

Lantmännens Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning

2013



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


Lantmännen

Välkommen till Lantmännens Årsredovisning med Hållbarhets- redovisning 2013!



Om Lantmännen

- 2 Lantmännen i siffror
- 4 Våra affärer
- 6 Årets händelser
- 8 Ordförande har ordet
- 10 Vd har ordet
- 12 Varumärket Lantmännen
- 13 Att utveckla ägarstyrningen
- 14 Lantmännen skapar långsiktigt ekonomiskt värde
- 16 En råvarudriven omvärld
- 18 Strategisk inriktning 2020
- 20 Våra mål och utfall
- 22 Lantmännens värdekedja
- 24 Hållbar affärsutveckling och innovation
- 26 Risker och riskhantering
- 31 Resurseffektivt varuflöde
- 34 Lantmännen som arbetsplats

Våra divisioner och affärer

- 36 Division Lantbruk
- 42 Division Maskin
- 48 Division Energi
- 52 Division Livsmedel
- 60 Lantmännen Fastigheter
- 62 Internationellt delägarskap

Årsredovisning

- 64 Innehållsförteckning
- 65 Förvaltningsberättelse
- 73 Koncernens resultaträkning
- 74 Utveckling per affär
- 78 Koncernens övriga räkenskaper
- 82 Moderföretagets räkenskaper
- 87 Noter
- 128 Revisionsberättelse

Föreningsstyrningsrapport

- 129 Föreningsstyrningsrapport
- 134 Organisationsstruktur
- 135 Styrelsens rapport om intern kontroll
- 136 Styrelse och revisorer
- 138 Koncernledning

Finansiell översikt och fakta

- 140 Om hållbarhetsredovisning enligt GRI
- 142 Finansiell översikt och nyckeltal
- 144 Så läser du resultat-, balansräkning
och kassaflödesanalys
- 147 Ordlista och definitioner
- 148 Adresser

Lyssna på oss!

Visste du att du kan lyssna på utvalda delar av Lantmännens Årsredovisning med hållbarhetsredovisning på din dator eller direkt i din mobil? Läs mer på ► www.lantmannen.se/lyssna2013



Lantmännen är en av Nordens största koncerner inom lantbruk, maskin, energi och livsmedel. Exempel på våra varumärken är AXA, Kungsörnen, GoGreen, Hatting, Schulstad och GooH. Vi ägs av 32 000 svenska lantbrukare, har 8 500 anställda, har närvaro i ett 20-tal länder och omsätter 33 miljarder kronor. Vårt företag är grundat på kunskap och värderingar som har funnits i generationer hos våra ägare. Genom att vi har forskning, utveckling och verksamhet i hela kedjan så kan vi tillsammans ta ansvar från jord till bord.



Lantmännen 2013

Nettoomsättningen för koncernen uppgick till 33 802 MSEK (36 526), en minskning med 7 procent jämfört med föregående år. Justerat för avvyrtrade verksamheter minskade omsättningen med 2 procent.

Rörelseresultatet uppgick till 89 MSEK (685). Justerat för jämförelsestörande poster blev rörelseresultatet 805 MSEK (747). De enskilt största jämförelsestörande posterna avsåg nedskrivning av värdet på anläggnings-tillgångar i etanolverksamheten med -800 MSEK, och realisationsvinst vid försäljning av Kronfågelgruppen med +425 MSEK. Övriga jämförelsestörande poster innefattar kostnader relaterade till omstrukturering på -279 MSEK och realisationsförluster på -62 MSEK.

Resultatet efter finansiella poster uppgick till 85 MSEK (503). Finansnettot påverkades av jämförelsestörande realisationsresultat från försäljning av kapitalplacersaktier med 118 MSEK. Resultat efter finansiella poster justerat för poster av jämförelsestörande karaktär uppgick till 683 MSEK (565).

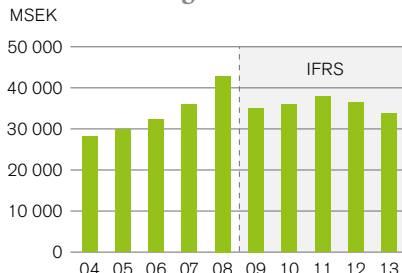
Årets resultat efter skatt uppgick till 100 MSEK (412).

Investeringarna uppgick under året till 1 043 MSEK (1 292).

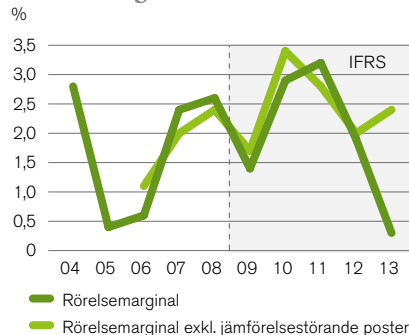
Kassaflödet före finansieringsverksamheten uppgick till 2 450 MSEK (-222).

Utdelning. Styrelsen har beslutat att lämna utdelning i form av återbäring på medlemmarnas inköp från Lantmännen Lantbruk Sverige med 1,5 procent (1,25) och på inköp från division Maskins svenska verksamhet med 0,5 procent (0,5). Styrelsen har också beslutat att efterlikvid lämnas med 1,5 procent (1,25) på levererad spannmål, oljeväxter och vallfrö. Totalt beräknas återbäring och efterlikvid uppgå till 127 MSEK (120). Styrelsen föreslår stämman att besluta om utdelning på insatskapital med 9 procent (5), totalt 171 MSEK (88). Styrelsen föreslår en insatsemision på 0 MSEK (80). Sammantaget uppgår föreslagen insatsutdelning och insatsemision till 9 procent (9) av föreningens insatskapital, detta trots utebliven insatsemision 2013. Utdelning på förlagsinsatser föreslås med 3,0 procent (3,75), totalt 2 MSEK (2).

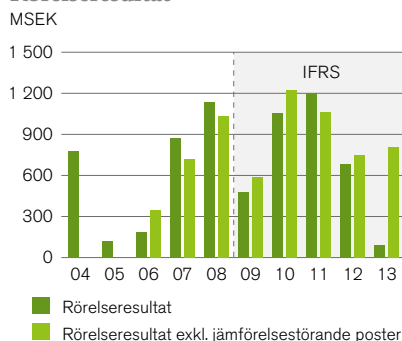
Nettoomsättning



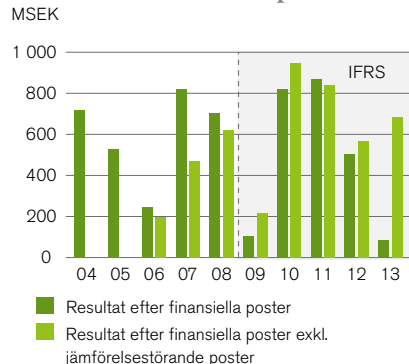
Rörelsemarginal



Rörelseresultat



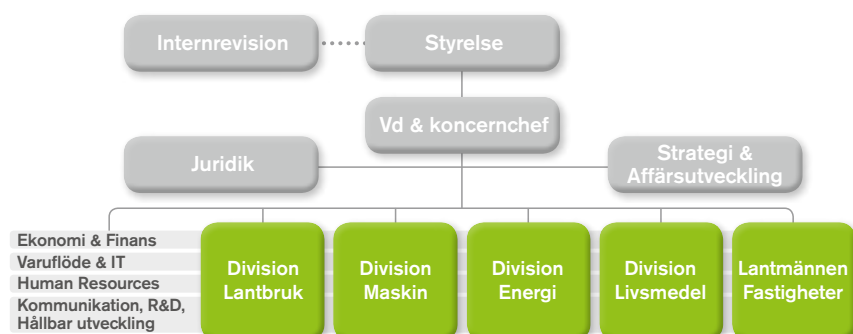
Resultat efter finansiella poster



Övergång till IFRS

Lantmännen tillämpar IFRS (International Financial Reporting Standards) från 2010. Jämförande siffror för åren 2004-2008 har inte räknats om, allt i enlighet med IFRS regelverk. En mer detaljerad beskrivning av effekterna av övergången till IFRS på resultat- och balansräkning 2009 återfinns i Lantmännens årsredovisning för år 2010. Ladda hem Lantmännens årsredovisningar på www.lantmannen.se/arsredovisning

Lantmännens organisation





Nyckeltal

	2013	2012
Nettoomsättning, MSEK	33 802	36 526
Rörelseresultat, MSEK	89	685
Rörelsemarginal, %	0,3	1,9
Resultat efter finansiella poster, MSEK	85	503
Årets resultat, MSEK	100	412
Kassaflöde före finansieringsverksamheten, MSEK	2 450	-222
Avkastning på eget kapital, %	0,9	3,8
Avkastning på operativt kapital, %	0,5	3,8
Balansomslutning, MSEK	26 001	26 367
Soliditet, %	42,5	41,5
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	1 043	1 292
Nettoläneskuld, MSEK	4 963	7 506
Räntetäckningsgrad, gånger	1,3	2,2
Antal medlemmar	32 082	33 589
Medelantal anställda	9 133	10 249
varav kvinnor, %	29	30
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	300,1	400,0
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK förädlingsvärde	42,9	55,6
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning	8,9	11,0
Total sjukfrånvaro, %	3,7	3,8

Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster

	2013	2012
Rörelseresultat, MSEK	805	747
Rörelsemarginal, %	2,4	2,0
Resultat efter finansiella poster, MSEK	683	565
Avkastning på eget kapital, %	4,4	4,2
Avkastning på operativt kapital, %	4,7	4,1

Försäljning per marknad, MSEK

	2013	2012	Förändring
Sverige	16 592	18 287	-9 %
Danmark	4 526	5 104	-11 %
Norge	3 776	3 480	9 %
Tyskland	3 068	3 124	-2 %
Storbritannien	1 493	1 581	-6 %
Belgien	463	567	-18 %
Nederländerna	801	758	6 %
Polen	422	392	8 %
Baltikum	244	437	-44 %
Finland	313	484	-35 %
Ryssland	360	330	9 %
Övriga Europa	898	1 062	-15 %
USA	716	634	13 %
Övriga världen	130	286	-55 %
Summa	33 802	36 526	-7 %

Kallelse till föreningsstämma

Ordinarie föreningsstämma hålls på Hilton Stockholm Slussen Hotel, Guldgränd 8, Stockholm, torsdag den 15 maj 2014.

Finansiell rapportering

Delårsrapport Tertiäl 1 4 juni 2014
Delårsrapport Tertiäl 2 1 oktober 2014

Distribution & beställning

Årsrapporten samt Årsredovisningen med Hållbarhetsredovisning, bilagan Hållbarhetsrelaterade indikatorer samt delårsrapporter och andra rapporter finns på svenska och engelska. Samtliga rapporter kan laddas ned från ► www.lantmannen.se/ekonomi

Den tryckta Årsrapporten, som är en sammanfattning av Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning, distribueras till dem som önskar. Tryckta rapporter kan även beställas på ► www.lantmannen.se/arsredovisning

Global Reporting Initiative

Lantmännen redovisar enligt GRI:s riktlinjer för hållbarhetsredovisning. Se vårt GRI innehållsindex på ► www.lantmannen.se/gri

Global Compact

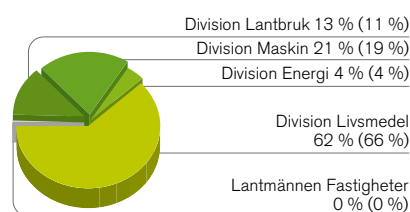
Lantmännen undertecknade 2009 Global Compact, FN:s initiativ för ansvarsfullt företagande, och har därmed förbundit sig att implementera deras tio principer. Global Compact ställer också krav på årlig redovisning av framsteg och prestanda, i form av en Communication on Progress (COP). Lantmännens Årsredovisning med hållbarhetsredovisning är tillsammans med informationen på vår hemsida utformad för att möta dessa krav. Mer om Global Compact och COP ► www.globalcompact.org



Våra affärer 2013

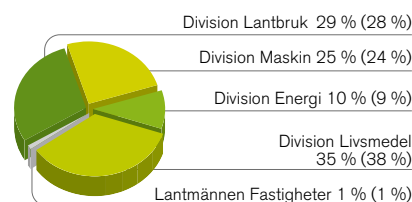
Våra affärer är uppdelade i fyra divisioner och en fastighetsverksamhet. Ett av koncernens mål är att skapa en väl sammanhållen verksamhet som på bästa sätt utnyttjar styrkan i hela värdekedjan och tillvaratar synergier och skalfördelar.

Andel av koncernens anställda



Andel av koncernens omsättning

Inklusive koncernintern försäljning



Division Lantbruk sid 36



Johan Andersson
Chef division Lantbruk

Division Lantbruk består av Lantmännen Lantbruk, Lantmännen Kraft och Lantmännen Bygglant. Lantmännen Lantbruk erbjuder ett brett produktsortiment för animalieproduktion och växtodling. Produkterna marknadsförs under välkända namn som Nötfor, Piggfor, Pullfor och Protect samt varumärket SW.

Divisionen har sin bas i Sverige, och är delägare i två europeiska lantbruksföretag. Verksamhet finns i Tyskland, Polen, Nederländerna, Baltikum och Danmark.

Marknadsutsikter

Marknaden präglas av hård konkurrens och prisfokus, och det är viktigt att fortsatt anpassa sig till en marknad i förändring och skapa kundnytta.

Division Maskin sid 42



Håkan Pettersson
Chef division Maskin

Division Maskins affärer omfattar Lantmännen Maskin, Swecon och Agro Oil. Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner och redskap. Swecon är samarbetspartner till Volvo Construction Equipment. Agro Oil är en stor leverantör av smörjmedlet Agrol.

Divisionen har verksamhet i Sverige, Norge, Danmark, Baltikum och Tyskland.

Marknadsutsikter

Totalmarknaden för lantbruks- och anläggningsmaskiner antas fortsatt vara avvaktande med minskad försäljning som följd. Investeringsviljan bedöms inte riktigt nå upp till tidigare nivåer på kort sikt, men en viss förbättring förväntas redan under 2014. Service- och reservdelsförsäljningen förväntas vara fortsatt stabil.

Nyckeltal division Lantbruk

	2013	2012	2013	2012
Nettoomsättning, MSEK	10 294	10 870	8 934	9 146
Rörelseresultat, MSEK	67	165	255	300
Rörelsemarginal, %	0,7	1,5	2,9	3,3
Avkastning på operativt kapital, %	1,7	4,3	11,5	12,9
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	141	126	415	378
Medelantal anställda	1 118	1 133	1 813	1 830
varav kvinnor, %	31	31	10	9
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	44	42	13	33
Koldioxidutsläpp totalt, tusen ton	60,3	69,5	-	-
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK förädlingsvärde	71	70	-	-
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning	5,9	6,4	-	-
Total sjukfrånvaro, %	3,1	2,3	3,2	3,1

Nyckeltal division Maskin

	2013	2012	2013	2012
Rörelseresultat, MSEK	105	165	255	300
Rörelsemarginal, %	1,0	1,5	2,9	3,3
Avkastning på operativt kapital, %	2,6	4,3	11,5	12,9

Division Energi sid 48



Carl von Schantz
Chef division Energi

Division Energi finns på en global marknad, med fokus på Europa. Divisionen erbjuder biobaserade energi- och livsmedelsprodukter, som framställs på ett ansvarsfullt sätt, och tillhörande serviceerbjudanden. Affärerna inom division Energi är Lantmännen Agroetanol, Lantmännen Agroenergi, Lantmännen Aspen och Lantmännen Reppe. Divisionen har verksamhet i Sverige, Norge, Finland, Danmark, Lettland, Frankrike och Tyskland.

Marknadsutsikter

Lönsamheten på etanolmarknaden i Europa har under de senaste åren varit hårt pressad av en ogynnsam relation mellan priserna på etanol och spannmål. Mycket pekar på att denna situation kommer att bestå under de kommande åren. Framtiden ser ljus ut på den svenska pelletsmarknaden med ökad efterfrågan på hållbara industrilösningar.

Division Livsmedel sid 52



Per Olof Nyman
Vd och koncernchef, Lantmännen
Chef division Livsmedel

Divisionens affärsområden är Lantmännen Cerealia, Lantmännen Unibake och Lantmännen Doggy. Divisionen utvecklar, förädlar och marknadsför produkter som mjöl, frukostprodukter, pasta, fryst och färskt bröd, färdiga måltidskoncept samt hund- och kattmat. Divisionen är närvarande i ett 20-tal länder med bas i de nordiska länderna. Den lettiska kvarnverksamheten avyttrades i mars till JSC Malsena Plius. I juni avyttrade Lantmännen Kronfågelgruppen till Scandinavian Standard, ett med det brittiska investmentbolaget CapVest gemensamt bolag.

Marknadsutsikter

Den hårda konkurrensen förväntas fortsätta under 2014, både från handelns egna varumärken och från andra leverantörer. Vi ser ett ökat intresse för andra värden än pris. Hälsosamma livsmedel blir allt viktigare och drivs av konsumentefterfrågan.

Lantmännen Fastigheter sid 60



Mikael Nicander
Chef Lantmännen Fastigheter

Lantmännen Fastigheter drivs på kommersiella villkor och fastigheterna utvecklas för att ge största nytta för koncernens verksamheter, samt för att optimera externa intäkter. Lantmännen Fastigheters vision är att genom gott entreprenörskap och hög kompetens bli ett lönsamt och framgångsrikt fastighetsbolag, och därigenom ge Lantmännen ökade intäkter.

Lantmännen Fastigheter har verksamhet i Sverige.

Marknadsutsikter

Marknadshyrorna i Sverige var under 2013 svagt uppåtgående vilket bedöms avstanna under 2014 på grund av minskad efterfrågan på lokaler. Markpriserna är fortsatt höga på attraktiva orter där efterfrågan på bostäder är hög. Mark med färdiga detaljplaner efterfrågas mest eftersom dessa projekt har korta ledtider och lägre risk.

Nyckeltal division Energi

2013	2012
3 723	3 615
-846	-21
-227	-0,6
-40,5	-0,9
83	67
345	344
23	23
20	18
40,4	74,4
108	192,0
10,8	20,6
2,5	2,3

2013	2012
-46	-21
-1,2	-0,6
-2,2	-0,9

Nyckeltal division Livsmedel ¹⁾

2013	2012
12 593	14 655
350	252
2,8	1,7
4,3	2,8
307	606
5 524	6 608
34	35
24	27
194,7	251,2
54	65
15,5	17,1
4,5	4,6

2013	2012
480	314
3,8	2,1
5,9	3,4

Nyckeltal Lantmännen Fastigheter ²⁾

2013	2012
364	344
149	140
n.a.	n.a.
13,9	14,5
75	83
26	22
39	35
0	0
-	-
-	-
-	-
0,4	0,3

2013	2012
149	140
n.a.	n.a.
13,9	14,5

¹⁾ 2013 påverkades av försäljningen av Kronfågel i början av juni.

²⁾ Rörelseresultat exklusive försäljning av fastigheter, se även sid 60.

Årets händelser 2013



Lantmännen Agroetanol och AGA Gas tecknade avtal om att bilda ett gemensamt ägt bolag, för att bygga en anläggning som ska tillvarata och rena koldioxid från Lantmännen Agroetanols anläggning i Norrköping. Lantmännens ägarandel blir 10 procent och anläggningen beräknas tas i drift under mitten av 2014.

Lantmännen BioAgri utsågs till årets ekoföretag med motiveringen: *Till ett företag som varit till verkligt gagn för jordbruket i sann innovationsanda och som kan spela en allt mer avgörande roll för den framtida utvecklingen.*

Lantmännen Cerealia tog beslut att fokusera på den skandinaviska marknaden och avyttrade därför kvarnen i Riga i Lettland till det litauiska företaget Malsena.

