvald Carlsson, Lars Falck, och Anders Åbyhammar.

Stämman beslutade därutöver om arvoden till styrelsen och övriga förtroendevalda, såväl fasta årsarvoden som dagarvoden och reseersättningar. Stämman utsåg även nio ledamöter till valberedningen för tiden fram till och med 2009 års ordinarie stämma.

Föreningsstämman beslutade om

insatsutdelning med totalt 50 MSEK att fördelas på såväl inbetalt som emitterat insatskapital samt insatsemision med totalt 150 MSEK att fördelas med 50 procent på insatsgrundande omsättning och med 50 procent på inbetalda medlemsinsatser.

Utöver utdelning och emission hade styrelsen beslutat utbetala återbäring och efterlikvid på 83 MSEK. Totalt återfördes därigenom 283 MSEK till medlemmarna under 2008.

Totalt antal utsedda fullmäktige var 100 personer, 99 var närvarande vid stämman. Samtliga styrelseledamöter och valda revisorer var närvarande vid stämman.

Extra föreningsstämma

Den 1 oktober hölls en extrastämma. Stämman behandlade ett förslag om stadgeändring för att kunna påbörja handel med emissionsinsatser. Vid extrastämman gjordes ett fyllnadsval till styrelsen av Björn Wallin, efter bortgångne Olle Nilsson.

Förtroenderåd

Till föreningen finns ett förtroenderåd knutet. I förtroenderådet ska styrelseordföranden i distrikt och organisationsmedlem ingå. Utöver dessa kan styrelsen utse ytterligare ledamöter.

Förtroenderådets roll är att vara rådgivare till föreningsstyrelsen i utvecklingsfrågor av mer långsiktig karaktär samt att förmedla information mellan styrelsen och distrikten. Förtroenderådet har även till uppgift att ta del i beredning av principiella frågor och att nominera ledamöter till föreningens valberedning.

Förtroenderådet 2008

Till ledamöter i förtroenderådet har styrelsen, utöver de obligatoriska ledamöterna enligt ovan, utsett två representanter för lokalföreningarna. Vid förtroenderådets möten deltar även föreningsstyrelsen, föreningens förtroendevalda revisorer och en representant för valberedningen.

Förtroenderådet har haft tre protokollförda möten under året.

Valberedning

Valberedningens uppgift är att förbereda och lämna förslag till beslut om val av

ledamöter i föreningsstyrelsen och val av revisorer samt arvoden och ersättningar till dessa, och lämnar förslag till arvode och ersättningar till övriga förtroendevalda. Valberedningen ska bestå av 7-13 ledamöter och väljs av ordinarie föreningsstämma. Valberedningen utser inom sig ordförande.

Utgångspunkt för valberedningens arbete är en bedömning av om styrelsen är ändamålsenligt sammansatt vad gäller kompetens utifrån föreningens aktuella situation och framtida inriktning. Underlag för bedömningen är bland annat en utvärdering av styrelsens arbetsmetoder och beslutsprocesser, utförd av oberoende part på styrelseordförandens uppdrag och i samråd med valberedningen. Eventuell nyrekrytering till styrelsen sker därefter utifrån en av valberedningen framtagen kravspecifikation.

Under 2008 har valberedningen bestått av nio personer, Lars Reyier, ordförande, Per-Olof Malm, vice ordförande samt Magnus Aaby-Ericsson, Håkan Christensson, Kjell Eriksson, Anders Hansson, Kerstin Mood, Karola Reuterström och Christer Samuelsson.

Föreningsstyrelse

Styrelsens övergripande uppgift är att för medlemmarnas räkning förvalta föreningens angelägenheter på ett sådan sätt att medlemmarnas ekonomiska intressen tillgodoses på bästa möjliga sätt. Styrelsen ansvarar för föreningens organisation och förvaltningen av föreningens angelägenheter samt för att kontrollen av bokföringen, medelsförvaltningen och ekonomiska förhållanden i övrigt är betryggande. Styrelsen beslutar om koncernens övergripande mål, strategiska planer och väsentliga policys samt övervakar att dessa efterlevs och uppdateras. Styrelsen beslutar även om förvärv, avyttringar och större investeringar samt godkänner årsredovisning och delårsrapporter. Till styrelsens uppgifter hör även att utöva tillsyn över VD och att fortlöpande utvärdera koncernledningen. Styrelsen ska tillse att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av föreningens verksamhet och ekonomiska

ställning, att den externa informationen präglas av öppenhet och saklighet, att det finns tillfredsställande kontroll av att lagar och regler efterlevs och att erforderliga etiska riktlinjer fastställs.