Lantmännen Reppe invigde en bioenergipanna i Växjö. Konverteringen från eldningsolja till bioolja innebär att utsläppen av fossil koldioxid minskar med 95 procent.



Lantmännen Lantbruk och holländska Agrifirm utökade sitt forskningsarbete genom ett nytt samarbete med norska Felleskjøpet Førutvikling. Forskning på mjölkboskap kommer att bedrivas på Lantmännens försöksgård NötCenter Viken utanför Falköping.

I samband med Lantmännens föreningsstämma valdes Lena Philipson till [ny styrelseledamot](#).

Lantmännen behöll platsen som [Sveriges mest hållbara varumärke](#) för dagligvaror i Skandinavien största varumärkesundersökning om hållbarhet. Lantmännen utsågs även till det fjärde mest hållbara företaget i Sverige.

Januari

Februari

Mars

April

Maj

Juni



GoGreen lanserade fyra produkter i återförslutningsbar, miljö- och hälsovänlig pappersförpackning.

Lantmännen och det brittiska investimentbolaget CapVest kom överens om att bilda [ett nytt bolag inom kycklingmarknaden](#). Det nya bolaget, Scandinavian Standard, förvärvade Kronfågelgruppen i Sverige och Danmark från Lantmännen och Cardinal Foods AS i Norge från finska CapMan. Affären slutfördes i juni 2013. Lantmännen äger 46 procent i det nya bolaget, och kontrollerar 48 procent av rösterna.

Lantmännen avyttrade sitt innehav i det tyska kvarn-bolaget VK Mühlen till GoodMills.

Lantmännens Forskningsstiftelse samt forskningsstiftelserna Formas och Mistra utlyste tillsammans 68 miljoner kronor för forskning som kan bidra till effektivare, miljömässigt hållbar odling och uppfödning av djur.





En krispig flinga gjord på nordisk havre. Innehåller vitaminer, mineraler och protein. Produkten är nyckelhälsmärkt.

Torka påverkade skörden i Sverige

Skörden i Sverige var överlag god, men på många håll påverkades skörden av torka. Utebliven nederbörd riskerar att spannmål brådmognar och därmed påverkas skördeutfallet. Lantmännens prognos för skörd av spannmål, oljeväxter och baljväxter 2013 beräknas ligga på 5,08 miljoner ton.

Juli

Lagom till årets skörd öppnade Lantmännen [nya spannmålmottagningar](#) i Grästorps, Falköping (Viken) och Fjärdhundra. Med satsningen ökar Lantmännen ytterligare sin lokala närvaro i flera betydelsefulla och lantbrukstäta områden.

Augusti

Efter årsskiftet

Lantmännens styrelse har beslutat att ge medlemmar och koncernledning möjlighet att gå in som aktieägare i Lantmännen Kycklinginvest AB, som äger Lantmännens innehav i Scandnavian Standard.



H.K.H Kronprinsessan Victoria och Styrelseordförande Bengt-Olov Gunnarsson på studiebesök hos BioAgri i Uppsala.



Johan Andersson utsågs till ny chef för [division Lantbruk](#) och tillträdde sin tjänst den 1 januari 2014. Han var tidigare verkställande direktör för slakteriföretaget KLS Ugglarps inom Danish Crown.

Lantmännen och danska DLG skrev [avtal om förvärv av HaGe Polska från HaGe Kiel AG](#) och inväntar tillstånd från EU om att få genomföra förvärvet. Genom förvärvet avser Lantmännen stärka sin närvaro inom insatsvaror och spannmålshandel i Östersjöområdet.

September

[Kungligt besök](#) på Lantmännen BioAgri. H.K.H Kronprinsessan Victoria besökte Lantmännen BioAgri och hållbarhet och miljöfrågor inom lantbruket stod i fokus vid besöket.

Lantmännen förvärvade det danska lantbruksföretaget [Agro Bizz A/S](#). Genom affären stärker Lantmännen sin position inom spannmålshandel och tar samtidigt ett första steg in på den danska lantbruksmarknaden.

Oktober

[Avtal har skrivits mellan Lantmännen och Neova AB](#) om sammanslagning av sina respektive verksamheter inom träpellets. Det sammanslagna bolaget omfattar Lantmännens pelletsverksamhet i Sverige och Lettland samt Neovas motsvarande verksamhet i Sverige. Bolaget kommer att ha en årlig omsättning på cirka en miljard SEK och ha cirka 160 anställda. Bolaget kommer att ägas till 50 procent av Lantmännen. Transaktionen väntas kunna genomföras under första halvåret 2014 efter godkännande från berörda konkurrensmyndigheter.

Lantmännen fick grönt ljus i [WWFs globala granskning](#) av 130 företag om användningen av ansvarsfullt producerad palmolja.

Lantmännen Lantbruk lanserade sitt nya [fodersortiment för smågrisar](#). Fodren är framtagna inom den egna utvecklingsverksamheten och anpassade för en ny generation grisuppfödning.

Lantmännen inledde ett [samarbete med affärsinkubatorn STING](#) för utveckling av Lantmännens innovationsprojekt. Genom samarbetet ska Lantmännen satsa ännu mer fokuserat på vassare affärsutveckling i strategiskt viktiga innovationsprojekt.

November

H.K.H. Kronprinsessan Victoria besökte [energikombinatet på Händelö](#) i Norrköping. Besöket var på kronprinsessans eget initiativ med syfte att lära sig mer om biobränsle och bioenergi. Besöket inleddes med ett seminarium som följdes av en visning av anläggningarna.

December

Ordförande har ordet

2013 har varit ett intensivt år för Lantmännen med Kronfågellaffären och köpet av Agro Bizz i Danmark. Inom Lantmännen Lantbruk pågår det viktiga arbetet med att bli en ännu bättre affärspartner, och samma sak gäller det omfattande åtgärdsprogrammet som drivs inom Lantmännen Maskin. Lantmännen har ett tydligt fokus på vår roll som affärspartner för de svenska lantbruksföretagen.

Under året har styrelsen och ledningen börjat ett arbete med att se över Lantmännens långsiktiga strategi. Vilket företag ska vi vara 2020? Vi har också ställt oss frågan – vilka är de viktigaste omvärldsfaktorerna som påverkar Lantmännen? En växande medelklass i Asien ökar efterfrågan på jordbruksprodukter, samtidigt som vi har en låg tillväxt på Lantmännens huvudmarknader. Det är sannolikt att spannmålspriserna kommer att vara fortsatt volatila och sist men inte

Ett år av förändring, framtidstro och full fart framåt!

minst konstaterar vi att hälsa och hållbarhet blir allt viktigare när konsumenten väljer varor. Våra slutsatser är bland annat att Lantmännens värdekedja från jord till bord är en stabil plattform för fortsatt långsiktig utveckling, samtidigt som den globala efterfrågan på jordbruksråvaror ger möjligheter att utveckla våra lantbruksnära affärer.

En av mina och styrelsens viktigaste prioriteringar har varit att fortsätta utveckla Lantmännen Lantbruk till en kostnadseffektiv och kompetent affärspartner. Lantmännen Lantbruk har genom ett systematiskt arbete bit för bit arbetat sig fram mot ”ordning och reda”. Konkurrenten är hård – så vill man vara med på marknaden måste man leverera. Satsningar på foderutveckling och öppnandet av nya spannmålsanläggningar tycker jag är tydliga belägg för ett allt mer offensivt Lantmännen Lantbruk.

Vi går nu in i en fas för att växa och att ännu bättre kunna möta ökande krav från våra kunder och ägare. Från januari 2014 leder Johan Andersson division Lantbruk. Med sin erfarenhet från företag som vänder sig till lantbruksföretagare och en stark vilja att utveckla relationer bedömer vi att Johan är rätt person att lyfta division Lantbruk till nästa nivå.

På maskinområdet har osäkerheten i ekonomin lett till återhållsamhet i investeringarna. Hos Lantmännen Maskin har vi trots det kunnat se att starka varumärken bidragit till att vi behållit våra positioner. Från styrelsens sida ser vi med tillförsikt på det åtgärdsprogram som drivs inom Lantmännen Maskin. Programmet har skapat ett stort engagemang bland både medarbetare och kunder runt om i landet. Det har jag fått många bevis på!

Att stabilisera etanolaffären var ett av mina viktigaste mål när jag tillträdde som ordförande. En situation med kraftigt fallande etanolpriser gör att förutsättningarna är mycket tuffa. Föreslagna politiska beslut i kombination med en minskande efterfrågan på etanol bland konsumenter är en stor utmaning. Trots, eller kanske tack vare, den tuffa situationen har ett mycket bra arbete gjorts för att öka både kostnads- och resurseffektiviteten hos Lantmännen Agroetanol. I samband med föreningsstämman var jag tydlig. Jag blir djupt frustrerad när jag ser hur slarvigt politikerna hanterar vår framtidsatsning i Lantmännen Agroetanol. Ska vi kunna förena önskemålen om fler jobb och en stark ekonomi med ett ansvar för miljön, så

måste politik och näringsliv agera långsiktigt och i förtroendefull samverkan. Styrelsens beslut om en kraftig nedskrivning av Lantmännen Agroetanol är på så sätt en naturlig konsekvens. Med den osäkerhet vi ser i framtida kassaflöden kunde det tidigare bokförda värdet inte motiveras. Samtidigt vill jag vara tydlig med att nedskrivningen inte påverkar årets kassaflöde eller likviditet. Den lämnar bara ett stort hål av dyrköpta erfarenheter.

I och med Kronfågellaffären realiserade Lantmännen det värde som byggts upp under vår tid som ägare, samtidigt som vi får del i en framtida värdetillväxt. Det gemensamma bolaget, Scandinavian Standard, är ett konkret exempel på hur Lantmännen ser på både internationisering och allianser – ett kvitto på vår strategiska inriktning. Under året gav vi också medlemmarna möjlighet att gå in som delägare tillsammans med Lantmännen i ett holdingbolag som äger Scandinavian Standard. ”Nytänk i den kooperativa företagsfären” enligt tidningen Land och det håller jag gärna med om!

Inom övriga delar av division Livsmedel har Lantmännen Cerealia genomfört ett kraftfullt åtgärdsprogram och man har gjort ett bra arbete med att vända den negativa resultatutvecklingen, vilket är väldigt glädjande. Även inom Lantmännen Unibake har många betydande åtgärder genomförts, inte minst i form av en ny, mer effektiv organisation – vilket är en viktig grund för möjligheten att växa i framtiden. Jag vill gärna poängtera det, division Livsmedel är en oerhört viktig kugge i vår kedja från jord till bord. Att hitta rätt mix av marknader



Att utveckla vår ägarmodell och att motivera unga företagare att på sikt ta ansvar för vårt företag är ett av de viktigaste uppdragen för oss som sitter på ledande positioner idag.

och erbjudanden ger alla förutsättningar för stor utväxling på många olika sätt!

Med årets förslag till utdelning vill styrelsen markera två saker – Lantmännen har en stark ekonomisk ställning och vi vill bekräfta utvecklingen inom division Lantbruk. Därför har styrelsen beslutat om en återbäring och efterlikvid på 1,5 procent för Lantmännen Lantbruk Sverige och 0,5 procent för division Maskins svenska verksamhet. Styrelsen föreslår också en insatsutdelning på 9 procent. Styrelsen föreslår däremot ingen insats-emission. Varför inte, frågar sig den som vet att enligt policyn ska utdelningen vara jämn och stabil. Genom en ”direkt-avkastning” på 9 procent markerar vi styrkan Lantmännen har idag. Jämfört med tidigare år är nivån stabil, men vi föreslår en alternativ fördelning.

Att åkermarken är en viktig resurs när samhället successivt behöver gå över till en ekonomi som bygger mer på förnybara resurser innebär en stor möjlighet för

Lantmännen och för oss ägare i vår egen verksamhet. Våra satsningar i exempelvis Lantmännen BioAgri med utveckling av miljövänliga produkter, är ett konkret bevis på hur vi tar ansvar för att skapa en mer hållbar jordbruksproduktion. Tillsammans med de satsningar Lantmännen har gjort och gör i industridelen har vi en unik och svårslagen affärsmodell med kedjan från jord till bord.

Ibland möts jag av okunskap om vår affärsmodell och viss tveksamhet till nytan av att äga ett miljardföretag tillsammans. Under året har därför styrelsen prioriterat att träffa yngre lantbruksföretagare. Dessa möten har gett oss mycket energi och jag vet att många gått från våra samtal med en helt annan syn på vad Lantmännen som ett kooperativt företag kan ge oss! Att utveckla vår ägarmodell och att motivera unga företagare att på sikt ta ansvar för vårt företag är ett av de viktigaste uppdragen för oss som sitter på ledande positioner idag.

Slutligen vill jag rikta ett varmt tack till alla medarbetare för ert stora engagemang i tider av utmaning och förändring. Att vår vd och koncernchef Per Olof Nyman är en uppskattad ledare får jag många bevis på. Ett tydligt ledarskap, som visar möjligheterna både i att utveckla det vardagsnära arbetet och ge visioner om en positiv utveckling är en stor tillgång för såväl medarbetare som oss ägare.

Jordbruksåret 2013 avslutades med en lång fin höst efter en delvis tuff och torr sommar. På samma sätt är det inom Lantmännen, olika verksamheter utvecklas olika över tiden, men det viktigaste är att ha en tydlig bild av vad man vill och vart man vill. Den bilden ska vi tillsammans arbeta med att göra tydlig under 2014. På väg mot 2020!

Klockrike, februari 2014

Bengt-Olov Gunnarson
Ordförande, Lantmännen

VD har ordet

Lantmännens resultat för 2013, efter finansiella poster och justerat för jämförelsestörande poster, uppgår till 683 MSEK (565 MSEK). Under året har vi fortsatt förbättringsarbetet inom alla delar av företaget och avsevärt stärkt den finansiella ställningen. Vi är ett starkare Lantmännen än vi var för ett år sedan, och vi står väl rustade för framtiden.



2013 har varit ett både utvecklande och utmanande år för Lantmännen. Stora förbättringar har skett inom i princip alla våra affärer – till exempel i form av bättre kostnadseffektivitet, synergier i organisationen och ökade satsningar på innovation. Vi är ett starkare, mer välfungerande Lantmännen idag än vi var för ett år sedan.

Trots relativt svaga marknadsförutsättningar är vårt resultat för 2013, justerat för jämförelsestörande poster, klart bättre än föregående år. Förbättringen beror både på ett högre resultat från den löpande affärsverksamheten inom framförallt livsmedelssektorn, och på ett betydligt lägre finansnetto än föregående år. Sammantaget har Lantmännens finansiella ställning stärkts avsevärt under året, vilket ger oss en mycket stabil grund att stå på – och bygga vidare på inför framtiden.

Utvecklingen i våra divisioner

Den svenska verksamheten i division Lantbruk har under året fortsatt förändringsarbetet som går under namnet ”ETT arbetssätt”. Vi har nu skapat de rätta förutsättningarna för att ytterligare effektivisera verksamheten, förbättra servicenivåer och öka närheten till våra kunder. Vi vill under 2014 bli ett ännu mer kundfokuserat och konkurrenskraftigt Lantmännen Lantbruk. Redan inför 2013 års skörd öppnades bland annat tre nya spannmålmottagningar, vilket motogs mycket positivt.

Under året har också ytterligare satsningar skett på de internationella marknaderna, genom förvärvet av Agro Bizz i Danmark och genom ett direkt

delägarskap (50 procent) av HaGe Polska i Polen.

Även i division Maskin pågår ett genomgripande förbättringsarbete. Lantmännen Maskins omfattande åtgärdsprogram har lett till stora förbättringar under året: några konkreta exempel är tydligare lokalt ansvar för affären och förbättrad kommunikation med våra kunder. Detta är ett långsiktigt arbete som kräver tid för att nå fullt genomslag – men vi är mycket nöjda med de positiva effekter som har märkts under 2013. En del av de lärdomar som nu dras i den svenska verksamheten kommer också till användning på våra övriga geografiska marknader. Under året ökade vi vår andel på den fortsatt minskande svenska traktormarknaden. Marknadsutvecklingen för anläggningsmaskiner är fortsatt svag, men trots detta har Swecon under året ökat sin marknadsandel och levererat ett bra resultat under rådande förutsättningar.

Flera av affärerna i division Energi har förbättrat sina resultat under året, vilket är glädjande. Lantmännen Agroenergi har kraftigt förbättrat sitt resultat, och Aspen har levererat ett resultat högre än det goda 2012. Situationen i divisionens största affär, Lantmännen Agroetanol, är dock fortsatt mycket osäker: under sista tertialet sjönk etanolpriset drastiskt, som en följd av bland annat ökad produktionskapacitet i Europa och import av subventionerad amerikansk etanol från USA till Europa via Norge för att undgå de av EU införda antidumpningstullarna. Det mycket ogynnsamma prisläget för etanol har slagit hårt mot lönsamheten och dagens marginaler i den europeiska

Sammantaget har Lantmännens finansiella ställning stärkts avsevärt under året, vilket ger oss en mycket stabil grund att stå på – och bygga vidare på inför framtiden.

etanolbranschen är inte långsiktigt hållbara. Agroetanol har därför tvingats till produktionsanpassningar genom att vid årets slut på obestämd tid stänga den mindre produktionslinjen. Riksdagens beslut att i maj 2014 införa nya styrmedel för biodrivmedel i Sverige, och den allmänna osäkerheten kring den långsiktiga energi- och klimatpolitiken i Sverige och EU, kan komma att dramatiskt försämra de långsiktiga förutsättningarna för affären. Mot bakgrund av detta har Lantmännens styrelse beslutat om en nedskrivning om 800 MSEK av anläggningen i Norrköping. Beloppet har i sin helhet belastat resultatet för 2013 och är inte kassaffödespåverkande.

Samtliga division Livsmedels verksamheter har förbättrat resultatet under året, och visar alla ett bättre rörelseresultat än föregående år. Divisionens resultat för 2013 är markant högre än föregående år, trots en fortsatt utmanande livsmedelsmarknad med hård priskonkurrens.

Förbättringarna har främst skett inom ramen för planerade åtgärds- och effektiviseringsprogram, i kombination med nya marknadsåtgärder och innovativ produktutveckling. Förbättringsarbetet fortsätter inom samtliga delar av divisionen under nästa år. Under året bildade Lantmännen och CapVest tillsammans Nordens största kycklingbolag, Scandinavian Standard, som förvärvade det norska bolaget Cardinal Foods samt Kronfågelgruppen från Lantmännen. Affären har kraftigt bidragit till att stärka Lantmännens finansiella ställning, och genom en 46-procentig ägarandel i det nya bolaget tar vi del av framtida värdeutveckling i verksamheten.

Under 2013 har Lantmännen Fastigheter fortsatt utvecklas på ett bra sätt, och resultatet är på ungefär samma nivå som föregående år. Arbetet med att optimera koncernens egen fastighetsanvändning, och att öka andelen externa hyresgäster, fortsätter som planerat.

Vi bygger Lantmännen för framtiden

Under 2013 initierade Lantmännens styrelse och ledning ett arbete med att skapa en ny, långsiktig strategi. I korta drag innebär det att skapa en långsiktig plan för hela koncernen, som bygger vidare på Lantmännens mer än hundraåriga historia och vår unika position som företag. Målet är bland annat att tydliggöra koncernens framtida inriktning, göra det enklare att koordinera våra verksamheter och att prioritera framtida investeringar i Lantmännen.

Resultatet av arbetet kommer att presenteras löpande under 2014, bland annat på vår föreningsstämma i maj. Redan nu vill jag dock understryka att vår grundläggande ambition, både på längre sikt och för den närmaste framtiden, är att bygga ett starkt, ansvarstagande och konkurrenskraftigt företag: ett Lantmännen med rötterna i ett livskraftigt svenskt lantbruk, som håller för framtida utmaningar och lever upp till kraven från ägare, kunder och konsumenter – och ett företag där alla våra medarbetare bidrar med engagemang och kunskande.

Vår utveckling under 2013 innebar ytterligare steg i den riktningen, och jag ser fram emot att fortsätta utveckla företaget tillsammans med alla våra intressenter – medarbetare, partners, leverantörer, kunder och ägare. Väl mött under 2014!

Stockholm, februari 2014

Per Olof Nyman
Vd och koncernchef, Lantmännen

Lantmännen – Strategi 2020

Under 2013 initierade koncernstyrelse och -ledning ett arbete med att skapa en ny, långsiktig strategi för Lantmännen. Arbetet utgår ifrån de viktigaste omvärldsfaktorer och makroekonomiska trender som påverkar vår verksamhet. Utgångspunkten har varit frågan: vilket företag ska Lantmännen vara år 2020?

Arbetet med "Strategi 2020" berör hela koncernen, och anger den övergripande inriktningen för:

- Lantmännens portföljstrategi
- Möjligheter till affärsutveckling från jord till bord

Målet är bland annat att skapa en stabil plattform för lönsam tillväxt, och att prioritera framtida investeringar.

Varumärket Lantmännen

Varumärket Lantmännen är starkt och förstärktes ytterligare under 2013. Vi fortsätter vårt arbete med att skapa än mer samverkan i vår kommunikation och varumärkesbyggande så att varje krona vi investerar ska ge oss riktigt bra avkastning – både i marknadspositioner och i försäljning.



- ▶ En hög och stabil siffra som vi behåller även när vi fokuserar på att koppla Lantmännen till mat.
- ▶ Kopplingen till svenska bönder är grunden för värdet och trovärdigheten i allt vi erbjuder.



- ▶ ”Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord” – är vårt varumärkeslöfte, och det som vi ska leverera i allt vi säljer.
- ▶ Det är ett unikt löfte som inget annat företag har större trovärdighet att utlova men ställer samtidigt stora krav på oss.



- ▶ ”Bra mat från Lantmännen” för över de positiva värden som Lantmännen står för till våra produktvarumärken.
- ▶ Det ger en ökad trygghet som kan vara avgörande för att välja våra produkter när man står framför butikshyllan.



- ▶ Dessutom säger 40 procent att AXA är deras förstahandsval när det kommer till frukost, det är högst i hela kategorin.
- ▶ Storsäljare som müsli och den nya succén Axa Havreflakes, befäster ställningen idag och riktar varumärket mot framtiden.



- ▶ Storstockholm står idag för nära 50 procent av hela Sveriges konsumtion av kyld färdigmat.
- ▶ Gooh expanderar sin marknad och finns nu i livsmedelsbutikerna i stora delar av Sverige samt på större företag genom automatförsäljning.



- ▶ Lantmännen Lantbruks säljkår får höga betyg bland alla aktörer på marknaden.
- ▶ Produkter och tjänster får också höga betyg, vilket till stor del beror på att vi bedriver forskning och utveckling i Sverige för svenska förhållanden.



För andra året i rad har vi vunnit konsumentrankingen för hållbara företag, ”Sustainable Brand Index”, i kategorin livsmedel, och tagit en fjärdeplats totalt bland alla undersökta företag. Våra produktvarumärken håller sina varumärkespositioner på en extremt konkurrensutsatt livsmedelsmarknad, och vi ser tydligt positiva effekter av att Lantmännen är garant. Investeringar i våra varumärken kommer att förbli avgörande för Lantmännen i framtiden.

Att utveckla ägarstyrningen

Lantmännen är ett lantbrukskooperativt företag med basen i svenskt lantbruk och ägs av cirka 32 000 lantbrukare runt om i landet. Lantmännens uppdrag är att bidra till lönsamhet på ägarnas gårdar och optimera avkastningen på ägarnas kapital i föreningen.

Lantmännens ägarstyrning sker via distrikten, stämman, styrelsen och en rad andra forum, bland annat förtroendevalda ledamöter i flera av Lantmännens dotterbolag. Under året genomfördes en mindre undersökning för att mäta medlemmarnas nöjdhet med Lantmännen, Nöjd-Ägar-Index. Resultatet visade tydligt att man som medlem önskar kraftfullt fokus på ökad lönsamhet i kontakterna med Lantmännen. För att utveckla den resurs som de 28 distriktsstyrelserna är påbörjades under året en process för att utveckla distriktens roll

Som medlem kan du påverka utvecklingen genom:

- ▶ delägarskap i en industriverksamhet
- ▶ att ta del av föreningens vinst
- ▶ att aktivt delta i föreningen och rösta på distriktsstämman
- ▶ att ha möjlighet att väljas till olika uppdrag inom Lantmännen
- ▶ att delta i ditt distrikts aktiviteter
- ▶ genom kommunikation och debattinlägg i tidningen Grodden.



Lantmännens ägarstyrning



och uppdrag. I avvaktan på en ny Föreningslag påbörjades ett arbete med en översyn av Lantmännens stadgar. Företrädare från koncernstyrelsen har under året deltagit i diskussioner och möten med unga lantbrukare, bland annat LRF Ungdoms styrelse, för att berätta om Lantmännen och styrkan med de bondeägda företagen.

Distriktens verksamhet

Distrikten är bas för medlemmarnas roll som ägare av Lantmännen. I varje distrikt finns en styrelse som arbetar både lokalt och med övergripande frågor för Lantmännen. Framtidsseminariet för distriktens stipendiater hölls i juni, med information på Lantmännens kontor i Stockholm och besök på Cerealias anläggning i Järna.

Under sommaren och hösten diskuterades organisation och uppdrag för distrikten som en del i att ytterligare utveckla distriktsverksamheten och dess bidrag till koncernen. I november genomfördes ett kooperativt seminarium i Sundsvall för drygt 80 unga lantbrukare från de nordligaste distrikten.

I samband med Borgeby Fältdagar och Elmiämässan deltog förtroendevalda ledamöter och informerade bland annat om de möjligheter som handeln med emissionsinsatser innebär.

Föreningsstämman

Lantmännens ordinarie föreningsstämma 2013 hölls den 6 maj i Stockholm. Totalt behandlade stämman 6 motioner, bland annat om effekterna av Lantmännens etanolsatsning, köttimport och proteingrödor. I samband med stämman avtackades Anita Steen som avböjt omval och föreningsstämman valde Lena Philipson till ny ledamot i Lantmännens koncernstyrelse. Vid styrelsens konstituering omvaldes Bengt-Olov Gunnarson till ordförande och Nils Lundberg till vice ordförande.

Distriktsstyrelsekonferens

Distriktsstyrelsekonferensen, som hölls den 14 november, hade två framtidsinriktade teman. Under ett pass presenterades den omvärldsanalys som ligger till grund för Lantmännens strategiarbete. Konferensens andra del handlade om mål och uppgifter för Lantmännens medlemsorganisation och distriktens uppdrag. Dag två arrangerades en utbildningsdag för distriktens ledamöter. Temat var "Från jord till bord" och dagen var uppbyggd av kortare föredrag kring de olika stegen från växtfördling till färdiga konsumentprodukter. I samband med konferensen hölls också en utbildningsdag för sammankallande i distriktens valberedningar.

Lantmännen skapar långsiktigt ekonomiskt värde

Lantmännens uppdrag är att bidra till lönsamhet på ägarnas gårdar och att optimera avkastningen på ägarnas kapital i föreningen. Som affärspartner och ägare i Lantmännen får man del av koncernens resultat genom utdelningen.

Sedan 2001 har Lantmännen delat ut mer än 3,2 miljarder SEK till medlemmarna. Lantmännen ska över tid generera en jämn och stabil utdelning till ägarna. För 2013 föreslås en total utdelning på 298 MSEK.

Ägarnytta

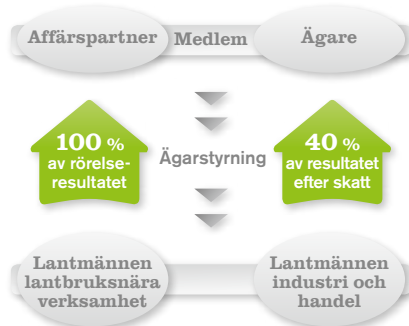
Var skapas resultatet?

Lantmännen består av en lantbruksverksamhet samt en omfattande handels- och industriverksamhet med bland annat kvarnar, bagerier och en internationell maskinverksamhet.

Resultatet genereras till största delen inom den industriella verksamheten. Här kan man tydligt se fördelarna för Lantmännens medlemmar av att integrera framåt i värdekedjan och att ha en lönsam industriverksamhet. Som ägare får man på så sätt del av en högre marginal längre fram i värdekedjan istället för att enbart vara underleverantör. Värdet som skapas delas sedan ut till medlemmarna.

Utdelningspolicy

Principerna för utdelning läggs fast i den utdelningspolicy som styrelsen beslutar om. Koncernstyrelsens målsättning är att Lantmännen över tid ska generera en jämn och stabil utdelning till sina ägare, i form av återbäring och efterlikvid, insatsutdelning och insatsemission. Koncernstyrelsens övergripande avsikt är att utdelningsnivån ska anpassas med beaktande av bland annat *finansiell ställning, resultat, kassaflöde, strategiskt investeringsbehov och förväntad lönsamhet.*



Hur fördelas resultatet?

Återbäring och efterlikvid ska i första hand baseras på det resultat som uppnås i de insatsgrundande, lantbruksnära verksamheterna. Insatsutdelning och insatsemission ska i första hand baseras på det resultat som uppnås i de verksamheter som inte är insatsgrundande, som livsmedel, energi samt delar av maskin.

Återbäring och efterlikvid betalas i förhållande till medlemmarnas affärer med föreningen. De beräknas i procent av insatsgrundande köp och försäljning med Lantmännen Lantbruk Sverige, 1,5 procent för 2013 och division Maskins svenska verksamhet, 0,5 procent för 2013.



Insatsutdelning på insatskapitalet lämnas i förhållande till medlemmens inbetalda och emitterade insatser. En stark finansiell ställning gör att styrelsen för 2013 föreslår en insatsutdelning på 9 procent. Föreningsstämman beslutar om insatsutdelningen.

Insatsemission innebär att en del av det kollektivt ägda fria kapitalet förs över till medlemmarnas individuella insatskapital. 2013 föreslår styrelsen ingen insatsemission.

Utdelningen på förlagsandelar för 2013 föreslås uppgå till 3,0 procent motsvarande 2 MSEK.

Insatskapital – inbetalt och emitterat
Lantmännens medlemmar bidrar med kapital genom sina insatser i föreningen. Vid utgången av 2013 uppgick insatskapitalet till 1 903 MSEK, motsvarande 17 procent av Lantmännens totala egna kapital. Insatskapitalet fördelar sig med 829 MSEK som inbetalda insatser och 1 074 MSEK som emitterade insatser.

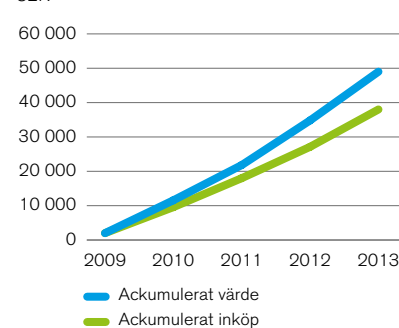
Handel med emissionsinsatser

Sedan 2009 kan medlemmar i Lantmännen köpa och sälja emissionsinsatser. Handeln ger möjligheter till ett mer aktivt ägande. Köparen kan öka sitt innehav och få en större andel i framtida utdelningar medan säljaren har möjlighet att omvandla emissionsinsatser till kontanta medel.

Emissionsinsatserna har samma rätt till insatsutdelning och nya emissionsinsatser som de inbetalda insatserna. 2013 genomfördes 12 handelsomgångar. Totalt var omsättningen 22,3 MSEK. Transaktionspriset varierade mellan 95 och 105 procent av nominellt värde.

Se ► www.lantmannen.se/emissionsinsatser

Volymutveckling, emissionshandel SEK



Diagrammet är ett exempel som visar utvecklingen av investering och ackumulerat värde om en medlem deltagit i handeln vid varje handelsperiod, 38 tillfällen, från starten 2009 fram till föreningsstämman 2013 och vid varje tillfälle köpt emissionsinsats för 1 000 SEK.

Utdelning

MSEK	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Återbäring, efterlikvid ¹	127	120	110	95	1	122	83	64	139	199
Insatsutdelning ²	171	88	78	68	63	57	50	56	50	49
Insatsemission ²	-	80	152	177	100	110	151	99	100	39
Totalt	298	288	340	340	164	289	284	219	289	287

Insatsutdelning och insats-emission i % av insatskapital

År	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Insatsutdelning och insats-emission i % av insatskapital	9 %	9 %	15 %	18 %	13 %	14 %	20 %	13 %	14 %	9 %

¹ Redovisat belopp kan inkludera justering avseende föregående år.

² Enligt styrelsens förslag för 2013.

Medlemsinsatser

MSEK	2013	2012	2011
Medlemsinsatser:			
Inbetalda	829	753	680
Emitterade	1 074	1 016	888
Totalt	1 903	1 769	1 568

En råvarudriven omvärld

Vi lever idag i en råvarudriven omvärld och framförallt kommer marknaden att påverkas av den växande medelklassen i Asien. Detta driver upp råvarupriser för spannmålsindustrier som samtidigt möter svag efterfrågan från den europeiska marknaden. Detta ger oss stora möjligheter men är även kärnan i våra utmaningar framöver.

Väl positionerade

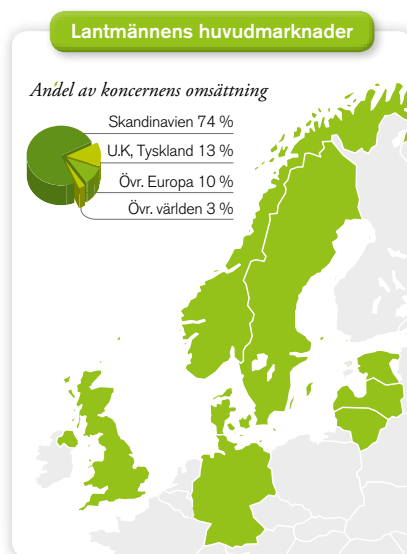
Lantmännen är väl positionerade på våra huvudmarknader i Skandinavien samt Tyskland och England. Det är här Lantmännen har sin största försäljning, men vi är även verksamma i bland annat Finland, Polen, Ryssland, Baltikum, Ungern, Belgien, Frankrike, Nederländerna, Spanien, Kanada, USA, Sydafrika och Australien.

Lantmännen finns representerade i hela värdekedjan genom både helägda och delägda bolag samt partnerskap. Lantmännens värdekedja bygger på markens resurser med fokus på spannmål och dess förädling från jord till bord.



Tillväxtperspektiv

Vid analys av den globala BNP-tillväxten i ett längre perspektiv syns stora variationer. Framförallt i Asien, delar av Afrika och i Sydamerika förväntas tillväxten bli fortsatt god. På Lantmännens etablerade marknader förväntas tillväxten bli betydligt lägre. I Skandinavien där vi har vår största omsättning finns relativt goda tillväxtförutsättningar i jämförelse med övriga Europa. Lantmännen har i utgångsläget låg exponering mot marknader med hög förväntad tillväxt de närmaste åren.



Stor befolkningsökning

I dagsläget bedöms världens befolkning uppgå till cirka 7 miljarder. Ökat välstånd och tillväxt leder till att jordens befolkning förväntas uppgå till 9 miljarder år 2050, med en allt större medelklass främst i Asien. Detta förväntas leda till kraftigt ökad efterfrågan på råvaror och resurser vilket medför tuffa utmaningar för världsekonomin.

Växande medelklass

Den starka BNP-tillväxten i framförallt asiatiska tillväxtekonomier förväntas leda till att antalet människor i medelklassen ökar kraftigt framöver. Denna tillväxt blir ej geografiskt jämnt fördelad, den största ökningen kommer att ske i Asien där en sexdubbling av medelklassen

förutspås från idag till år 2030. Främst drivs detta av Kina och Indien, men även i ett antal länder i Afrika och Sydamerika kommer vi se stora öknings av medelklassen.

Stark efterfrågan påverkar spannmålspriserna

Den starka tillväxten på de nya marknaderna som leder till ökad konsumtion av animaliebaserade produkter kommer att vara viktiga faktorer för spannmålsprisernas utveckling. Lantmännens bedömning är att spannmålspriserna förväntas fortsätta variera kraftigt. Det är svårt att spå om framtiden, men många faktorer pekar på fortsatt volatila spannmålspriser. Detta i kombination med den begränsade tillgången på odlingsbar mark och osäkra skördeutfall på grund av oförutsägbara väderförhållanden leder till ett resurseffektivare utnyttjande av råvaror och en omställning från fossila till förnybara resurser. För att långsiktigt säkerställa tillräckligt med livsmedel och biobränsle till en större och rikare befolkning behöver den globala produktiviteten i jordbruket

Spannmålsprisutveckling i Sverige



Efterfrågan på spannmål är hög och växer. Samtidigt är tillgången begränsad och lagernivåerna låga i relation till konsumtionen, vilket leder till volatila priser.

Största delen av all spannmål går till foder!

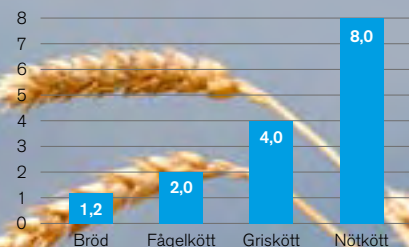
Ny omvärld – nya möjligheter!

De stora globala förändringarna kommer även att påverka Lantmännens huvudmarknader. Klimatmässigt är Östersjöområdet optimalt för spannmålsproduktion och den totala råvarupotentialen uppgår till 60 miljoner ton. Detta ger nya möjligheter för Lantmännen att stärka sin position på spannmålsmarknaden i Östersjöområdet. Lantmännen ser möjlighet att utöka sina marknadsandelar genom såväl samarbeten, förvärv som delägarskap.

En mycket stor del av världens spannmål går idag till foderproduktion. Befolkningsökningen och den ökade andelen medelklass, främst i Asien, konsumerar alltmer animaliebaserade proteiner per capita. Detta leder till ökad efterfrågan på spannmål till foderproduktion. För att producera ett kilo nötkött går det åt 6,7 gånger så mycket spannmål som vid produktion av 1 kg bröd.

Spannmålsråvara för produktion

Kg/kg



Källa: FAO, USDA och Macquarie Research.

fördubblas. Samtidigt som klimatpåverkan måste minska avsevärt finns det även andra utmaningar att lösa såsom god vattenkvalitet och biologisk mångfald.

Hälsotrend i Västvärlden

Säkra och hälsosamma livsmedel är en förutsättning som blir allt viktigare och drivs av konsumentefterfrågan. Konsumenterna efterfrågar positiva hälsoeffekter och livsmedel med mycket fibrer. Den europeiska marknaden för kostfibrer

beräknas växa med 75 procent mellan 2010 och 2017, hälften av denna ökning kommer att utgöras av spannmålsfibrer. Samtidigt är det en tydlig trend att konsumenterna vill ha allt tryggare livsmedel och möjlighet att spåra råvarornas ursprung.