Arbetet i styrelsen styrs av en arbetsordning som bland annat reglerar arbetsfördelning och ansvar mellan styrelsen, ordföranden och VD. Arbetsordningen uppdateras och fastställs minst en gång per år, normalt vid det konstituerande styrelsemötet.

Styrelsen i Lantmännen ska bestå av lägst 7 och högst 13 ledamöter samt av verkställande direktören. Styrelsen utser inom sig ordförande.

Inom styrelsen finns ett revisionsutskott, ett ersättningsutskott och ett ägarutskott. Syftet med utskotten är att fördjupa och effektivisera styrelsens arbete samt att bereda ärenden inom respektive område. Utskotten har inte någon beslutsrätt. Ledamöter i utskotten utses av styrelsen vid det konstituerande styrelsemötet. Instruktioner för utskotten ingår i styrelsens arbetsordning.

Styrelsens arbete under 2008

Sedan ordinarie föreningsstämma den 7 maj 2008 består styrelsen av nio ledamöter som valts av stämman, tre representanter för de anställda samt VD. Inga suppleanter förekommer. Chefen för den koncerngemensamma enheten Juridik är styrelsens sekreterare. Ingen av de stämموvalda styrelseledamöterna har anställningsliknande förhållande med Lantmännen. Till ordförande har styrelsen utsett Thomas Bodén. Styrelsens sammansättning framgår av presentationen [▶ Sid 116-117](#)

Under året har styrelsen haft 19 sammanträden, varav 7 per telefon. Av tabell [▶ Sid 114](#) framgår styrelsens närvaro vid mötena.

Under året har styrelsen bland annat fattat beslut om avyttring av Lantmännen Granngården, Svenska Foder och färskbrödsverksamheten i Sverige. Detta som ett led i den portföljstrategi som beslutats av styrelsen. Styrelsen har den 30 september 2008 fattat ett inriktningsbeslut att genomföra handel med emissionsinsatser samt utge förlagsinsatser som man också

kan handla med. Styrelsen har vidare beslutat om införande av en koncernövergripande uppförandekod. Vid två möten har föreningens auktoriserade revisor deltagit.

Revisionsutskottet

Revisionsutskottet har till uppgift att vara beredningsorgan i frågor avseende riskbedömning, intern kontroll, finansiell rapportering och revision. Utskottets arbete ska säkerställa att risker hanteras på rätt sätt, att fastlagda principer för den finansiella rapporteringen och interna kontrollen efterlevs samt att ändamålsenliga relationer upprätthålls med de externa revisorerna. Utskottet ska tillse att externa revisorers oberoende ställning upprätthålls och utvärdera revisionen och ge information till valberedningen om utfallet. Koncernens internrevision rapporterar direkt till revisionsutskottet.

Utskottet består av Birgitta Carlander, ordförande samt Nils Lundberg, som ersatt den under sommaren bortgångne Olle Nilsson, samt Elisabet Annell. Chefen för internrevisionen är sekreterare. Ledamöterna utses för ett år i taget.

Förutom att protokoll från Revisionsutskottets möten distribueras till styrelsen, rapporterar utskottets ordförande alla viktiga frågor muntligen vid efterföljande styrelsesammanträde.

Utskottet har haft fem protokollförförda möten under året.

Ersättningsutskottet

Ersättningsutskottet har till uppgift att bereda frågor om ersättning och andra anställningsvillkor för företagsledningen. Utskottet utarbetar principer för ersättning och andra anställningsvillkor för koncernledningen. Dessa principer ska godkännas av föreningsstämman. Utskottet bereder och lämnar beslutsunderlag till styrelsen avseende VD och till VD avseende övriga medlemmar av koncernledningen.

Utskottet består av Thomas Bodén, ordförande samt Paul Bergqvist, Nils Lundberg och Per Strömberg. Koncernens HR-direktör är sekreterare. Ledamöterna utses för ett år i taget.

Förutom att protokoll från Ersättningsutskottets möten distribueras till styrelsen, rapporterar utskottets ordförande alla viktiga frågor muntligen vid efterföljande styrelsesammanträde.

Utskottet har haft sex protokollförförda möten under året.