Havrens kolesterolsänkande effekt är i fokus och marknaden för havre växer. De strategiskt långsiktiga satsningar som Lantmännen gjort runt havre har varit mycket framgångsrika, läs mer [sid 41](#)

Lantmännens inriktning mot år 2020

De stora trenderna globalt kommer ge goda möjligheter men även samtidigt utmaningar för Lantmännens verksamheter. För att tydliggöra Lantmännens inriktning i den förändrade marknaden pågår ett intensivt arbete med att positionera Lantmännen inför framtiden. Detta arbete beräknas fortgå under våren 2014, men redan nu kan delar av den strategiska inriktningen avläsas i ”Strategisk inriktning 2020”, se [sid 18-19](#)

Medelklassens kraftiga tillväxt i Asien driver efterfrågan på åkermarkens resurser globalt



Det är det växande antalet personer i kategorin medelklass som driver efterfrågan på spannmål. År 2030 kommer medelklassen i världen att ha mer än dubblats till 5 miljarder människor enligt OECD. Asien och Stilla havsområdet står för nästan hela ökningen och förväntas utgöra 2/3-delar av världens samlade medelklass.

Strategisk inriktning 2020

Utifrån vår omvärldsanalys pågår ett intensivt arbete med att uppdatera Lantmännens strategiska inriktning, Strategi 2020, för hur Lantmännen framöver ska kunna möta nya utmaningar och ta vara på de affärsmöjligheter som kommer i en råvarudriven omvärld. Visionen och strategin kommer att ligga till grund för alla verksamheters affärsplanering. Arbetet med Strategi 2020 fortsätter under våren 2014.

Långsiktiga strategin i förändring

Global obalans i utbud och efterfrågan på spannmål har lett till en starkt volatil prisbild, vilket märks även i Europa och Sverige. Den svaga ekonomiska tillväxten på vår hemmamarknad, liksom förändrade konsumenttrender inom livsmedel, påverkar också vår verksamhet. Sammantaget innebär dessa trender en fundamental förändring för flera av Lantmännens verksamheter, något som ger stora möjligheter, men även utmaningar. Mot denna bakgrund pågår ett intensivt arbete med den långsiktiga strategin.

Strategiprocessen

Strategiprocessen involverar såväl våra ägare som alla delar av verksamheten och målsättningen är att de nya strategierna ska ligga färdiga under våren. Som en viktig del av processen har en genomlysning av vår portföljstrategi genomförts för att klargöra utgångsläget och de utmaningar som både koncernen i sin helhet och våra enskilda innehav står inför.

Lantmännens anpassning till den globala spannmålshandeln med Asien i fokus

Tillväxten i Asien, i synnerhet i Kina, leder till högre råvarupriser, bland annat för spannmål, främst avsett för foderproduktion. Med högre råvarupriser blir det allt viktigare att säkra försörjningen av spannmål med rätt kvaliteter.

Samtidigt hårdnar konkurrensen på Lantmännens huvudmarknader i norra Europa där vi möter en svag efterfrågan. Effektiviseringar och kostnadsledarskap inom Lantmännen är därför viktigare än någonsin.

Tydligt fokus för värdeskapande

Lantmännen har en unik position som företag, vi har engagerade och kunniga ägare, kompetenta medarbetare – och ett tydligt fokus på hur vi ska fortsätta att vidareutveckla Lantmännen för att skapa värde för ägare, kunder och övriga intressenter.

Vägen mot 2020

Den viktigaste drivkraften i den strategiska utvecklingen är att öka värdeskapandet. Lantmännens bas är en effektiv produktionsplattform med stordriftsfördelar och kostnadsledarskap, något som vi kontinuerligt arbetar med. Detta ger möjlighet att vara innovativ och tydlig med våra varumärken samt driva hållbar affärsutveckling. Lantmännen ska positionera sig på nya marknader, vilket i vissa fall sker genom samarbeten och delägarskap.

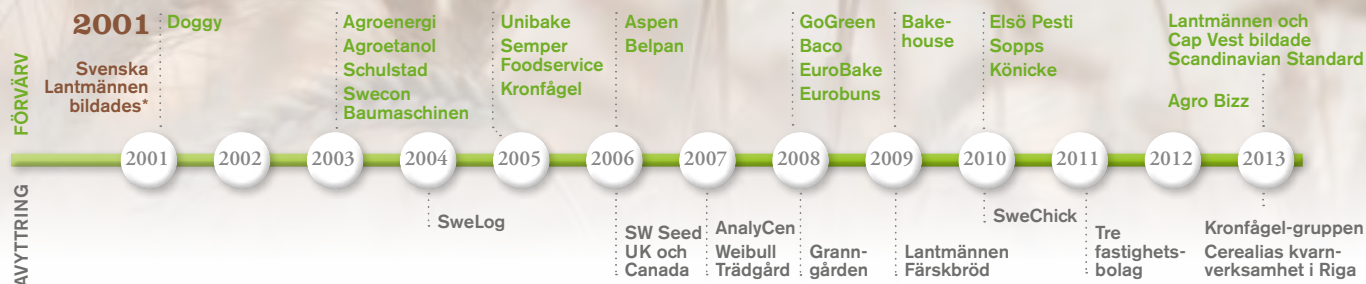


Förskjutning i värdekedjan för spannmål – en möjlighet för Lantmännen

Den förändrade situationen har gjort att makten har förskjutits i värdekedjan. I slutet av kedjan har dagligvaruhandeln en fördel genom sin storlek. Den låga tillväxten i Europa har gjort att konsumenterna fokuserar mer på lågpris och samtidigt växer konkurrensen från dagligvaruhandelns egna varumärken.



Koncernens större förvärv, avyttringar och delägarskap



Det är av största vikt för Lantmännenkoncernen att kontinuerligt arbeta med affärsstrukturen och vi har under de senaste 10 åren genomfört en renodling med ökat fokus på kärnverksamheten genom förvärv och avyttringar. Framförallt har Lantmännen positionerat sig starkare mot förädlingen av spannmål. Bildandet av Scandinavian Standard tillsammans med Cap Vest är ett exempel på nyskapande samarbeten, Scandinavian Standard har gått in som ägare av Kronfågelgruppen och det norska Cardinal Foods.

* Svenska Lantmännen bildades 2001 genom fusion av nio föreningar och SLR.

Ny positionering inom värdekedjan

De stora förändringar som förväntas i omvärlden kommer att påverka konkurrenssituationen och hur Lantmännen bör positionera sig i värdekedjan. En ökad volatilitet på marknaden kommer att leda till maktförskjutning i värdekedjan där större fokus kommer att ligga på spannmål och insatsvaror.

Ökad volatilitet i spannmålspriser gör att spannmålsodlarna gynnas medan påverkan på animalieproduktion, inköp av insatsvaror och utsäde med mera är mer oklar. Handel med spannmålsråvaran är vinnare när spannmålspriserna ökar, vilket gynnar Lantmännen Lantbruk. Detaljistledet mot konsument

kommer också att vara vinnare genom större prispress. Fokus ökar också på vad varumärket står för.

Varumärket – en styrka i konkurrensen

Lantmännens varumärkeslöfte – *Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord* – genomsyrar vår verksamhet. Viktigt är att vi är tydliga med ursprung, spårbarhet och miljöaspekter och att detta präglar varumärkesarbetet. Lantmännens varumärke och våra starka produktvarumärken är idag väl positionerade på våra marknader. Vi kommer fortsatt att arbeta med att förstärka våra varumärken ytterligare. Läs vidare, se [sid 12](#)

Hållbar affärsutveckling

Lantmännen är en ansvarsfull aktör inom alla våra verksamhetsområden. Vi säkerställer ansvar och utvecklar affärerna i hållbar riktning för att bidra till lönsamhet på kort och lång sikt, se [sid 24](#)

Vi utvecklar kontinuerligt vår organisation och medarbetarnas kompetens. Det är avgörande för vår framgång att varje medarbetare är delaktig och presterar, se [sid 34](#)

Lantmännens portföljstruktur utgår från uppdraget

Vårt uppdrag är att bidra till lönsamheten på medlemmarnas – *våra affärspartners* – gårdar och att optimera avkastningen på medlemmarnas kapital i föreningen.

SKAPAR AVKASTNING PÅ KAPITAL

 <p>Lantbruksnära</p>	 <p>Spannmålsvärdekedjan</p>	 <p>Övriga innehav</p>
<p>Utgår från lantbruksföretaget som affärspartner och bidrar till att skapa lönsamhet på ägarnas gårdar.</p>	<p>Lantmännen fyller en viktig funktion för att skapa värde av spannmål, och för att kanalisera och driva på kundernas och marknadens krav.</p>	<p>Skapar i första hand avkastning på kapital</p>

Varumärkeslöfte

Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord.

Affärsidé

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.

Vision

Vi gör det bästa av vår jord och ger alla möjligheter till ett sundare liv.

Mål

Lantmännens mål är att ses som ett ansvarstagande, innovativt och kundorienterat företag som ligger i tiden.

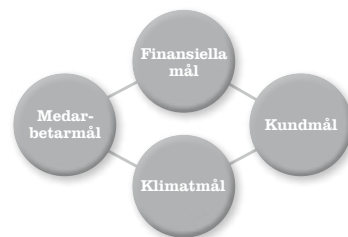
Uppdrag

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

Värderingar

Öppenhet, Helhetssyn och Handlingskraft.

Våra mål och utfall



Lantmännen definierar det övergripande lönsamhetsmålet som avkastning på eget kapital. Avkastning på eget kapital justerat för jämförelsestörande poster uppgick till 4,4 procent under 2013. Lantmännen har en stark finansiell position och den finansiella styrkan förbättrades ytterligare under 2013. Lantmännens mål på soliditet är minst 40 procent och under 2013 uppgick soliditeten till 42,5 procent.

Finansiella mål

Avkastningsmål

Avkastningsmålet för koncernen är beroende av portföljens sammansättning. Nuvarande affärsportfölj har totalt en avkastningspotential på 8 procent på eget kapital över en konjunkturcykel.

Avkastningen på eget kapital justerat för poster av jämförelsestörande karaktär under 2013 blev 4,4 procent (4,2). Utvecklingen speglar en svagare utveckling i Lantmännen Agroetanol samt i division Lantbruk, motverkat av en positiv utveckling i division Livsmedel och i Lantmännen Agroenergi. Kostnadsreduktioner och effektiviseringar har också påverkat avkastningen på eget kapital positivt. Avkastningen på eget kapital uppgick under 2013 till 0,9 procent (3,8).

Avkastning på operativt kapital är ett av de viktigaste styrtalet för divisioner och affärsdrivande enheter och avkastningsmålen följs upp löpande.

Finansiell styrka

En viktig del i Lantmännens strategiska plattform är att upprätthålla en stabil finansiell bas, något som ger ökad möjlighet för strategiska val för att möta förändringar i omvärlden. Lantmännen använder

två olika mått för att mäta sin finansiella styrka: *Soliditetsmål och nettolåneskuld.*

Soliditetsmål

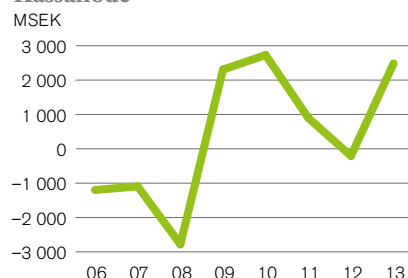
Lantmännens mål på soliditet är minst 40 procent vilket reflekterar Lantmännens önskade finansiella riskprofil och styrelsens syn på långsiktig finansiell stabilitet. Soliditeten per den 31 december 2013 uppgick till 42,5 procent (41,5). Kronfågellaffären hade en positiv effekt på soliditeten och är ett exempel på Lantmännens sätt att bygga och därefter realisera värde. Soliditeten har sedan 2008 förbättrats från 32,5 procent till 42,5 procent, bland annat som ett resultat av ett omfattande arbete med kapitalrationalisering.

Kassaflöde

Kassaflöde före finansieringsverksamheten förbättrades med 2 672 MSEK, där den löpande verksamheten respektive investeringsverksamheten bidrog med hälften var. Investeringsverksamhetens positiva påverkan på kassaflödet kom från försäljningen av Kronfågellgruppen. Inom den löpande verksamheten bidrog rörelseöverskottet med 212 MSEK medan minskad

kapitalbindning bidrog med 1 099 MSEK till förbättringen. Effektiviseringsarbetet för rörelsekapitalet, som är en stor del av det operativa kapitalet, bedrivs i programmet *Cash Race* som syftar till att frigöra bundet kapital, främst i kundfordringar och varulager. Framförallt har detta gett goda resultat inom division Livsmedel och speciellt för Lantmännen Cerealia. Även Lantmännen Unibake visar positiv utveckling med realiserade synergieffekter.

Kassaflöde

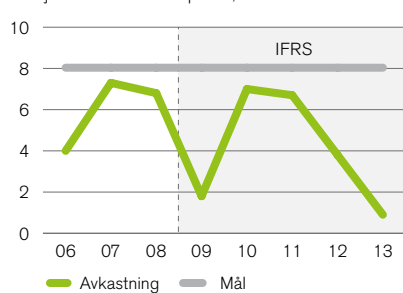


Nettolåneskuld

Lantmännens nettolåneskuld består av nettot av koncernens räntebärande tillgångar och skulder. Under 2008 översteg nettolåneskulden 11 miljarder SEK, men har successivt reducerats till under 5 miljarder SEK fram till 2013.

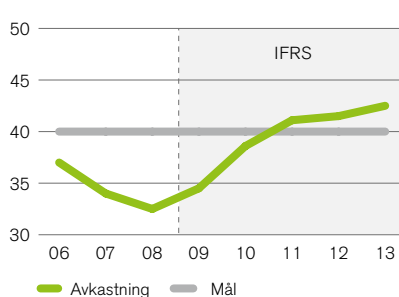
Avkastning på eget kapital

före jämförelsestörande poster, %



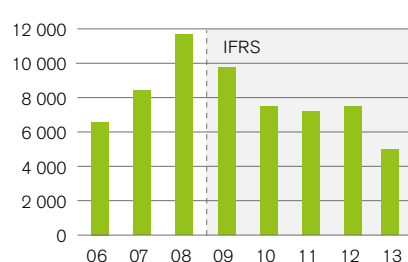
Soliditet

%



Nettolåneskuld

MSEK



Effektivitet Innovation Ledarskap Ansvar

Hög effektivitet, högt kapacitetsutnyttjande och hög kapitalomsättningshastighet i våra produktionsanläggningar är av stor betydelse för vår lönsamhet, särskilt för verksamheter med låga marginaler, som därmed är beroende av stora produktions- och försäljningsvolymerna.

Innovation inom alla delar av vår verksamhet är nödvändig för att stärka våra varumärken, väcka och möta nya behov hos kunder och konsumenter samt öka andelen lönsamma produkter. Innovation är också viktigt i vårt interna effektivitetsarbete genom nytänkande i alla led.

Ett gott ledarskap är viktigt för att skapa motivation och attrahera och behålla rätt kompetens och avgörande för Lantmännens framtida utveckling.

Vårt ansvar från jord till bord och goda anseende hos kunder och konsumenter är viktiga faktorer för att utveckla våra affärer.

Kundmål

Nöjd-Kund-Index

Nöjda kunder ger fler återköp, stärker varumärket och kundrelationen samt genererar nya kunder. Lantmännen mäter Nöjd-Kund-Index löpande med tydlig uppföljning i våra verksamheter.

Marknadsandelar

Lantmännen har en stark position på sina hemmamarknader, se [sid 16, 18](#)

Målsättningen är att bibehålla en stark position på samtliga marknader där Lantmännen är närvarande. Marknadsandelar är dock inget uttalat mål och huvudfokus är en fortsatt lönsam tillväxt.

Pris och mix

Att uppnå rätt balans mellan pris och mix är en mycket viktig styrparameter för lönsam tillväxt.

Lantmännens affärsstyrning ska inte enbart fokusera på volym och vi arbetar därför målinriktat med att lansera produkter med mervärden som kunderna är villiga att betala för. Målet är att kontinuerligt öka andelen produkter med god lönsamhet och minska sortimentet genom fortsatta rationaliseringar av produkter med låg volym eller svag lönsamhet.

Klimatmål

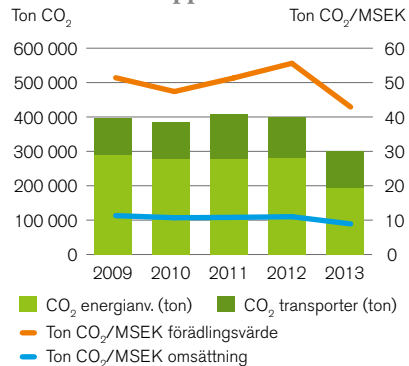
Lantmännens utsläpp av koldioxid från energianvändning och köpta transporter har minskat kraftigt under året i både absoluta och relativa tal. Klimatmålet för 2013, att minska koldioxidutsläppen per förädlingsvärde med 15 procent, uppnåddes. Det långsiktiga målet till 2020 är en reduktion med 40 procent.

Flera fossileldade anläggningar har konverterats till biobränsle och många projekt för att effektivisera energianvändningen har genomförts. Ytterligare

orsaker till minskade emissioner är försäljning av verksamheter med fossilbaserad energianvändning samt ett ökat fokus på klimatprestanda vid energiupphandling.

I diagrammet redovisas resultat av Lantmännens klimatarbete. Staplarna visar koldioxidutsläpp från energianvändning och transporter i absoluta tal (skalan till vänster). Linjerna visar nyckeltal för koldioxidutsläpp per förädlingsvärde och per omsättning.

Koldioxidutsläpp – utfall och målnivåer



Medarbetarmål

Arbetsglädje, det vill säga hur nöjda och motiverade anställda är, påverkar Lantmännens framgång. Lantmännens mål för arbetsglädje är 70. Det övergripande resultatet 2013 är 68 men visar i jämförelse med andra företag (så kallat European Employee Index, EEI) att medarbetare inom Lantmännen har en god arbetsglädje då EEI är 66. Lantmännen ska ha ett bra ledarskap och mål för ledarskapsindex är 70. Det övergripande resultat 2013 är 71, ett mycket starkt resultat även i jämförelse med EEI på 66.

Lantmännen har under året tagit stora steg i rätt riktning vad gäller arbetsmiljöarbetet, bland annat har tillbudsrapporteringen ökat kraftigt från 1 555 (2012) till 2 488. Målsättningen är minst 10 rapporterade tillbud per olycka och i dagsläget är resultatet 9,5. Lantmännen har en tydlig arbetsmiljöpolicy, mål och koncernkrav som ska följas i verksamheten samt interna rapporteringsrutiner som ett bra stöd i det förebyggande arbetet. Läs mer på www.lantmannen.se/ansvar och [sid 34-35](#).

Olyckor och tillbud

	2013	2012
Antal dödsfall på grund av olycka i arbetet	0	0
Antal olycksfall ¹	262	327
Olycksfallsfrekvens ²	15,2	20,2
Antal inrapporterade tillbud ³	2 488	1 555
Antal tillbud per olycksfall (med frånvaro)	9,5	4,8

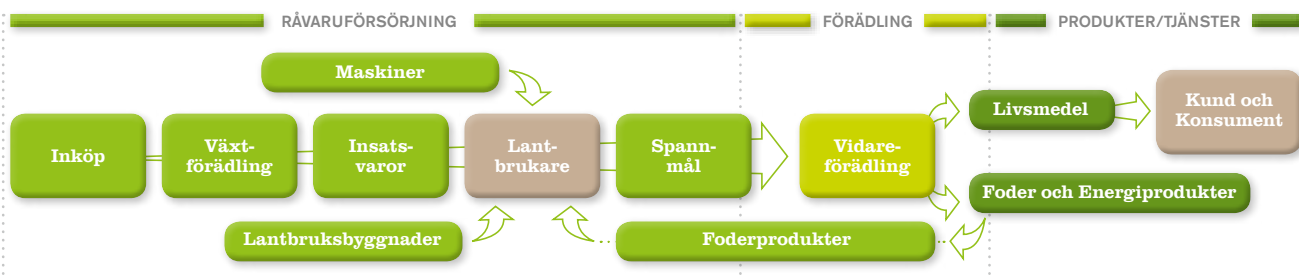
¹ Arbetsrelaterad olycka som resulterar i minst en dags frånvaro efter att olycksfallet inträffat.

² Olycksfallsfrekvensen definieras som antal olyckor per miljoner arbetstimmar (faktiskt arbetade timmar).

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

Lantmännens värdekedja

Här ges en överblick av vilket värde som skapas i Lantmännens värdekedja. Vilken påverkan på människa och miljö som vår affärsverksamhet innebär och hur vi arbetar för att minska påverkan. Huvuddelen av miljöpåverkan i värdekedjan ligger i odlingsledet. Vårt ansvar omfattar vilka krav vi ställer på råvaran och våra leverantörer, hur vi bedriver vår vidareförädling samt de produkter och tjänster vi erbjuder marknaden.



Lantmännen har verksamhet i hela värdekedjan för spannmål. Från inköp av spannmål och produktion av utsäde, till vidareförädling till livsmedel, foder och energiprodukter. Våra produkter och tjänster säljs till konsumenter via dagligvaruhandel och storhushåll, och till företagskunder inom energi- och livsmedelsindustrin. I översikten på nästa sida beskrivs hur vi skapar värde och hur vi tar ansvar för vår verksamhets påverkan på människa och miljö.

Genom innovativ affärsutveckling och ansvarstagande från jord till bord skapar vi lönsamhet och värde på kort och på lång sikt. Lantmännens avkastning återinvesteras i ägarnas verksamheter och i långsiktiga satsningar på forskning och utveckling.

Odlingsledet viktigast

Långsiktig hållbarhet och lönsamhet inom livsmedelssektorn avgörs till stor del i råvaruledet. Mycket av förädlingen

och värdeökningen sker i jordbruket, vid odling av grödor och det är här den största klimat- och miljöpåverkan finns. Vilka frågor som är viktigast beror på typ av råvara samt var och hur den produceras. Oftast handlar det om påverkan på markbördighet och biologisk mångfald, vattenanvändning, växtnäring och växtskydd. Viktigt ur ett socialt perspektiv är arbetsmiljö, arbetsvillkor och mänskliga rättigheter för dem som arbetar på eller lever nära odlingarna.

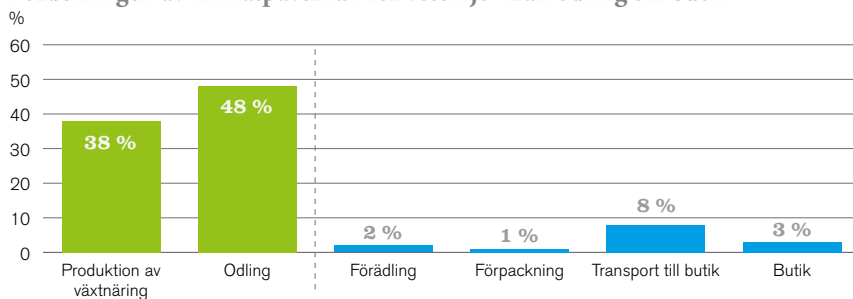
I egenskap av stor arbetsgivare har Lantmännen förstås också ett viktigt ansvar för våra egna medarbetare. Som en betydande aktör på livsmedelsmarknaden har vi även möjlighet att bidra till människors hälsa och välmående, genom våra produkter och vår kunskap om bra mat.

Tre viktiga områden

En långsiktigt hållbar livsmedelsförsörjning förutsätter framgång på tre viktiga områden.

Klimat- och miljöpåverkan från i första hand odlingsledet men även från förädling- och transportledet behöver minska. *Ökad effektivitet*, bättre resurshushållning och minskat svinn i alla led från jord till bord behöver uppnås. Sist men inte minst handlar det om *trender och utveckling* vad gäller konsumtion och matvanor, som har avgörande betydelse för både hälsa och miljö. Lantmännens arbete har fokus på alla dessa tre områden.

Fördelningen av klimatpåverkan för vetemjöl från odling till butik



Ur ett livscykelperspektiv ligger störst klimatpåverkan för många av våra produkter i odlingsledet. Det är främst biologisk omvandling av kväve i marken, dieselätång och torkning av spannmål som bidrar till påverkan. Produktion av växtnäring (handelsgödsel) står också för en betydande del. Klimatdeklarationer för flera av Lantmännens produkter finns på ► www.lantmannen.se/klimat



Hur skapar vi värde?

Lantmännens huvudsakliga råvara är spannmål. Vi köper också in andra odlade råvaror och insatsvaror, gödsel, växtskydd och maskiner från ett stort antal leverantörer världen över.

Genom att ta tillvara samordningsfördelar och ställa tydliga krav på våra leverantörer, säkerställer vi kostnadseffektiva och ansvarsfulla inköp. Tillsammans med våra leverantörer driver vi också utveckling framåt. Ett exempel är forskning och innovation inom växtförädling för att säkerställa sortmaterial som är anpassat för svenska odlingsförhållanden.

Inköpta varor och tjänster från leverantörer, 27 392 MSEK för 2013.

Lantmännen vidareförädlar spannmål och andra råvaror till livsmedel, foder och bioenergi. Vi utvecklar också tekniska lösningar och affärskoncept för optimerad odling.

Värde skapas genom en effektiv och innovativ verksamhet och organisation. Det handlar om kunskapen om spannmål och att tillvarata dess specifika kvaliteter och egenskaper för olika ändamål, om innovation och om produktutveckling. Det handlar om resurseffektivitet för såväl kapital och råvaror som organisation samt att attrahera, utveckla och behålla duktiga medarbetare.

Löner och pensionsavsättningar (personalkostnad) till 9 133 anställda i 18 länder uppgick till 4 938 MSEK för 2013.

Lantmännens produkter och tjänster säljs till lantbrukare, till konsumenter via dagligvaruhandel och storhushåll, och till företagskunder inom energi- och livsmedelsbranschen. Vi säljer också maskiner och service till lantbruks- och entreprenadkunder.

Genom att erbjuda ett konkurrenskraftigt sortiment och tjänster till lantbruket bidrar vi till lönsamhet på gårdarna. Med innovativa, ansvarsfullt framtagna produkter, tillfredsställer vi företagskunders och konsumenters behov. Vi bidrar till ökad kunskap om mat, hälsa och miljö genom marknadskommunikation, produktinformation och inspiration.

Nettoomsättning (sålda produkter och tjänster) uppgick till 33 802 MSEK för 2013. Skatteintäkter till samhället uppgick till 104 MSEK. Resultatet går tillbaka till ägarna (utdelning och emission) och används till investeringar för att skapa efterfrågan och mervärde för spannmål.

Påverkan på människor och miljö

Lantmännens huvudsakliga inköp är odlade råvaror. Miljöpåverkan från odlingen, arbetsvillkor och lagerförelvnad hos leverantörerna är viktiga områden.

För vår viktigaste råvara spannmål handlar det främst om miljöpåverkan: Klimatpåverkan, markens bördighet och avkastning över tid, användning av växtnäring och växtskydd samt påverkan på biologisk mångfald.

För soja, palmolja och vissa andra importerade råvaror, finns även sociala risker: Arbetsvillkor, arbetsförhållanden och mänskliga rättigheter, samt affärsetik.

Lantmännen har sammanlagt cirka 8 500 medarbetare i 18 länder. Arbetsmiljö, hälsa och säkerhet är viktiga frågor, inte minst då de flesta arbetar i produktionsmiljö.

I våra produktionsanläggningar hanteras och används stora volymer råvaror och material, energi, vatten och kemikalier. Verksamheten innebär också en hel del transporter. Miljöpåverkan handlar utifrån detta om resursutnyttjande och svinn, klimatpåverkan och uppkomst av avfall.

Vid produktion av livsmedel är hygien och livsmedels säkerhet högt prioriterade frågor.

För våra livsmedelsprodukter är produktsäkerhet, kvalitet, näringsinnehåll och hälsoaspekter viktiga frågor. Smak och pris är också centrala aspekter. Sett ur ett globalt miljö- och hälsoperspektiv är livsmedelsförsörjning, matsvinn samt matvanor områden med stora utmaningar.

För våra energiprodukter handlar det om klimatpåverkan och om miljö- och hållbarhetsprestanda för våra förnybara energiprodukter.

För vår maskinverksamhet ligger störst påverkan i användningsledet. För andra insatsvaror till Lantbruket såsom kemikalier är säkerhet och korrekt hantering viktiga frågor.

Lantmännens arbete för minskad påverkan

Vår leverantörsuppförandekod anger tydliga krav på alla leverantörer avseende miljömässigt och socialt ansvar.

Vi arbetar systematiskt med riskbedömning, utvärdering och uppföljning genom revisioner. För särskilda riskråvaror såsom soja deltar vi aktivt i intressentdialoger och stödjer internationella standarder för hållbar produktion.

I samarbete med andra aktörer satsar vi långsiktigt på forskning som kan utveckla och förflytta spannmålssektorn i en mer hållbar riktning. Lantmännens forskningsstiftelse investerar betydande medel i forskning vid universitet och institut, på områden som till exempel växtförädling och biologiskt växtskydd.

Läs mer om hållbar affärsutveckling ► sid 24-25, risker ► sid 26-30, varuflöde ► sid 31-33 och på ► www.lantmannen.se/ansvar

Säker arbetsmiljö har hög prioritet inom Lantmännen, målet är noll arbetsskador. Obligatoriska arbetsmiljöutbildningar och förebyggande arbete med tillbudsrapportering är viktiga åtgärder. Hälsa, ledarskap och kompetensutveckling är andra prioriterade områden för att vara en attraktiv arbetsplats.

Med stöd av arbetssättet LEAD (Learn, Engage, Analyze, Do) strävar vi efter att tillvarata alla sorts resurser – energi, råvaror, vatten, kemikalier etc – på bästa sätt.

Vi har ett offensivt klimatmål för den egna verksamheten, och samarbetar med leverantörer och kunder för minskad klimatpåverkan i övriga delar av värdekedjan.

Läs mer om mål ► sid 20-21, varuflöde/förädling ► sid 31-33, medarbetare ► sid 34-35 och på ► www.lantmannen.se/ansvar

Vi satsar på forskning, produktutveckling och erbjuder produkter och tjänster som bidrar till en hållbar utveckling, med bra prestanda ur miljö- och hälsosynpunkt.

För division Livsmedel är den gröna grodden vår garant för bra och ansvarsfullt producerad mat. Vi utvecklar innovativa och funktionella livsmedelsprodukter med mervärden för hälsa och miljö. Vi arbetar också med konsumentinformation kring svinn, hälsa och matvanor för att främja medvetna val.

Inom division Energi erbjuder vi förnybara bränslen från hållbarhetscertifierade råvaror och arbetar för optimerat resursutnyttjande i etanolproduktionen.

Till lantbrukare erbjuder vi tjänster för optimerad odling, närodlat och klimatdeklarerade foderprodukter m.m. Effektivt körsätt för våra maskiner och säker hantering av kemikalier är två andra viktiga områden.

Läs mer om hållbar affärsutveckling ► sid 24-25, Lantmännens divisioner ► sid 36-62 och på ► www.lantmannen.se/omlantmannen

* Utdelningen till våra ägare 2013 beräknas bli 298 MSEK, varav 127 MSEK är återbäring och efterlikvid. Läs mer **sid 15**

Hållbar affärsutveckling och innovation

Efterfrågan ökar på råvaror globalt vilket även leder till förstärkt fokus på hållbarhetsfrågor. Lantmännen har både möjlighet och ansvar att bidra till en mer hållbar spannmålsproduktion i hela värdekedjan och visionen är att tillsammans med kunder och leverantörer halvera påverkan på miljön och naturresurser.

Globaliseringen med kraftigt växande medelklass i Asien och ökad befolkningstillväxt, och trenden att konsumenterna efterfrågar hållbara, hälsosamma produkter med tydlig spårbarhet i hela värdekedjan ger en dubbelbottnad utmaning i såväl den ekologiska som den sociala dimensionen. Läs mer om Lantmännens strategiska inriktning 2020 på [sid 18](#)

Den globalt växande befolkningen måste försörjas inom ramen för de resurser planeten förmår producera. Förenklat kan det beskrivas som att förutsättningarna för hög levnadsstandard och hälsa ska vara goda samtidigt som påverkan på miljön och naturresurserna begränsas till vad som ligger inom gränserna för jordens produktionskapacitet. Detta ligger som grund för Lantmännens inriktning för en hållbar affärsutveckling som reducerar påverkan på miljön och naturresurserna. Det betyder att Lantmännen ska ta fram och erbjuda produkter och tjänster som bidrar till en hållbar utveckling och som har bra prestanda ur hållbarhetssynpunkt. Vad som är bra prestanda och vad som ger mervärden förändras över tid. Hållbar affärsutveckling innebär därför att förflytta positionerna och att den genomsnittliga prestandan för en produktkategori successivt förbättras. Resurseffektivitet är också en viktig del av hållbar affärsutveckling. Läs mer om vår klimatstrategi och arbetet med LEAD och energieffektivisering på [sid 31-32](#)

För att lyckas med att öka hållbarheten för produktion av livsmedel och energi krävs *samsyn, dialog och utvecklat samarbete* i hela värdekedjan. Lantmännens

bidrag till utvecklingen av hållbara produkter och tjänster tar utgångspunkt i vår kunskap om spannmålsråvaran och vår närvaro hela vägen från jord till bord. Ökad tillväxt från hållbara affärer bygger dels på långsiktigt utvecklings- och innovationsarbete tillsammans med forskare, universitet och leverantörer, dels på en konstruktiv dialog och samarbeten med kunder och andra intressenter för att tydliggöra de hållbara mervärden som vi kan erbjuda. Läs mer om Lantmännens intressentdialog på www.lantmannen.se/dialog

Odlingsledet är viktigast

Sett till hela kedjan från jord till bord finns störst potential och störst utmaning i odlingsledet. Lantmännens kunskap om spannmål och närheten till odlingen ger oss unika möjligheter att ta ledarskap för en hållbar spannmålsproduktion. Utifrån

Halvering av miljöpåverkan

Lantmännen har under året formulerat följande vision och mätbara mål för arbetet med hållbar affärsutveckling:

Vår vision är att tillsammans med kunder och leverantörer halvera påverkan på miljön och naturresurser i spannmåls värdekedja.

Vårt mål är att generera 10 procent tillväxt från nya hållbara affärer, till år 2020.

en översiktlig analys är bedömningen att klimatpåverkan från spannmålsproduktionen skulle kunna minskas med i storleksordningen 30 procent fram till 2020, genom implementering av bästa tillgängliga teknik och kunskap. Viktiga områden är bland annat behovsanpassad gödsling som ger ett effektivt näringsutnyttjande, reducerad jordbearbetning och övergång till förnybara bränslen. Läs mer på www.lantmannen.se/ansvar

Lantmännens Forskningsstiftelse – tre prioriterade strategiska områden

Lantbruk & Maskin



- ▶ Utveckling av primärproduktion
- ▶ Lantbruksknuten industri

Energi & gröna material

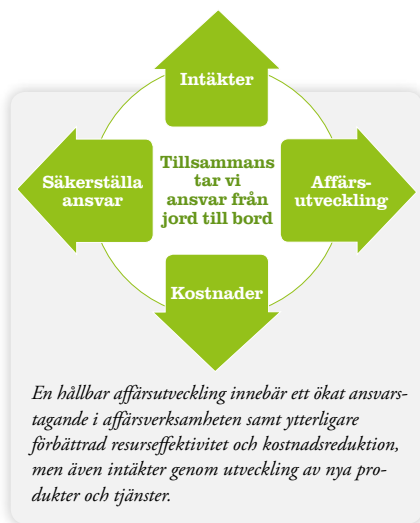


- ▶ Bioraffinaderi och mervärde av dess biprodukter
- ▶ Gröna material
- ▶ Användning samt hantering av energi och grödor på/ från gården

Livsmedel & förpackningar



- ▶ Hälsa och välmående
- ▶ Process, råvaror, ingredienser, kvalitet och hållbarhet



Från forskning och innovation till affärer

Lantmännen har en lång tradition av forskning och innovationer och satsar totalt cirka 300 MSEK per år på forskning och utveckling. Ytterligare affärsutveckling som bygger på denna forskning genomförs nu och Lantmännen ska i högre utsträckning omsätta sina prioriterade forskningsprojekt till bolag eller konkreta affärer inom koncernen.

Stort fokus ligger på spannmålets hela värdekedja: *Från växtförädling och odling till vidareförädling, produktutveckling och konsumtion*, se [sid 22](#). Flera olika strategiska forskningsområden syftar till en mer effektiv och långsiktigt hållbar odling, och till kunskaps- och produktutveckling inom bland annat hälsa och livsmedel.

Genom Lantmännens forskningsstiftelse investerar vi årligen cirka 15 MSEK i både egna och externa forskningsprojekt tillsammans med andra finansierare och offentliga satsningar.

Lantmännen har även ingått ett avtal med affärsinkubatorn STING där utvalda innovationsprojekt ska utvecklas. STING ska hjälpa nystartade företag för att skapa tillväxt och lönsamhet och har sedan starten 2002 varit med och utvecklat över 100 bolag. Det första projektet från Lantmännen är Cgrain som utvecklar och tillverkar instrument för optisk kvalitetskontroll av spannmål. Genom avancerad bildbehandling analyseras enskilda spannmålskärnor, och instrumentet kan bedöma art och identifiera skador. Marknaden är spannmålshandlare, kvarnar, mälterier, gryntillverkare och växtförädlare.

Innovationer med ursprung från rapsolja

Lantmännens forskning omfattar många områden och delar av värdekedjan och ofta kan de ge positiva och oväntade resultat som leder till ”spin-off”-effekter.

En ny plåtfärg för takplåt har blivit en exportsuccé. Färgen är baserad på förnybar råvara i form av rapsmetylester (RME) och är bättre för miljön än traditionell takfärg

samtidigt som den är tåligare och mer kostnadseffektiv. Innovationen bygger på forskning kring vegetabiliska oljor som materialråvara och har involverat hela produktkedjan med Lantmännen och Akzo Nobel som råvaruleverantörer. Takfärgen med rapsolja används primärt i industriellt bruk och har dessutom fördelen att den inte innebär utsläpp av lösningsmedel.

Forskning för höjda skördar höstvetete

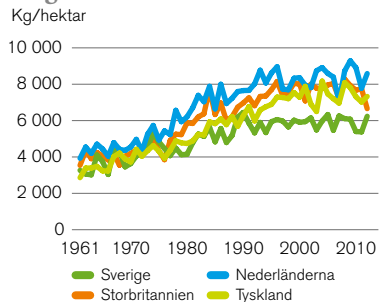
De senaste åren har skördarna av höstvetete stagnerat i flera länder i Europa, vilket har varit särskilt tydligt i Sverige. Höstvetete är den största grödan för Lantmännen och det är viktigt för lönsamheten på ägarnas gårdar att kartlägga orsakerna.