Ägarutskottet

Ägarutskottet har till uppgift att vara beredningsorgan i frågor om ägande och ägarorganisation i koncernen. Ägarutskottets arbete syftar till att säkerställa att arbetet med ägarfrågor hanteras i enlighet med föreningslag och stadgar. Vidare

syftar arbetet till att utveckling av stadgar, organisation och förhållandet till förtroendevalda och ägare sker på ett sådant sätt att verksamheten över tiden anpassas till förändringar i samhälle och affärsliv.

Utskottet består av Bengt-Olov Gunnarson, ordförande, Thomas Magnusson, Hans Wallemyr samt Lantmännens chefsjurist Lena Weman. Koncernens medlemschef är sekreterare. Ledamöterna utses för ett år i taget.

Förutom att protokoll från Ägarutskottets möten distribueras till styrelsen, rapporterar utskottets ordförande alla viktiga frågor muntligen vid efterföljande styrelsesammanträde.

Utskottet har haft fyra protokollförförda möten under året.

VD och koncernledning

Verkställande direktören, tillika koncernchef, utses av styrelsen och ansvarar för den löpande förvaltningen av föreningen. Arbetsfördelningen mellan styrelse och VD regleras i styrelsens arbetsordning. Lantmännens koncernledning består för närvarande av 14 ledamöter nämligen VD, samtliga affärsområdeschefer och samtliga chefer för gemensamma funktioner. Under året har tre affärsområden och två gemensamma funktioner fått nya chefer. Koncernledningens sammansättning framgår av presentationen [▶ Sid 118-119](#)

Deltagare i koncernstyrelsemöten 2008

	7 feb	26 feb	1 apr	13 apr Tele- möte	15 apr Tele- möte	20 apr Tele- möte	22 apr Tele- möte	28 apr	7 maj	15 maj Tele- möte	29 maj	24 jun	29 jul	28 aug	25 nov Tele- möte	30 sep	13 okt Tele- möte	4 nov	19 dec
Thomas Bodén	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Stig Agnåker	●	●	●	—	●	●	—	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Elisabet Annell	●	●	●	●	●	●	—	●	●	●	●	●	●	●	●	●	—	●	●
Paul Bergqvist	●	●	●	●	●	●	—	●	●	●	●	—	●	●	●	●	●	●	●
Tommy Brunsån	●	—	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Birgitta Carlander	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Bengt-Olov Gunnarson	●	●	●	●	●	●	●	●	●	—	●	●	●	●	●	●	—	●	●
Gert Gustavsson	—	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Görgen Kier	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Nils Lundberg	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	—	●	●	●	●
Thomas Magnusson	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	—	●	●	●	●
Olle Nilsson	●	●	—	●	●	●	●	●	●	—	●	—	●	●	●	●	●	●	●
Hans Wallemyr	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Per Strömberg	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Björn Wallin	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

● Närvarande

— Ej närvarande

Stig Agnåker avgick vid stämman 2008-05-05
Olle Nilsson avliden 2008-07-23

Görgen Kier invald vid stämman 2008-05-05
Björn Wallin invald 2008-10-01

Koncernledningen sammanträder som regel en gång per månad. Koncernledningen har det övergripande samordningsansvaret för koncernen. Styrning och kontroll av affärsområdena säkerställs genom att VD är ordförande i flertalet av affärsområdenas styrelser.

Internrevision

Internrevisionen är en, i förhållande till övriga koncernen, oberoende verksamhet, som ska bedriva objektiv säkrings- och rådgivningsverksamhet. Internrevisionen ska, på ett systematiskt och strukturerat sätt, utvärdera och därigenom bidra till ökad effektivitet i koncernens riskhantering, styrning och kontroll samt i koncernens ledningsprocesser.

Internrevisionen rapporterar väsentliga iakttagelser och förbättringsförslag till koncernens styrelse via Revisionsutskottet och även till den operativa verksamheten. Internrevisionen granskar hela koncernen och är även den oberoende granskningsfunktionen för Lantmännen Finans AB enligt Finansinspektionens krav. Förutom de granskningar som utförs enligt internrevisionsplanen stödjer funktionen koncernens styrelse och ledning med utredningar och rådgivning.

Under 2008 har Internrevisionen identifierat övergripande risker i koncernen, utfört ett antal granskningar både inom affärsområdena och i de gemensamma funktionerna, samt upprättat en revisionsplan för 2009. Internrevisionen deltar även i olika styrgrupper och kommittéer för att erhålla väsentlig information och vara remissinstans i frågor avseende riskhantering, intern styrning och kontroll.