För att förstå orsakerna startades projektet *”Höstvetete mot nya höjder”* som med ett brett angreppssätt ska undersöka frågan ur ett samlat branshperspektiv. Resultatet av omfattande intervjustudier visar att skördenivåerna påverkas av några viktiga faktorer såsom sätidpunkt, dränering och företagsledning.

Ett intressant resultat är att gårdarna med höga skördar hade ett bättre kväveutnyttjande än normalgårdarna. Det är alltså möjligt att med ökad medvetenhet och kunskap höja skördarna och samtidigt minska risken för kväveutlakning till omgivande miljö. ► www.odlingibalans.com



Stagnerande höstveteskördar



Källa: www.fao.org/statistics



”Ready in 5” gör grön matlagning enklare

Under hösten lanserade GoGreen en produktserie med förkokta och lufttorkade linser och ärtor. De säljs som torrvara men är färdiga att äta efter bara några minuters kokning, jämfört med vanliga ärtor som behöver blötläggas i 8-12

timmar för att sedan kokas i cirka en timme. ”Ready in 5”-serien har samma smak, näringsvärde och kvalitet som motsvarande traditionella torkade baljväxter. De nya produkterna möter en ökande efterfrågan på hälsosam vardagsmat som samtidigt är god och går snabbt att tillaga.

Risker och riskhantering

Risker är ett naturligt inslag i all affärsverksamhet. Risk är en händelse som, om den inträffar, har en negativ inverkan på verksamheten. En risk kan vara felaktig hantering, händelser eller beslut utanför vår kontroll. Effektiv riskhantering är fundamental för Lantmännens förmåga att driva affärsverksamhet.

Lantmännens ägare, kunder, medarbetare, konsumenter och leverantörer ställer höga krav på en transparent riskhantering. Vår företagskultur baseras på etablerade värderingar, vår uppförandekod och metoder samt vårt ansvar från jord till bord, och är grunden för företagets arbete med att hantera risker.

Att identifiera och hantera risker är en integrerad del av såväl den strategiska planeringen som kontroll och styrning av verksamheten. Kontinuerlig omvärldsbevakning samt intern och extern dialog med intressenter är av stor betydelse för att identifiera risker.

Styrning

Strategiska risker förknippade med affärsutveckling och långsiktig planering hanteras främst i koncernstyrelsen, samt i samband med det årliga strategiarbetet.

Den operativa riskhanteringen utgår från en proaktiv riskhanteringsprocess, ett antal centrala riskpolicyer och vår uppförandekod. Till grund för vår hantering av *finansiella och råvarurelaterade risker* ligger koncernens finanspolicy samt respektive affärsområdes specifika riskpolicyer. Riskpolicyer finns bland annat för råvaruhan- del. Finans- och riskpolicyer utvärderas och fastställs av koncernstyrelsen.

Integrerad riskhantering

Lantmännens riskhanteringsprocess är etablerad som en *ERM-process (Enterprise Risk Management)* där risker identifieras, värderas och rapporteras årligen i strategi- och affärsplaneringsprocessen. Riskerna elimineras eller minimeras om möjligt till exempel genom försäkringar och avtal. Vissa risker är en aktiv del av affärsverksamheten och kan inte överlä- tgas eller elimineras.



Lantmännens riskanalys på bolagsnivå är en viktig del av budgetprocessen. Bolagen dokumenterar sin riskhantering, vilket minskar risken att förbise hot eller fatta felaktiga beslut. Dokumenteringen utgör underlag för en samlad genomgång i respektive division, dels för att kvalitetssäkra de underliggande analyserna, men också för att väga samman de enskilda bolagens risker. Riskinventeringarna på divisionsnivå samlar de risker som utgör de mest väsentliga hoten mot koncernen.

Styrning och hantering av operativa risker

Lantmännens styrelse ansvarar inför ägarna för bolagets riskhantering. Koncernledningen rapporterar löpande riskfrågor till styrelsen och till styrelsens revisionsutskott, läs mer i Förenings- styrningsrapporten [sid 130](#). Riskidenti- fering och kontinuitetsplanering är en viktig del av varje chefs ansvar.

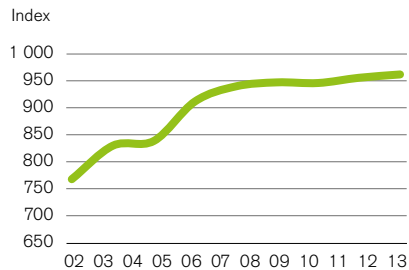
Lantmännens riskkommitté har till uppgift att säkerställa att de av kon- cernstyrelsen fastställda riskmandaten efterlevs och rapporterar månatligen till koncernstyrelsens revisionsutskott.

Kontroll och hantering av Lantmännens finansiering, energihandel och valuta- handel görs av Group Treasury utifrån Lantmännens finanspolicy. Där finansiell risk inte är centraliserad, till exempel inom råvaruhan- del, har Group Treasury ett kontroll- och uppföljningsansvar för att se till att de givna riskmandaten ej överskrids. Utvecklingen av Lantmän- nens finansiella risker och råvarurisker rapporteras regelbundet till koncernsty- relsen via finansrapporten.

Systematiskt säkerhets- och arbetsmiljöarbete

Lantmännen arbetar kontinuerligt med identifiering, analys och hantering av för- säkringsbara risker både på koncernnivå och på lokal nivå. Skadeförebyggande åtgärder har hög prioritet och samtliga anläggningar besiktigas regelbundet med utgångspunkt från koncernens policy. Tack vare ständiga förbättringar av anlägg- ningarnas säkerhetstänkande har den sam- manlagda säkerhetsnivån avsevärt förbät- rats, vilket lett till lägre risk för produk- tionsstörningar. Försäkringsbolagen ser

Lantmännens anläggningars säkerhetsnivå



Kurvan visar hur Lantmännens skadeförebyggande arbete leder till ständiga förbättringar. Efter det att en viss nivå uppnåtts krävs omfattande investeringar för att nå högre. Vidare skärper vi hela tiden kraven för att nå index.

positivt på Lantmännens systematiska säkerhetsarbete såväl vid skaderegleringar som i prisförhandlingar.

Genom ett aktivt förebyggande arbete för en bättre och säkrare arbetsmiljö har till exempel rapporteringen av tillbud ökat, från 915 år 2011, 1 555 år 2012 till 2 488 år 2013. Ökad kunskap om inträffade tillbud ger större möjlighet att förebygga olyckor. Succesivt införs miljö- och varuflödesrisker i besiktningarna, vilket ger en effektiv helhetsbedömning.

Lantmännens risk management ansvarar för Lantmännens globala försäkringsportfölj med bland annat egendom, produktansvar, allmänt ansvar och transporter. I samarbete med försäkringsbolagen analyseras skador och förebyggande åtgärder föreslås. Lantmännen har även ett eget försäkringsbolag med säte i Schweiz, Dirual AG, via vilket Lantmännen försäkrar vissa risker som inte går att försäkra på den öppna marknaden.

Screening av risker relaterade till uppförandekoden

Lantmännen har ett riskscreeningsverktyg för att hantera riskerna inom uppförandekoden, läs mer på [sid 31-33](#). Screening görs utifrån risktyp, till exempel råvara, land eller bransch, vilket sedan jämförs med tillgängliga riskindex från etablerade organisationer, exempelvis korruptionsindex eller kartläggning av vattentillgång av World Business Council for Sustainable Development.

Risköversikt

Genom riskhanteringsprocessen har ett antal huvudsakliga riskområden identifierats för Lantmännen. Den finansiella riskhanteringen beskrivs närmare under not 22, [sid 108](#). I Föreningsstyrningsrapporten [sid 130](#) finns en beskrivning av den interna kontrollen och riskbedömningen som syftar till att förebygga fel i den finansiella rapporteringen.

Brandtillbud vid Cerealia Laholm

Oktober 2013 inträffade ett allvarligt brandtillbud vid Lantmännen Cerealias produktionsanläggning i Laholm. Vid anläggningen produceras bland annat pannkakor. I samband med gräddningen används fett som vid tillfället fattade eld och branden spred sig upp i avluftningen.

Vid Lantmännen Risk Managements löpande riskbesiktningar hade vi identifierat risken för brand i denna del av produktionen och föreslagit punktsprinkler med automatisk aktivering. I rekommendationen gjordes även beräkningar av förväntat skadescenario med, respektive utan, sprinkler vilket tydligt motiverade installationskostnaden. Vid den inträffade branden utlöste sprinklern omedelbart och branden släcktes. Personalen var tränad och kunde rutinmässigt vidta de rätta åtgärderna. När Räddningstjänsten anlände var branden släckt och situationen under kontroll. Inga skador uppstod på utrustningen och produktionen var åter igång efter några timmars sanerings- och rengöringsarbete. Händelsen är ett bra exempel på Lantmännens arbetsmiljö- och skadeförebyggande arbete.

Regeringens styrmedel för biodrivmedel måste premiera klimatnytta

Den 1 maj 2014 införs nya politiska styrmedel för låginblandade biodrivmedel. Lantmännen anser att en lågt satt ambition och avsaknad av styrning mot klimatprestanda gör att beslutade styrmedel bör utvecklas och förbättras om man ska kunna nå regeringens mål om en fossiloberoende fordonsflotta 2030.

Regeringen avskaffar även nuvarande krav på ren (odenaturerad) etanol, vilket gör att etanol med betydligt sämre klimatnytta kan komma att användas i Sverige. Det riskerar att omkullkasta riksdagens mål om att minska utsläppen med 600 000 ton koldioxid och snedvrider konkurrensen för världsledande svensk etanolproduktion. För att förhindra en försämring av klimatprestandan på den etanol som används i Sverige bör styrmedel som premierar hög klimat effektivitet införas. Sådana förslag föreslås i utredningen om en fossiloberoende fordonsflotta, som presenterades i slutet av 2013.

Etanol från Agroetanol reducerar i dag utsläppen av växthusgaser med 70 procent, vilket höjs ytterligare med beslutade investeringar.

– Regeringen måste ta ansvar för gjorda industriella investeringar i världsledande svensk etanolproduktion. För befintliga och kommande investeringar i biodrivmedelsproduktion är det helt avgörande att verkligt klimat effektiva styrmedel införs. Det är det mest kostnadseffektiva sättet att reducera utsläppen av växthusgaser från den svenska transportsektorn. Vi föreslår höga mål för användningen av förnybar energi, kombinerat med en växthusgasbaserad kvotplikt istället för en volymbaserad, säger Carl von Schantz, chef division Energi.



Strategiska risker

De strategiska riskerna är kopplade till affärsutveckling, långsiktig planering samt Lantmännens varumärke. De mest väsentliga strategiska riskerna är förknippade med att kunna anpassa verksamheten till konjunkturförändringar och bedriva en ändamålsenlig affärsutveckling samt motsvara våra varumärkeslöften.

Lantmännens koncernledning säkerställer de strategiska risknivåerna inför styrelsen. De strategiska riskerna värderas inom ramen för den årliga strategiska processen och i samband med viktiga affärsbeslut. Handlingsutrymmet stärks genom flexibilitet samt kostnads- och kapitaleffektivitet i alla led. Snabb spridning av ändamålsenlig information säkerställs via bolagets ledningsstrukturer och ledningsprocesser.

Omvärldsrisker

Till de viktigaste strategiska riskerna hör omvärldsrisker, framförallt förändringar av konjunktur, trender, konkurrenter och positionering av de övergripande varumärkena, samt politiska beslut och förändringar i regelverk på de marknader där Lantmännen är verksamma.

Förtroende

Lantmännens goda rykte är en av våra styrkor och grunden för marknadsledarskap och rekrytering. Aktiviteter för att behålla och förstärka Lantmännens varumärke är strategiskt viktigt. Uppförandekoden beskriver våra ambitioner inom socialt ansvarstagande, affärsetik och miljö.

Affärsutveckling

Risken finns att förbise hot och möjligheter i samband med affärsutveckling samt att suboptimera verksamheter och fatta felaktiga beslut. Lantmännens strategi- och affärsutveckling hanteras systematiskt och forsknings- och utvecklingsprojekt är en viktig del av vår strategiska affärsutveckling som revideras löpande.

Riskbeskrivning	Riskhantering
<p>Reglering och tillsyn. Nya lagar och regler kan komma att medföra begränsningar i verksamheten eller ställa nya högre krav. Lantmännens verksamhet är delvis tillståndspliktig och föremål för reglering och tillsyn och påverkas av förändringar i regelverket i Sverige och EU.</p> <p>Riskenivå* ● Medel sannolikhet ● Medel påverkan</p>	<p>Respektive division och affär bevakar löpande ändringar och anpassar sin verksamhet. Utfall 2013: Lantmännen har under året bland annat fortsatt diskussionen angående krav på säkerheter i samband med transport av etanol.</p>
<p>Konjunktur och priskonkurrens. Risken att affärsverksamheten påverkas av allmänna förändringar i konjunkturen, förändringar i efterfrågan inom specifika områden och av Lantmännens relativa konkurrenskraft på marknaden. På de flesta av Lantmännens marknader är priskonkurrensen stark. En fortsatt konjunkturedgång ökar risken för ytterligare prispress.</p> <p>Riskenivå* ● Hög sannolikhet ● Hög påverkan</p>	<p>Vi eftersträvar flexibilitet och anpassar kostnadsläget efter konjunktursvängningar. Åtgärdsplaner har upprättats för större förändringar i efterfrågan. Vi minimerar och motverkar priskonkurrens på våra produkter genom att arbeta med pris och mix, innovation och genom att fortsätta att stärka våra varumärken. Utfall 2013: Stora osäkerheter i konjunktur och omvärld påverkade marginaler och volymer framförallt för division Livsmedel, vilket parerades med fortsatta besparingsprogram.</p>
<p>Kund- och konsumenttrender. I kunders och konsumenters ändrade beteende finns såväl möjlighet som risker.</p> <p>Riskenivå* ● Medel sannolikhet ● Medel påverkan</p>	<p>Lantmännens utvecklar fortlöpande innovativa tjänster och produkter med utgångspunkt i kunder och konsumentkrav. Utfall 2013: Trender med lågt kolhydratinnehåll missgynnar oss. Vi tar aktiv del i debatten.</p>
<p>Affäretiska risker. Lantmännen verkar i länder och branscher med varierande risker på det affäretiska området för bland annat korruption.</p> <p>Riskenivå* ● Medel sannolikhet ● Hög påverkan</p>	<p>Tyngdpunkten av Lantmännens verksamhet ligger i länder och branscher med relativt låga risker. Förebyggande arbete genom uppförandekodsutbildning, riktad information och utbildning inom konkurrensrätt har genomförts. Systematisk uppföljning av efterlevnad av Anti-korruptionspolicy och uppförandekod. Utfall 2013: 100 procent svarande bolag. 80 procent av medarbetarna har genomfört Uppförandekodsutbildningen.</p>
<p>Varumärkesrisker. Risken att Lantmännens varumärke skadas om Lantmännens verksamhet bedrivs på ett sätt som inte är långsiktigt hållbart ur ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv.</p> <p>Riskenivå* ● Låg sannolikhet ● Hög påverkan</p>	<p>Lantmännen bedriver ett aktivt arbete med att ta ansvar för de krav vi ställer på råvaran och våra leverantörer, hur vi bedriver vår vidareförädlings samt de produkter och tjänster vi erbjuder marknaden. Vi arbetar för att minska påverkan på människa och miljö genom resurseffektivförädling, satsning på forskning och hållbar affärsutveckling samt systematiska uppföljningar av våra inköp och leverantörer.</p>
<p>Ledarskap- och kompetensbrist. En potentiell risk är brist i tillgång på rätt kompetens och ledarskap för att nå Lantmännens mål på kort och lång sikt.</p> <p>Riskenivå* ● Medel sannolikhet ● Hög påverkan</p>	<p>Ett fortsatt systematiskt, strategiskt arbete med ledarförsörjning och kompetensförsörjning pågår. Vi fortsätter också våra satsningar på att vara en attraktiv arbetsgivare för nuvarande och potentiella medarbetare. Utfall 2013: Vårt arbetsgivarvarumärke har utvecklats starkt under året och verktyg för kompetenskartläggningar och analyser har implementerats. Ledarskapsutbildningar har genomförts.</p>
<p>Klimatrisker. Klimatförändringar kan bland annat långsiktigt påverka markens bördighet, tillgång till vatten av god kvalitet och motståndskraft mot skadegörare.</p> <p>Riskenivå* ● Hög sannolikhet ● Medel påverkan</p>	<p>En risk på längre sikt som kräver utveckling av odlingstekniker, sortförädling och geografisk anpassning. Utfall 2013: arbete pågår inom det löpande forskning och utvecklingsarbetet för att möta förändrade odlingsförutsättningar.</p>

* Riskbedömningen 2013/2014 är gjord av områdesansvarig och intern expertis.

Operativa risker

Operativa risker är en del av divisionernas dagliga verksamhet, därtill hör bland annat prisrisker på råmaterial samt handhavandefel gällande kvalitet och säkerhet. Många operativa risker kan påverkas och är ofta reglerade med policyer, riktlinjer och instruktioner för att ge en enhetlig och effektiv säkerhet i koncernen. Ett stort antal av de operativa riskerna är även försäkringsbara. Risker kring efterlevnad av lagar och förordningar samt kring finansiell rapportering och intern kontroll innefattas också i operativa risker.

Prisrisk

Lantmännen använder de finansiella marknaderna till att hantera prisrisken i råvaruinköp, försäljning av etanol och vid inköp av energi som gas och el. Genom att säkra priset på längre sikt ökar förutsägbarheten och snabba svängningar i prisbilden jämnas ut. Prisrisker hanteras inom finanspolicyen.

Risk för produktionsstörning

Vikten av att arbeta systematiskt och förebyggande med operativa risker ökar i takt med högre kapacitetsutnyttjande av våra anläggningar, samt införande av integrerade verksamhetsprocesser. Hanteringsfel kan även uppstå hos våra leverantörer, varför revision med uppföljning och mätning av våra leverantörers prestationer och de varor vi köper in är central.

Hållbarhetsrisker i leverantörskedjan

För att säkerställa att våra leverantörer delar våra värderingar runt etik, miljö och arbetsmiljö måste våra leverantörer förbinda sig att följa vår leverantörsuppförandekod, och alla leverantörer riskvärderas utifrån denna, se [sid 31](#).

Riskbeskrivning	Riskhantering
<p>Energipriser. Kraftiga prissvängningar på el och gas på energimarknaden samt att Lantmännen förbrukar cirka 700 GWh/år, ger en betydande risk. Riskenivå: ● Låg sannolikhet ● Låg påverkan</p>	<p>Lantmännen prissäkrar el i upp till 36 månader beroende på individuella affärers förutsättningar via finansiella terminskontrakt. Utfall 2013: Elprissäkringar har genomförts enligt finanspolicy.</p>
<p>Råvarupriser. Råvaror som spannmål, soja och raps utgör en stor del av Lantmännens totala kostnader. Prisfluktuationerna bedöms öka framöver på grund av fortsatt stor efterfrågan på råvaror och begränsad möjlighet att utöka markanvändningen för odling globalt samt en ökad osäkerhet i skördeutfall på grund av klimatförändringar. Riskenivå* ● Medel sannolikhet ● Medel påverkan</p>	<p>Lantmännen arbetar aktivt med prissäkring av råvaror genom leverantörsavtal samt på den finansiella råvarumarknaden. Handeln med råvaror är reglerad i policydokument. Utfall 2013: Råvaror har säkrats.</p>
<p>Prisrelationen i svensk etanolproduktion. Etanolfabriken i Norrköping påverkas i hög grad av spannmålspriser och etanolprisets utveckling samt påverkas av politiska beslut som till exempel EU:s tullregler kring drivmedelsetanol. Riskenivå* ● Hög sannolikhet ● Hög påverkan</p>	<p>Lantmännen prissäkrar kontinuerligt spannmål men det finns begränsade möjligheter att prissäkra etanol. Utfall 2013: Marginalerna inom etanolproduktion är fortsatt låga och import av amerikansk subventionerad etanol till Europa har för närvarande påverkat prisbilden negativt, dessutom ökade etanolproduktionen i Europa under andra halvåret 2013 vilket ytterligare försämrade prisbilden.</p>
<p>Arbetsmiljö och säkerhet. En del av våra anläggningar innefattar farliga arbetsmiljöer och arbetsmoment som kan innebära fara eller risker för hälsan. Riskenivå* ● Medel sannolikhet ● Hög påverkan</p>	<p>Ökad systematik, rapportering och uppföljning på området fortsätter att vara prioriterat. Sedan 2009 sker mellan 50 och 60 arbetsplatsuppföljningar årligen. Arbetsmiljöutbildning är obligatoriskt för alla våra ledare. Utfall 2013: Antalet arbetsmiljöolyckor har minskat år 2013 till 262 jämfört med 327 år 2012.</p>
<p>Produktsäkerhetsrisker. Om Lantmännens produkter har brister finns risker för kunder och konsumenter. Riskenivå* ● Låg sannolikhet ● Hög påverkan</p>	<p>Produkter utvärderas löpande ur säkerhetssynpunkt samt förses med tydlig produktinformation. Utfall 2013: Vi arbetar med tredje-partscertifierade system bland annat för livsmedelssäkerhet.</p>
<p>Djuromsorgsriser. Risk för spridning av djursjukdomar via foder, till exempel salmonella. Det finns också en risk för bristande djuromsorg i leverantörskedjan för de animaliska råvaror som ingår i delar av vårt livsmedelssortiment. Riskenivå* ● Låg sannolikhet ● Medel påverkan</p>	<p>Lantmännen arbetar systematiskt med fodersäkerhet och råvarukontroll. Foderverksamheten är tredje-partscertifierad enligt olika kvalitetsstandarder. Djuromsorg i leverantörskedjan för våra livsmedelsprodukter säkras genom leverantörskrav och uppföljning. Utfall 2013: Under början av året innebar DON problematiken utmaningar för fodersäkerheten, men läget har förbättrats i och med skörd 2013 där DON var ett mindre problem.</p>
<p>Hållbarhetsrisker i leverantörskedjan. Lantmännen har leverantörer i länder och branscher med hög risk när det gäller arbetsmiljö, sociala villkor och korruption. Lantmännen hanterar också ett antal råvaror och produkter med risk för hög påverkan på ekosystem. Exempelvis växtnäring, växtskydd, soja, palmolja, animaliska råvaror och kakao. För vår viktigaste råvara spannmål finns ett antal aspekter att hantera, exempelvis slamgödsling, stråförkortning, kadmium och DON. Riskenivå* ● Medel sannolikhet ● Låg påverkan</p>	<p>Systematiskt arbete med att bedöma och följa upp leverantörer utifrån vår leverantörsuppförandekod. Arbete med att hantera och följa upp råvarukategorier med hög risk pågår. Löpande utveckling av tydliga och transparenta krav på spannmålsråvaran. För soja och palmolja finns särskilda strategier för säkerställa vårt ansvar. Utfall 2013: 99 procent uppföljda leverantörer med inköpsvolym över 1 MSEK, 28 leverantörsrevisioner genomförda. 50 procent RTRS certifierad soja, 100 procent RSPO certifikat för palmolja.</p>
<p>Försäkringsbara risker. Tillgångar såsom fastigheter och produktionsutrustning kan allvarigt skadas vid till exempel brand eller strömavbrott. Vid återtagande av livsmedelsprodukter kan stora kostnader uppstå, dels på grund av direkta kostnader, men även i form av minskat anseende bland konsumenter. Riskenivå* ● Låg sannolikhet ● Låg påverkan</p>	<p>Lantmännen har försäkringsprogram för egenoms- och ansvarsrisker och arbetar systematiskt med att begränsa risken för incidenter. Via koncernens eget försäkringsbolag kanaliseras huvuddelen av försäkringsprogrammen, vilket minskar kostnaden. Utfall 2013: Livsmedelsprodukter återtogs vilket ledde till kostnader som till största del täcktes av försäkringar. Några smärre bränder inträffade.</p>

* Riskbedömningen 2013/2014 är gjord av områdesansvarig och intern expertis.

Finansiella risker och åtaganden

Lantmännen är exponerat för finansiella risker som kan medföra fluktuationer i resultat, kassaflöde och balansräkningen. Hur dessa ska hanteras beskrivs i finanspolicy, Lantmännens övergripande styrdokument för finansiella risker. Avrapportering kring den finansiella statusen och följsamhet mot finanspolicy rapporteras regelbundet till koncernledning och koncernstyrelsen.

Lantmännens finansiering

För att säkerställa vår långsiktiga finansiering har avtal med bindande finansiella löften ingåtts med ett antal banker. Vid utgången av 2013 uppgick lån från kreditinstitut till 4 710 MSEK, varav 4 183 MSEK avsåg långfristiga lån. Lånen har en genomsnittlig löptid på 5,7 år. Under 2014–2016 förfaller lån om 3 690 MSEK till betalning. I finanspolicy regleras likviditetsrisken genom att garanterade outnyttjade krediter och likvida medel ska överstiga 1 500 MSEK.

Lantmännen Group Treasury har ansvar för finansiering, kontroll av finansiell risk och råvarurisk, likviditetsplanering och betalningslösningar samt kapitaleffektiviseringsprojekt. Genom att konsolidera och kontrollera risk minimeras denna, samt kostnader för till exempel säkring av valutaflöden.

Motpartsrisiker

Finansiella transaktioner med en finansiell eller kommersiell motpart är behäftad med kreditrisk och denna risk minimeras till exempel genom kreditkontroll av kunder och en god spridning av kunder över flera olika segment och marknader. Motpartsrisik inom finansiella transaktioner minimeras genom att flera olika aktörer med god kreditrating används.

Riskhanteringssystemet LARMA

Lantmännen hanterar varje år stora volymer spannmål som köps lokalt eller internationellt. Spannmålen säljs sedan till externa kunder eller internt till våra

Riskbeskrivning	Riskhantering
<p>Refinansierings-/likviditetsrisk. När lån och krediter ska omsättas finns risk för högre kostnader och begränsade möjligheter till ny finansiering. Likviditetsrisk är risken att betalningsförpliktelser inte kan uppfyllas på grund av otillräcklig likviditet. Risiknivå* ● Låg sannolikhet ● Låg påverkan</p>	<p>Refinansieringsrisken begränsas genom spridning av motparter och förfalloprofiler på lån och skulder till kreditinstitut. I Lantmännens finanspolicy regleras likviditetsrisken genom att garanterade outnyttjade kreditfaciliteter och likvida medel ska överstiga 1 500 MSEK. Utfall 2013: Likviditetsprognoser görs dagligen. Lantmännens likviditet är god.</p>
<p>Ränterisk. Förändringar i marknadsräntan kan ge negativ påverkan på resultat och kassaflöden. Hur snabbt en ränteförändring får genomslag i räntenettet beror på lånens räntebindingstid. Risiknivå* ● Låg sannolikhet ● Låg påverkan</p>	<p>Lantmännen upptar i huvudsak lån med kort räntebinding och lång kapitalbinding. För att förlänga räntebindingen har Lantmännen ingått ett antal ränteswapavtal samt förlängt räntebindingen på befintliga lån. Utfall 2013: Strategin kring räntebinding och kapitalbinding har minimerat ränterisken. Löptiden för genomsnittlig räntebindingstid har minskat till 14 (19) månader.</p>
<p>Valutarisk. Genom valutakursförändringar påverkas Lantmännens resultat, egna kapital och konkurrenssituation på olika sätt. Betalningsflöden och avtal i olika valutor skapar en valutarisk. Risiknivå* ● Medel sannolikhet ● Medel påverkan</p>	<p>Lantmännens valutarisker hanteras centralt och målet är att minimera valutakurseffekterna genom att utnyttja inkommande valuta till betalningar i samma valuta. Därutöver säkras förväntade flöden genom finansiella instrument enligt riktlinjerna i Lantmännens finanspolicy. Utfall 2013: Valutaflöden har säkrats enligt policy och precisionen har förbättrats med hjälp av riskhanteringssystemet LARMA.</p>
<p>Kredit- och motpartsrisik. Lantmännens finansiella transaktioner ger upphov till kreditrisk gentemot finansiella och kommersiella motparter. Risiknivå* ● Låg sannolikhet ● Medel påverkan</p>	<p>Lantmännen arbetar endast med banker med hög kreditvärdighet och som i första hand deltar i koncernens långfristiga finansiering. För att minimera kreditrisken på utestående kundfordringar har Lantmännen en policy som innebär särskild kreditprövning. Utfall 2013: Lantmännen hade låga kreditförluster 2013 som en följd av arbetet med kreditrisk.</p>

* Riskbedömningen 2013/2014 är gjord av områdesansvarig och intern expertis.

industrier. Genom att marknadspriset är i ständig rörelse utsätts vi för risk vid köp och försäljning. Råvarurisken kan minimeras genom att matcha köp och försäljning eller genom att priset säkras på de finansiella marknaderna.

För att mäta och hantera risken i spannmålskedjan, från inköp och handel med spannmål till färdig slutprodukt, används riskhanteringssystemet LARMA som mäter volym och värde på aktuell råvaruposition. Detta jämförs med den risk som respektive affärsenhet är tillåten att ta enligt upprättad riskpolicy.

Åtaganden

Lantmännen har ställda panten och andra finansiella åtaganden. En stor del av dessa avser ställda panten för lån till kreditinstitut, som till exempel panten i fastigheter. Den sista december 2013 uppgick ställda panten till 1 087 MSEK.

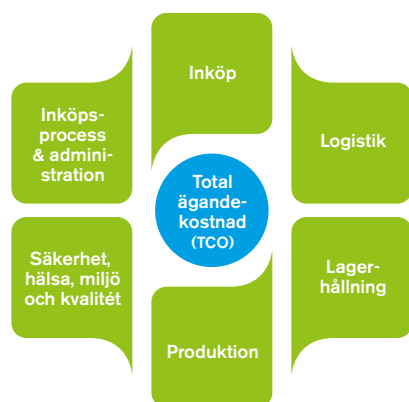
Lantmännen har pensionsåtaganden, främst mot svenska tjänstemän. Sedan 2011 förvaltar och tryggar ”Pensionsstiftelsen Grodden” Lantmännens förmånsbaserade pensionsåtaganden för flertalet tjänstemän inom Lantmännen. Pensionsåtagandet gentemot förmånstagarna kvarstår i sista hand hos Lantmännen.

Resurseffektivt varuflöde

Lantmännen eftersträvar resurshushållning och bästa möjliga effektivitet genom hela varuflödet, från inköp till förädling. Vi tillämpar ett tvärfunktionellt arbetssätt och använder etablerade processer och modeller för ständiga förbättringar i verksamheten. I inköpsarbetet är riskhantering och uppföljning av miljömässigt och socialt ansvarstagande hos våra leverantörer en viktig del.

Helhetsperspektiv på inköp, miljö och varuförsörjning

Lantmännens ambition är bästa möjliga resurs- och kostnadseffektivitet i inköp och varuförsörjning. Under 2013 har ett nytt ramverk för inköpsarbetet utvecklats, med tydlig utgångspunkt i ett totalkostnadsperspektiv. Detta innebär att i högre grad beakta alla viktiga kostnadsaspekter vid inköp av varor och tjänster – inte bara pris.



Ramverket Total ägandekostnad (Total Cost of Ownership/TCO): Varje element rymmer flera olika kostnadsposter att ta hänsyn till. Kostnader för transporter, lagerhållning samt utvärdering och uppföljning av leverantörer är några exempel.

Försörjning i världsklass

För att lyckas se till helheten och vidga perspektivet från enbart pris till begreppet totalkostnad, krävs ett tvärfunktionellt angreppssätt som involverar alla centrala kompetenser och funktioner.

Lantmännen började under 2012 arbeta med *Supply Management Excellence* (SME), ett koncernövergripande förbättrings- och förändringsprogram som

Nytänk minskar förpackningskostnader

Lantmännen Cerealia använder varje år stora volymer kartonger och påsar att förpacka produkterna i. Under 2012 inleddes ett projekt inom ramen för inköpskonceptet *Supply Management Excellence* för att åstadkomma en ännu mer kostnadseffektiv lösning för förpackningarna. En tvärfunktionell workshop med medarbetare från olika delar inom Cerealia resulterade

i en rad nya idéer, från material och utformning av förpackningarna till hur produkterna packas i dem. Två leverantörer bjöds därefter in att ge sina förbättringsförslag. Idéer från medarbetare och leverantörer lägger nu grunden för mer kostnadseffektiv förpackning och billigare inköp. Sammantaget identifierades möjliga besparingar på flera miljoner kronor.

syftar till ökad effektivitet inom inköp och försörjning, just genom att stimulera och utveckla tvärfunktionellt samarbete.

Vid utgången av 2013 så bidrar SME med en kostnadsnivåsänkning på 150 MSEK i årstakt. Detta är nödvändigt för att minst täcka prispressen på marknaden och stärka konkurrenskraften.

Riskbedömning och ansvar i leverantörskedjan

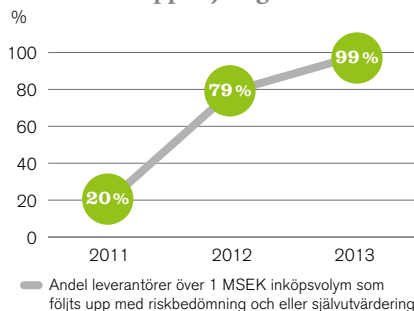
Lantmännen eftersträvar långsiktiga utvecklande leverantörsrelationer där ansvar och lönsamhet går hand i hand. Riskhantering och uppföljning av miljömässigt och socialt ansvarstagande hos våra leverantörer är en viktig del i inköpsarbetet och påverkar också totalkostnaden för våra inköp.

Vår leverantörsuppförandekod gäller för alla leverantörer och anger tydliga förväntningar vad gäller miljö, socialt ansvar och affärsetik. Sedan flera år arbetar vi systematiskt med implementering av koden och med att identifiera och minimera leverantörsrisker.

Leverantörsuppförandekoden är en del i inköpsprocessen

Från 2013 är implementering och uppföljning av leverantörsuppförandekoden en fullt ut integrerad del av Lantmännens inköpsprocess. Under 2013 har vi också kommit i mål med arbetet att riskbedöma våra befintliga större leverantörer (med inköpsvolym över 1 MSEK/år). Med utgångspunkt i leverantörsuppförandekoden genomförs en inledande riskscreening med efterföljande självutvärdering för leverantörer med bedömd risknivå "medium" eller "hög". Fem procent av leverantörerna klassas som högrisk.

Leverantörsuppföljning





Leverantörsbyte efter brott mot uppförandekoden

Lantmännen Unibake köper in pumpakärnor via ett handelshus. Under 2013 togs beslut att genomföra en revision på den odling i Kina som levererar pumpakärnorna. När revisorerna kom till odlingen på överenskommet datum fick de först beskedet att det var en annan odling som var aktuell. Nytt datum och plats bestämdes,

men denna gång vägrades revisorerna tillträde till odlingen. Lantmännen Unibake beslutade att med omedelbar verkan säga upp alla leveranser från underleverantören. Handelshuset fick i uppdrag att hitta en ny leverantör, som fick genomgå en kvalificerad granskning före godkännande.

Lantmännens utgångspunkt är att vi ska kunna göra inköp från vilken leverantör som helst, förutsatt att leverantören lever upp till kraven i uppförandekoden. Leverantörens arbete och prestanda vad gäller miljömässigt och socialt ansvar påverkar graden av risk, och därmed också kostnaderna för uppföljning för Lantmännen. Vissa krav i leverantörsuppförandekoden är absoluta skullkrav som måste vara uppfyllda för att över huvudtaget komma ifråga som leverantör till Lantmännen. Hit hör bland annat acceptering av mänskliga rättigheter, aktivt avståndstagande från korruption och medgivande för genomförande av kontroll/revisioner. Läs mer om risker och riskbedömning på [sid 26](#) och på www.lantmannen.se/omlantmannen

Leverantörsrevisioner 2013

Uppföljning av leverantörer görs vid behov genom oberoende tredjepartsrevisioner.

Vår strategi är att fokusera insatserna där de gör störst nytta. Prioriterade leverantörs- och inköpskategorier är sådana där vi identifierat hög risk och stor förbättringspotential, där vi är en stor aktör och har stor möjlighet att påverka, eller som är affärskritiska av andra skäl. Alla identifierade avvikelser följs upp.

Förädling med minsta möjliga svinn

I Lantmännens förädlingsverksamhet strävar vi efter att ta tillvara alla resurser på bästa möjliga sätt, och minimera svinn i varje del av verksamheten. Med resurser menar vi förstas råvaror, material och maskiner, men också energi, tid och kunskap.

Systematiskt arbetssätt för ständiga förbättringar

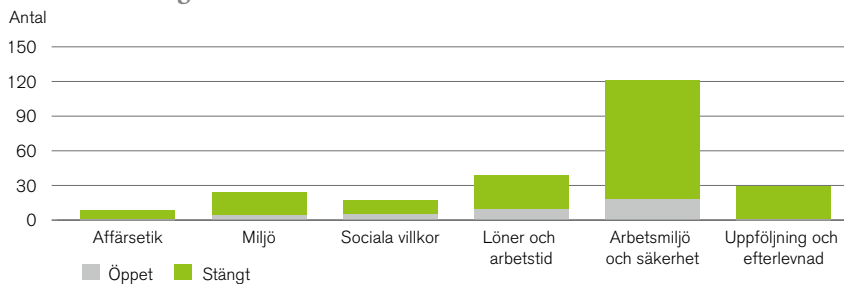
Lantmännen bedriver ett systematiskt arbete för ständiga förbättringar med fokus på ökat resurseffektivitet. Vi använder oss av arbetssättet LEAD (Learn,

Engage, Analyze, Do), som bygger på alla medarbetarnas kunskap, engagemang och delaktighet. Grunden i metoden är tvärfunktionella team som sätts ihop för att med sin samlade kompetens lösa eller minska ett identifierat problem. Det ständiga förbättringsarbetet styrs och följs upp mot konkreta effektivitets- och kostnadsmål. Den övergripande visionen är att varje dag göra saker bättre än igår.

Verksamhetsanpassning och energieffektivisering i fokus

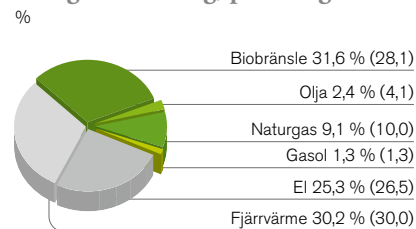
Minskat svinn, kortare ledtider och mer effektiv materialanvändning är fortsatt viktiga fokusområden. Under 2013 har vi också tydligare integrerat arbetet med energieffektivisering som del i förbättringsarbetet. Som en del i detta har utbildningar inom energianalys genomförts under året för LEAD- och förbättringssamordnare inom Lantmännen Lantbruk. Under 2013 har fokus varit att

Avvikelser från genomförda revisioner



Lantmännen har sedan 2010 genomfört 28 leverantörsrevisioner i Europa, Asien Nord- och Sydamerika. Vårt mål är att alla avvikelser som vi finner vid revisioner skall korrigeras/stängas av leverantören inom ett år. Diagrammet ovan visar totalt antal avvikelser från de revisioner vi genomfört och hur många av dessa som var korrigerade/stängda, respektive öppna vid årsskiftet. Flest avvikelser har vi funnit inom området Arbetsmiljö- och säkerhet.