Extern revision

Antalet ordinarie revisorer är fyra varav en auktoriserad och tre förtroendevalda. Samtliga revisorer är valda av stämman. Auktoriserade revisorer är revisionsfirman Ernst & Young och de auktoriserade revisorernas arbete leds av auktoriserade revisorn Lars Träff. Förtroendevalda revisorer är Torvald Carlsson, Lars Falck och Anders Åbyhammar. Samtliga revisorer utses av stämman för ett år i taget.

Styrelsens rapport om intern kontroll

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för intern kontroll regleras i den svenska lagen om ekonomiska föreningar. Styrelsens ansvar regleras även i svensk kod för styrning av lantbrukskooperativa föreningar och föreningsföretag (Föreningskoden). Enligt Föreningskoden ska styrelsen avge rapport över hur väl den interna kontrollen avseende finansiell rapportering fungerat under det senaste räkenskapsåret. Som framgår under avsnittet Föreningsstyrningsrapport på  Sid 112 har Lantmännen styrelse valt att endast uttala sig om hur den interna kontrollen organiserats.

Nedan följer en beskrivning av de viktigaste inlagen i föreningens system för internkontroll och riskhantering avseende den finansiella rapporteringen.

Internkontroll avseende den finansiella rapporteringen är en process som involverar koncernens styrelse, Revisionsutskottet, VD, ledning och övriga medarbetare och som utformats för att ge en försäkran om tillförlitligheten i den finansiella rapporteringen. Den interna kontrollens övergripande syfte är att skydda ägarnas investeringar och föreningens tillgångar.

Kontrollmiljön utgör basen för den interna kontrollen och innefattar de värderingar och den etik som Lantmännenkoncernen kommunicerar och verkar utifrån samt koncernens organisationsstruktur, ledarskap, beslutsvägar, befogenheter, ansvar samt den kompetens som medarbetarna besitter. Ytterligare viktiga områden i Lantmännen interna kontroll är kommunikation och information samt uppföljning.

Lantmännenkoncernens värderingar utgör ett långsiktigt åtagande kopplat till uppdrag och affärsidé, mål och strategier

som vägleder medarbetarna i den dagliga verksamheten. Koncernen har som ambition att "ansvar från jord till bord" ska genomsyra samtliga handlingar, både internt och externt. Under 2008 har styrelsen upprättat, fastställt och kommunicerat en uppförandekod för koncernen. Under 2009 kommer implementeringen att fortsätta med omfattande utbildningsinsatser för att säkerställa att samtliga medarbetare och övriga som omfattas av uppförandekoden, till exempel leverantörer, tar del av denna och förstår den.

Styrelsen har det övergripande ansvaret för den interna kontrollen avseende den finansiella rapporteringen. Styrelsen har fastställt en skriftlig arbetsordning som klargör styrelsens ansvar och som reglerar styrelsens och dess utskotts inbördes arbetsfördelning. Ett revisionsutskott har även utsetts som löpande rapporterar till styrelsen.

I Lantmännen koncernen arbetas det kontinuerligt med att säkerställa rätt kompetens på nyckelpositioner såväl för de gemensamma funktionerna som inom de olika affärsområdena. Utöver detta finns policys för viktiga områden som definierar ansvar och befogenheter samt riktlinjer för tillvägagångssätt. Policys finns tillgängliga på koncernens intranät. För koncernens finansiella rapportering finns även upprättat en ekonomihandbok.

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

Styrelse



Thomas Bodén

Ordförande
Noraström
Född: 1947
Ledamot sedan 2000
Andra uppdrag i Lantmännen: Lantmännen Lantbruk, Scandinavian Farmers, Viking Malt Oy
Utbildning: Företagsekonomi, pedagogik, sociologi, officersutbildning Flygvapnet
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, 120 ha
Produktion: Nöt- och lammkött, grovfoder



Bengt-Olov Gunnarson

Vice ordförande
Borensberg
Född: 1951
Ledamot sedan 2005
Andra uppdrag i Lantmännen: Scandinavian Farmers, Ågarutskottet
Utbildning: Lantmästare
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Vaxtodling, skog och vindkraft
Andra uppdrag: Stiftelsen Lantbruksforskning, Svensk Raps



Elisabet Annell

Stockholm
Född: 1945
Ledamot sedan 2007
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet
Utbildning: Pol Mag
Huvudsysselsättning: Styrelseuppdrag
Andra uppdrag: JM, TradeDoubler, Atria Scandinavia, Skandia Liv, Catella, Öresundsbron, Upplands Motor



Paul Bergqvist

Vikbolandet
Född: 1946
Ledamot sedan 2006
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet
Utbildning: Ekonom
Huvudsysselsättning: Konsult/styrelseuppdrag
Andra uppdrag: Telenor ASA, Trygg Vesta A/S, Nova Linja (Kiev), Returpack AB, Björk Eklund Group AB, ordförande i Sveriges Bryggerier, East Capital Expoler AB, HTC, Pleno Zvaigzdes (Vilnius)

Styrelsen består av tio ledamöter och tre arbetstagarrepresentanter.

Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år.

Ordinarie föreningsstämma hålls den 28 april 2009.



Per Strömberg

Verkställande direktör och koncernchef
Stockholm
Född: 1963
Ledamot sedan 2007
Utbildning: Civilekonom med internationell inriktning
Andra uppdrag: DLF (Dagligvaruleverantörernas förbund), Almondy AB



Hans Wallemyr

Falköping
Född: 1956
Ledamot sedan 2007
Andra uppdrag i Lantmännen: HaGe Kiel, Ågarutskottet
Utbildning: Lantbruk- och ekonomiutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Slaktsvin, vaxtodling med potatis, skog, uppfostring och utbildning av hopp- och dressyrhästar
Andra uppdrag: Flyinge AB, Åsle Vind AB



Björn Wallin

Vattholma
Född: 1964
Ledamot sedan 2008
Andra uppdrag i Lantmännen: Lantmännen Lantbruk, HaGe Kiel
Utbildning: Agronom
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Vaxtodling



Birgitta Carlander

Lerdåla
Född: 1952
Ledamot sedan 2000
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet, SL-stiftelsen, Ordförande i VL-stiftelsen och Cerealia Stiftelsen
Utbildning: Agronomekonom
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Smågrisproduktion med 500 egna suggor plus rekrytering
Andra uppdrag: Länsförsäkringar Livs, Försäkringsföretagarförening, vice ordförande Skaraborgs Läns Sjukhem



Nils Lundberg

Skivarp
Född: 1958
Ledamot sedan 2007
Andra uppdrag inom Lantmännen: Ersättningsutskottet, Revisionsutskottet, Scandinavian Farmers, HaGe Kiel,
Utbildning: Agronomekonom
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, 600 ha
Produktion: Växtodling med sockerbetor, spannmål och raps
Andra uppdrag: Betodlarna, Ljusterö Golf AB



Thomas Magnusson

Tävelsås
Född: 1950
Ledamot sedan 2005
Andra uppdrag i Lantmännen: Lantmännen Lantbruk, Ågarutskottet
Utbildning: Lantbruks- och ekonomiutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Mjök, nötkött,
Andra uppdrag: LRF Riksförbundsstyrelsen, Cogeca presidium

Revisorer

Förtroendevalda
Torvald Carlsson
Gamleby. Född 1951
Revisor sedan 2000
Utbildning: Agronomekonom
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling, skog, integrerad grisproduktion

Lars Falck
Kristianstad. Född 1962
Revisor sedan 2007
Utbildning: Lantmästare
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling

Anders Åbyhammar
Fellingsbro. Född: 1956
Revisor sedan 2005
Utbildning: Lantmästare
Huvudsysselsättning: Lantbrukare, Redovisningskonsult LRF Konsult
Produktion: Växtodling, skog, lamm, el/vattenkraft

Auktoriserad revisor
Lars Träff
Ernst & Young, Stockholm



Tommy Brunsärn

Södertälje
Född: 1959
Ledamot sedan 2007
Representant för Unionen
Huvudsysselsättning: Inköpschef Lantmännen Cerealia, Järna



Gert Gustavsson

Falkenberg
Född: 1951
Ledamot sedan 2003
Representant för LO
Huvudsysselsättning: Operatör foderfabrik



Görgen Kier

Kristianstad
Född: 1959
Ledamot sedan 2008
Representant för LO/Livs
Huvudsysselsättning: Livsmedelsarbetare

Styrelsens sekreterare

Lena Weman
Chefsjurist
Född: 1960
Anställd: 2006
Utbildning: Jur kand och Master of Laws

Koncernledning



Per Strömberg

Verkställande direktör och koncernchef
Född: 1963
Anställd: 2007
Utbildning: Civilekonom med internationell inriktning
Externa styrelseuppdrag: DLF (Dagligvaruleverantörernas förbund), Almondy AB



Clas Eriksson

Vice VD och stf koncernchef
Affärsområdeschef Lantmännen
Anläggnings- och Lantbruksmaskiner
Född: 1949
Anställd: 1991
Utbildning: Jur kand



Anna Elgh

Varuflödesdirektör
Född: 1963
Anställd: 2006
Utbildning: Civilingenjör, Executive MBA
Instituto de Empresa Madrid



Jan Klarskow Henriksen

Affärsområdeschef
Lantmännen Kronfågel
Född: 1965
Anställd: 2009
Utbildning: Civilekonom
Externa styrelseuppdrag: Fipo Group Aps, RM Group A/S

Lantmännens koncernledning består av fjorton ledamöter: koncernchef, affärsområdeschefer och chefer för gemensamma funktioner.



Arne Rantzow

Affärsområdeschef
Lantmännen Lantbruk
Född: 1955
Anställd: 1992
Utbildning: Civilekonom



Anette Rosengren

Kommunikationsdirektör
Född: 1966
Anställd: 2008
Utbildning: Civilekonom



Reinhold Svensson

Affärsområdeschef
Lantmännen Invest
Född: 1950
Anställd: 1996
Utbildning: Agronom



Magnus Johansson

Affärsområdeschef
Lantmännen Cerealia
Född: 1972
Anställd: 1998
Utbildning: Magisterexamen i företagseko-
nomi
Externa styrelseuppdrag: Svensk Sigill,
Livsmedelsföretagen (L)



Monika Lekander

Affärsområdeschef
Svalöf Weibull
Född: 1953
Anställd: 2005
Utbildning: Civilingenjör, företagsekonomi
och marknadsföring



Per Olof Nyman

Ekonomi- och Finansdirektör
Född: 1956
Anställd: 2008
Utbildning: Civilingenjör Industriell Ekonomi,
Externa styrelseuppdrag: LRF Samköp



Bent Pultz Larsen

Affärsområdeschef
Lantmännen Unibake
Född: 1950
Anställd: 1985
Utbildning: Konditor
Externa styrelseuppdrag: Good Food Group
A/S, Fødevare industrier i Danmark, Dans
Industrier Horsens



Joakim Säll

Tf Affärsområdeschef
Lantmännen Energi
Född: 1961
Anställd: 2008
Utbildning: Civilekonom
Externa styrelseuppdrag: Näringslivets
säkerhetsdelegation (NSD)



Elisabeth Wallin Mononen

HR-direktör
Född: 1959
Anställd: 2005
Utbildning: Jur kand samt Master of
business and administration, Chicago
Extern styrelseuppdrag: Arbetslivsresurs
AR AB



Lena Weman

Chefsjurist
Född: 1960
Anställd: 2006
Utbildning: Jur kand och Master of Laws,
Amsterdam University

Definitioner

KAPITALMÅTT

Sysselsatt kapital • Sysselsatt kapital beräknas som totala tillgångar minus icke räntebärande skulder.

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.

Genomsnittligt kapital • Genomsnittligt kapital beräknas på ingående balans och utgående balans varje månad som ingår i den redovisade perioden, det vill säga tretton perioder för helår. Samtliga genomsnittliga kapitalmätt beräknas på detta sätt.

Finansiella tillgångar • Finansiella fordringar, kortfristiga placeringar samt kassa och bank.

Nettolåneskuld • Nettolåneskuden utgörs av de räntebärande skulderna, inklusive pensionskuld och upplupet räntenetto, med avdrag för finansiella tillgångar.

FINANSIELLA MÅTT

Soliditet • Summan av eget kapital och minoritetsintressen i procent av balansomslutningen.

Räntetäckningsgrad • Räntetäckningsgraden beräknas som rörelseresultatet plus ränteintäkterna dividerat med räntekostnaderna.

Nettoskudsättningsgrad • Nettolåneskuden i förhållande till summan av eget kapital och minoritetsintressen.

Betalningsberedskap • Kassa, bank och beviljade krediter som enligt bestämmelser i gällande låneavtal kan nyttjas.

AVKASTNINGSMÅTT

Avkastning på eget kapital • Avkastning på eget kapital beräknas som periodens resultat, där ingående återbäring och efterlikvid har återlagts, dividerat med genomsnittligt eget kapital.

Avkastning på operativt kapital • Avkastning på operativt kapital beräknas som rörelseresultatet dividerat med genomsnittligt operativt kapital.

Avkastning på sysselsatt kapital • Avkastning på sysselsatt kapital beräknas som rörelseresultatet plus finansiella intäkter dividerat med genomsnittligt sysselsatt kapital.

MARGINALMÅTT

Rörelsemarginal • Rörelsemarginalen beräknas som rörelseresultatet i procent av årets nettoomsättning.

Vinstmarginal • Vinstmarginal beräknas som årets resultat i procent av årets nettoomsättning.

ÖVRIGA

Kapitalomsättningshastighet • Nettoomsättning i förhållande till genomsnittligt operativt kapital.

Ordlista

Antioxidanter • Antioxidanter är ett samlingsnamn på de vitaminer och andra näringsämnen som förstör de fria radikalerna. Fria radikaler verkar nedbrytande på kroppens celler och bildas genom den mat vi äter men också till följd av stress, luftföroreningar, rökning med mera. Exempel på antioxidanter är vitamin C, vitamin E, betakaroten och mineralerna selen.

Azofärgämnen • En stor grupp av ämnen som innehåller den kemiska azofunktionen, som ger färegenskaper. Det används för att färga textilier och läder men också i viss livsmedelsproduktion.

B2B • Business to business, icke konsumentrelaterad försäljning.

Bioenergi • Framställs av biomassa som kontinuerligt nybildas. Med biomassa avses biologiskt material som inte omvandlas kemiskt eller biologiskt i någon större grad. Bioenergi är en förnybar energikälla vars andel av den totala energianvändningen har ökat de senaste decennierna.

Biologisk mångfald • En term som beskriver mångfalden av livsformer och arter i ett ekosystem. Ett ekosystem är ett levande biologiskt samhälle i en specifik fysisk miljö.

Employer branding • Skapa ett varumärke för företaget, som gör företaget attraktivt som arbetsgivare.

Ekologisk odling • I den ekologiska odlingen tillåts inte användning av mineralgödsel eller kemiska bekämpningsmedel. Odlingen utnyttjar i stället naturliga processer för att bevara jordens bördighet och motverka angrepp på grödan. En väl avvägd växtföljd är viktig och ofta krävs djur på gården.

Ekosystem • Ett ekosystem är en avgränsad del av naturen. Ekosystemet består dels av det levande som finns inom systemet (växter, djur, mikroorganismer), dels av det icke levande (vatten, vind, mineraler).

FAME • Fatty Acid Methyl Ester, som också benämns biodiesel.

Fossila bränslen • Ej förnybara energikällor till exempel kol, naturgas och olja. Vid förbränning av fossila bränslen bildas bland annat koldioxid varvid atmosfären får ett nettotillskott av koldioxid som bidrar till en förstärkt växthuseffekt.

Förnybara energikällor • Förnyas kontinuerligt och exempel på sådana är sol, vind, vatten och biobränslen.

GI • Glykemiskt index. Anger hur snabbt kolhydrater bryts ner i kroppen.

GRI • GRI 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 • Ett internationellt ramverk för företag som arbetar efter universellt accepterade principer för mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö samt mot korruption.

GMO • Genmodifierade organismer, växter med egenskaper som tillförts med hjälp av genteknik.

GreenLine • Lantmännens samlingsnamn för att säkerställa hållbara och säkra transporter med god ekonomi.

Interventionspris • Det garantipris som EU betalar för kvornvete, korn och majs.

Koldioxidekvivalenter • Enhet som gör det möjligt att jämföra klimatpåverkan från olika växthusgaser.

Kolesterol • Ett normalt förekommande ämne i kroppen. Det behövs som isoleringsmaterial runt nervceller och som råvara för kroppens produktion av vissa hormoner som till exempel östrogen och testosteron. Ett högt kolesterolvärde är en vanlig orsak till hjärt- och kärlsjukdomar.

LEAD • (Learn, Engage, Analyze, Do). Lantmännens metod för systematiskt och långsiktigt förändringsarbete.

LDL-kolesterol • (Låg Densitets Lipoprotein) eller det onda kolesterolet. För höga halter är en riskfaktor för hjärt- och kärlsjukdom.

Marknära ozon • Ozon nära jordytan som bildas bland annat av kväveoxider och luftens syre under inverkan av kolväten och ultraviolett solstrålning och värme.

Omega 3 • Omega 3 är en benämning på en grupp fleromättade och nyttiga fettsyror som kroppen inte själv producerar utan måste tillföras via kosten. De är därför mycket viktiga för vår hälsa. Fisk innehåller mycket fleromättade fettsyror.

Organiska miljögifter • Ämnen som har sådana egenskaper att det kan skada levande organismer. Miljögifter delas ofta in i organiska och oorganiska miljögifter. Till de oorganiska miljögifterna räknas höga koncentrationer av till exempel metaller, ozon och kväveoxid.

Performance Management • Att genom aktiv ledning och uppföljning ta till vara medarbetarnas fulla potential så att de bidrar till att företagets mål uppnås.

RME • Rapsmetylester som också benämns biodiesel.

Slam • Restprodukt från avloppsreningsverk som kan användas som gödselmedel, främst som fosforkälla, på jordbruksmark. Slammet, som innehåller biologiskt nedbrytbart material och växtnärsämnen, kan även innehålla oönskade ämnen som till exempel tungmetaller. Därför är kvalitetssäkring före spridning till åkermark viktigt.

Transfetter • Transfett bildas när flytande växtoljor "härddas". Härdning är en teknik som används i livsmedelsindustrin för att göra fettet hårdare så att produkterna får önskad sprödhet, fasthet och smältpunkt.

Tungmetaller • Tungmetaller utgör viktiga komponenter för att djur och växter ska kunna leva och fungera normalt men i hög koncentration är de mycket giftiga och därmed skadliga. Bly och kadmium är exempel på skadliga tungmetaller.

Adresser



Lantmännen ek för

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192, 104 25 Stockholm
Tel: 08-657 42 00
Organisationsnummer: 769605-2856
info@lantmannen.com
www.lantmannen.com

Lantmännen Lantbruk

Von Troils väg 1
205 03 Malmö
Tel: 040-22 54 00
Lantmännen Direkt, tel 0771-111 222
www.lantmannen.com

Svalöf Weibull

Onsjövägen 13
268 81 Svalöv
Tel: 0418-66 77 00
www.swseed.se

Lantmännen Maskin

Bjurögatan 26
Box 174, 201 21 Malmö
Tel: 040-38 64 00
www.lantmannenmaskin.com

Swecon

Bolindervägen 100
Box 55, 631 02 Eskilstuna
Tel: 016-42 95 00
www.swecon.com

Lantmännen Energi

S:t Göransgatan 160 A
Box 30 192, 104 25 Stockholm
Tel: 08-657 42 00
www.lantmannenenergi.com

Lantmännen Cerealia

S:t Göransgatan 160 A
Box 30 190, 104 25 Stockholm
Tel: 08-657 42 00
www.lantmannen.com

Lantmännen Unibake

Oensvej 28-30 Hatting
DK-8700 Horsens
Danmark
Tel: +45 7628 5000
www.lantmannen-unibake.com

Lantmännen Kronfågel

S:t Göransgatan 160 A
Box 30174, 104 25 Stockholm
Tel: 08-685 42 00
www.kronfagel.se
www.danpo.com

Lantmännen Invest

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192, 104 25 Stockholm
Tel: 08-657 42 00
www.lantmannen.com

Lantmännen Byggglant

Skvadronsvägen 11
Box 1743, 701 17 Örebro
Tel: 019-605 17 00
www.byggglant.se

Lantmännen Doggy

Doggyvägen 1, 447 84 Vårgårda
Tel: 0322-66 65 00
www.doggy.se

Lantmännen Krafft

Kvarngatan 2, 311 83 Falkenberg
Tel: 020-30 40 40
www.krafft.nu

Lantmännen Reppe

Stora Råppevägen 73, 352 50 Växjö
Tel: 0470-70 41 00
www.reppe.se

Lantmännen Solanum

Binjtjevägen 2, Box 56, 244 21 Kävlinge
Tel: 046-72 21 00
www.solanum.se

Lantmännen SweChick

Stålgatan 3, 265 38 Åstorp
Tel: 042-22 51 90

Lantmännen SweHatch

Östra Gärdstunga 2, 240 32 Flyinge
Tel: 046-647 70



Form & produktion: Wildec
Foto: Jonas Engström, Öyvind Lund, Daniel Hertzell,
Johan Olsson m.fl.
Tryck: Tryckt på miljögodkänt papper på Jernströms Offset.
Scandia 2000 är ett klorfritt papper som tillverkas i Lessebo.
Det är Svanengodkänt. Denna trycksak är klimatkompenserad
för alla fossila utsläpp genom trädplantering i Moçambique.

// Lantmännens uppdrag är att bidra till lönsamhet på ägarnas gårdar och att maximera avkastning på ägarnas kapital //



Lantmännen