Energianvändning, per energikälla



Andelen fossil energi har minskat genom konvertering till biobränsle och försäljning av verksamheter med fossilbaserad energianvändning.

ytterligare befästa och verksamhetsanpassa LEAD-arbetet i våra olika affärsområden. Grundstrukturen är gemensam, med målet att arbetssättet verkligen blir en del av det dagliga arbetet och kulturen. Bland annat har flera utbildningsinsatser genomförts i syfte att öka kunskapen om syftet och nyttan med ett strukturerat förbättringsarbete.

Utmanande klimatmål

Klimatfrågan är högst central för Lantmännen. Dels kommer en stor del av världens klimatpåverkande utsläpp från produktionen av livsmedel, vilket innebär ett särskilt branschansvar. Dels har klimatfrågan en väsentlig påverkan på våra framtida kostnader, genom förväntade prisökningar och höjda skatter på energi och koldioxidutsläpp. Lantmännen har sedan 2010 ett proaktivt mål för minskad klimatpåverkan: Att minska de egna koldioxidutsläppen med 40 procent mellan 2009 och 2020. Delmålet för 2013 var 15 procent, vilket också uppnåddes. Det mätbara målet är avgränsat till energianvändning inom vår produktion samt köpta transporter. Utöver

Konvertering till biobränsle på Lantmännen Reppe

I mars 2013 invigdes Lantmännen Reppes bioenergipanna i Växjö. Konverteringen från eldningsolja till bioolja minskar anläggningens utsläpp av fossil koldioxid med 95 procent, från 7 000 ton till 350 ton per år.

Lantmännen Reppe förädlar vete till bland annat glukossirap. Värme-pannan var före konverteringen en

av de största oljeförbrukarna inom Lantmännen, med cirka 2 000 kubikmeter olja per år. Genom att byta bränsletyp minskar också kostnaderna för koldioxidbeskattning. Biooljan produceras i Europa från restprodukter av olika vegetabiliska oljor, och uppfyller EU:s hållbarhetskriterier för flytande biobränslen.

detta arbetar vi för minskad klimatpåverkan även i övriga led, tillsammans med leverantörer och kunder.

Sammantaget kan sägas att även om många åtgärder och framsteg gjorts hittills, så kvarstår utmaningar i klimatarbetet. För att driva på arbetet vidare arbetar vi bland annat med att tydligare definiera mätbara verksamhets-specifika mål och handlingsplaner.

För utfall och kommentar på Lantmännens klimatmål, se [sid 21](#)

Tre prioriterade områden

► *Utfasning av eldningsolja*

Vi har hittills minskat användningen av eldningsolja med cirka 65 procent jämfört med startåret för Lantmännens klimatmål 2009, genom konvertering till biobränslen men också som resultat av att vissa anläggningar avyttrats eller lagts ned under åren. Det återstår nu ett tjugotal anläggningar, flertalet är mindre anläggningar i Sverige. Vi arbetar nu med att ta fram en plan för hur eldningsoljan kan bytas ut även i dessa.

► *Energieffektivisering*

Arbetet med energieffektivisering pågår löpande, men vi behöver öka takten. Genom integreringen i LEAD-arbetet har arbetet fått tydligare kostnadsfokus och prioritet. Nedbrutna mål och månadsvis uppföljning på anläggningsnivå är också ett viktigt framsteg som gjorts under 2013.

► *Miljöanpassade transporter*

Vi arbetar löpande med att optimera våra transporter och övergå till miljöanpassade bränslen och transportsätt. De positiva miljöeffekterna av detta motverkas dock av pågående struktur-omvandling i vår verksamhet. Trenden mot centralisering med färre anläggningar innebär ökade transporter. Att tillsammans med våra transportleverantörer utveckla nya lösningar är en central del i arbetet framåt.

Med biodiesel i tankarna

Lantmännen Cerealia har tillsammans med åkeriet HNT i Ängelholm utvecklat mer miljöanpassade lastbilstransporter. Under våren 2013 började tre nya lastbilar användas, unikt designade för transporter åt Lantmännen. Lastbilarna kör på biodiesel, RME, och ersätter tidigare järnvägstransporter mellan kvarnarna i Malmö och Uppsala. Då järnvägs-

transport inte längre är möjlig på denna sträcka, blev det nödvändigt att hitta ett miljömässigt acceptabelt alternativ. Miljöengagemang från stora bagerikunder har också varit pådrivande i satsningen för övergång till förnybara bränslen. RME görs av rapsolja och ger i jämförelse med vanlig diesel minskade utsläpp av koldioxid.



Lantmännen som arbetsplats

Lantmännen ska vara en attraktiv arbetsplats där alla medarbetare bidrar till att nå verksamhetens mål. Vi arbetar aktivt med att attrahera, behålla och utveckla våra medarbetare.

Värderingar och engagemang

Lantmännens värderingar öppenhet, handlingskraft och helhetssyn ska genomsyra och känneteckna beteenden och beslut i den dagliga verksamheten. Alla inom Lantmännen ska minst en gång per år ha ett medarbetarsamtal med sin närmaste chef. Medarbetarsamtalen fokuserar på individuella prestationer i relation till Lantmännens uppsatta mål. Utvärdering av personliga mål, medarbetarskap och ledarskap är viktiga delar. Attityd till och agerande i enlighet med Lantmännens värderingar ingår som en del av hur man når satta mål.

Under 2013 har ett internt mentorprogram startat i syfte att ytterligare utveckla våra medarbetare genom att ta

tillvara på och dela kompetens och erfarenheter mellan personer i olika roller.

Uppförandekoden – guide till etik och ansvar

Lantmännens uppförandekod innehåller övergripande riktlinjer för ansvarsfullt agerande, såväl miljömässigt som socialt, och fungerar som en vägvisare för samtliga medarbetare. Alla utbildas i uppförandekoden (80 procent 2013). Läs mer på ► www.lantmannen.se/omlantmannen

Till följd av ny striktare lagstiftning och ökat fokus på moral och etik i affärsrelationer, antog Lantmännens styrelse 2012 en antikorrupsionspolicy. Ledningsgrupper inom respektive division har utbildats inom antikorrupsion. En uppföljning av efterlevnad görs årligen på bolagsnivå.

Whistleblower

Lantmännen strävar efter att vara ett öppet och transparent företag med ett etiskt förhållningssätt i alla beslut och ageranden. Medarbetarna ska på ett tryggt sätt kunna säga ifrån när man uppmärksammar oegentligheter. Sedan 2012 finns en så kallad whistleblowerfunktion i de svenska och danska verksamheterna. Den som vill kan anonymt rapportera sina iakttagelser eller upplevelser. Implementering av motsvarande whistleblowerfunktion pågår i Norge, Finland och Storbritannien.

Säkerheten främst

Många av våra medarbetare arbetar i produktionsmiljö där arbetsmiljörelaterade risker förekommer. Säker arbetsmiljö har hög prioritet inom Lantmännen och vi arbetar systematiskt för att löpande identifiera och åtgärda risker. Sedan 2009 sker regelbunden uppföljning av

arbetsmiljöarbetet i samtliga verksamheter bland annat via statistik avseende risker, olyckor och tillbud, med årlig resultatgenomgång i koncernledningen. Det genomförs också uppföljning via cirka 50 skadeförebyggande besiktningar per år på plats på Lantmännens produktionsanläggningar. Under året har arbetsmiljöutbildningar för chefer och skyddsombud genomfört på många håll i koncernen. En uppdaterad arbetsmiljöpolicy har antagits i Lantmännens styrelse, som sätter ytterligare fokus på samarbete, att hålla en högre standard än lagen, lokala mål och riktlinjer samt ett nytt mål för psykosocial arbetsmiljö. Kopplat till policyn har ett antal koncerngemensamma instruktioner tagits fram. För utfall och kommentar på Lantmännens medarbetarmål, se [sid 21](#)

Fortsatt satsning för bättre hälsa

Vi ser proaktivt hälsoarbete som en viktig förutsättning för hållbara prestationer. Det finns fortfarande förbättringsmöjligheter då hälsostatusen varierar i Lantmännens verksamheter. Under 2013 har hälsoscreening genomförts i stora delar av verksamheten, vilket ger underlag för fortsatta insatser på individ- och grupp-nivå. Från och med i år ingår, förutom enkät och hälsoundersökning med konditionstest, även provtagning. Resultatet bearbetas i workshops på ledningsnivå där mål och handlingsplaner sätts.

Skydd av arbetsrätt och mänskliga rättigheter

Lantmännens närvaro i många olika länder innebär ökade krav att hålla oss uppdaterade på sociala risker och säkerställa att vi är en ansvarstagande arbetsgivare på alla platser där vi verkar. Grunden är gällande lagstiftning i respektive land, vi



Medarbetarundersökning

Ett sätt att följa upp hur medarbetarskap och ledarskap fungerar inom Lantmännen är den medarbetarundersökning som genomförs vartannat år i hela koncernen i samtliga länder. Lantmännens resultat för arbetsglädje 2013 är 68, vilket visar på att vi ligger väl till enligt benchmarksystemet europeiskt medarbetarindex (European Employee Index, medel 66). Lantmännens resultat i ledarskapsindex 2013 är 71, vilket också är ett starkt resultat jämfört med index 68 (enligt EEI).



ska också möta kraven i vår egen uppförandekod. Under 2013 har en samlad riskscreening genomförts avseende uppförandekoden och mänskliga rättigheter, för all verksamhet i alla länder. Vilka risker som finns och hur betydande dessa är varierar beroende på geografi och typ av verksamhet.

Viktiga frågor är bland annat att säkerställa att vi följer arbetsrättslig lag och att värna mänskliga rättigheter. Reglerade arbetsvillkor och föreningsfrihet är basvillkor, och vi har regelbunden samverkan med fackliga representanter och arbetstagarrepresentanter. På European nivå har Lantmännen ett European Works Council och i våra olika länder där vi är verksamma finns strukturerad och regelbunden samverkan på olika nivåer i våra företag.

Ett annat viktigt område är lika-behandling. Lantmännen tar aktivt avstånd från alla former av kränkande särbehandling och diskriminering. Vi ser jämställdhet och mångfald som en

grund för nya idéer, bredare perspektiv och utveckling.

Attrahera, rekrytera och utveckla

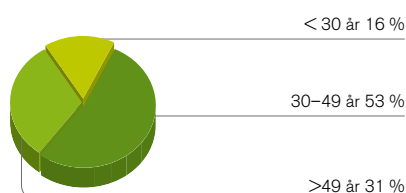
Att behålla och vidareutveckla vår kompetens och talang, och samtidigt attrahera nya medarbetare är viktigt för oss. Flera delar av Lantmännen står inför stora generationsväxlingar och därmed utmaningen att säkerställa kompetensförsörjningen framöver. Samtidigt som konkurrensen om framtida kompetens inte kommer att minska. En professionell rekryteringsprocess och ökad intern rörlighet är central för att möta denna utmaning. Under 2013 har 38 procent (2012: 44 procent) av chefsrekryteringarna tillsatts med interna kandidater.

Medarbetarnas utveckling är avgörande för Lantmännens utveckling som företag och vi arbetar aktivt med interna kompetens- och ledarutvecklingsprogram. Introduktion av nya chefer, ledarträning samt ledningsgrupps- och teamutveckling pågår kontinuerligt. Drygt 100 chefer i

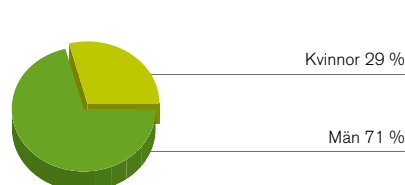
flera länder har deltagit i Lantmännens ledarträning. Under året har en omgång av vår ettåriga internationella ledarutvecklingsprogram, för såväl yngre som mer erfarna ledare, avslutats respektive startats. Arbetet med att stärka och kommunicera Lantmännen som arbetsgivare (Employer Branding) gentemot studenter och unga akademiker har fortsatt under 2013. Sedan flera år har Lantmännen till exempel ett attraktivt trainee-program och besöker många universitet varje år. Att Lantmännen uppfattas som en attraktiv arbetsgivare bekräftas av en bra position på flera rankinglistor, bland annat hos 4Potentials och Universum, ► www.4potentials.se

För mer om utfall och fler nyckeltal som är kopplade till arbetsmiljö och sociala villkor samt mänskliga rättigheter, se ► www.lantmannen.se/gri

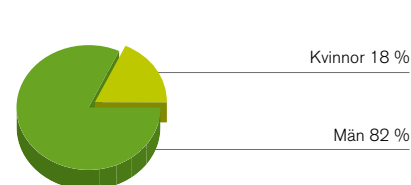
Åldersfördelning



Könsfördelning, anställda



Könsfördelning, chefer





Division Lantbruk

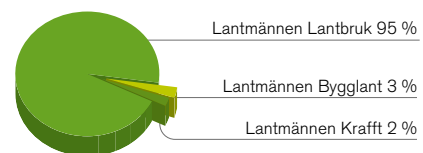
Nyckeltal, division Lantbruk

	2013	2012	Förändring
Nettoomsättning, MSEK	10 294	10 870	-5 %
Rörelseresultat, MSEK	67	165	-59 %
Rörelsemarginal, %	0,7	1,5	-0,8 p.e.
Avkastning på operativt kapital, %	1,7	4,3	-2,6 p.e.
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	141	126	12 %
Medelantal anställda	1 118	1 133	-1 %
varav kvinnor, %	31	31	0 p.e.
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	44	42	2 p.e.
Koldioxidutsläpp, tusen ton	60,3	69,5	-13 %
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK, förädlingsvärde	71	70	1 %
Koldioxidutsläpp, ton per omsättning, MSEK	5,9	6,4	-8 %
Total sjukfrånvaro, %	3,1	2,3	0,8 p.e.

Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster

	2013	2012	Förändring
Rörelseresultat, MSEK	105	165	-36 %
Rörelsemarginal, %	1,0	1,5	-0,5 p.e.
Avkastning på operativt kapital, %	2,6	4,3	-1,7 p.e.

Andel av division Lantbruks nettoomsättning



Division Lantbruks varumärken



KRAFFT

**Nötfor
Piggfor
Pullfor
Protect**



Division Lantbruk utgör Lantmännens kärnverksamhet som utvecklar och marknadsför produkter och tjänster för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk. Till divisionen hör Lantmännen Lantbruk, Lantmännen Kraftf och Lantmännen Bygglant som tillsammans erbjuder ett heltäckande sortiment för lantbrukare. Divisionen står för 29 procent av Lantmännens omsättning.

Ansvarsfulla affärer • Division Lantbruk

Division Lantbruk arbetar för att:

- utveckla och erbjuda innovativa produkter och tjänster som bibehåller åkermarkens bördighet och avkastningsförmåga
- effektivt använda råvaror, material, energi och utrustning
- säkra ansvarsfulla villkor vid inköp av insatsvaror och foderråvaror
- säkerställa en säker och stimulerande arbetsmiljö som tar tillvara medarbetarnas engagemang och kompetens.



Verksamheten

Lantmännen Lantbruk erbjuder ett brett produktsortiment för animalieproduktion och växtodling. Produkterna marknadsförs under välkända namn som Nötfor, Piggfor, Pullfor och Protect samt varumärket SW. Lantmännen Lantbruk är också en stor aktör på spannmålsmarknaden och köper in spannmål, oljeväxter och frö som säljs vidare till svenska och internationella industrikunder.

Lantmännen Kraftf är marknadsledande inom hästfoder.

Lantmännen Bygglant uppför byggnader och värmeanläggningar för svenskt lantbruk.

Division Lantbruk har sin bas i Sverige, men verkar även på den internationella marknaden och är delägare i två europeiska bolag. Verksamheten är förlagd till Tyskland, Polen, Nederländerna, Baltikum och Danmark. Se vidare internationellt delägarskap [sid 62](#).

Global rekordskörd gav fallande priser

Året präglades huvudsakligen av fallande priser på både spannmål och oljeväxter. Priserna sjönk på grund av fördelaktiga väderförhållanden som resulterade i globala rekordskördar. Under året skapade logistiskproblem i Brasilien höjda priser

för sojaböner. Problemen innebar att det periodvis under året var fysisk brist på sojaböner på marknaden.

Spannmålsskörden i Sverige blev god, och beräknades enligt Jordbruksverkets preliminära siffror för 2013 att uppgå till 5 miljoner ton. Detta är i nivå med spannmålsskörden 2012 och marginellt högre än genomsnittet för de senaste fem åren. Totalskörden av oljeväxter beräknas till 330 300 ton, vilket är 3 procent mer än förra årets resultat och den högsta totalskörden på 23 år. Den höga oljeväxtskörden är en följd av ökade odlingsarealer av både höstraps och våraps.

Delar av den svenska animalieproduktionen fortsatte under året att utsättas för tilltagande konkurrens från importerat kött. Inom äggsektorn upplevde producenterna lägre lönsamhet, delvis på grund av överproduktion.

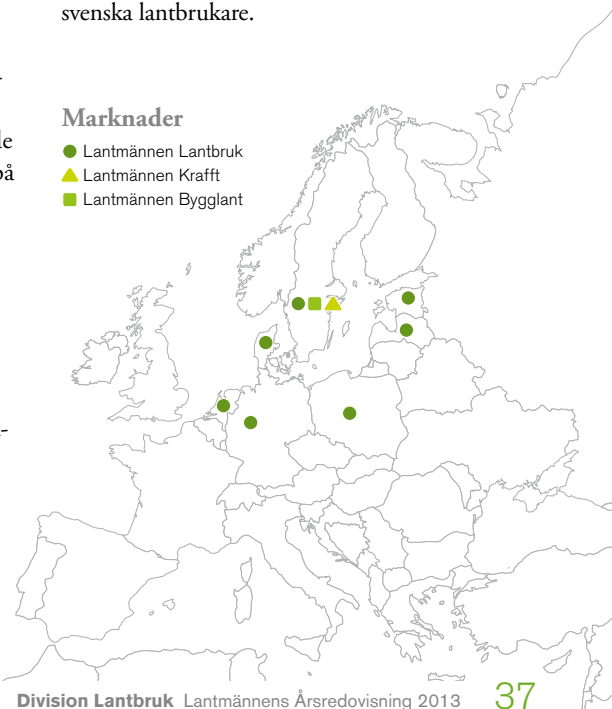
I slutet av 2013 rapporterade LRF Mjolk att den internationella mejerimarknaden haft en stabil utveckling under sommaren och hösten. En god efterfrågan på världsmarknaden ledde till fortsatt höga världsmarknadspriser på mejeriprodukter. I Sverige steg avräkningspriset på mjölk sakta under året.

Inför 2014

Den 1 januari 2014 tillträdde division Lantbruks nya chef Johan Andersson. Divisionen kommer att fortsätta arbetet med effektiviseringsåtgärder för att stärka konkurrenskraften. Marknaden förväntas präglas av hård konkurrens och prispokus. För divisionen är det viktigt att fortsatt anpassa sig till en marknad i förändring och skapa kundnytta. Vårt mål är att vara en attraktiv affärspartner för främst lantbrukskunder och industrikunder. Vi skapar relationer i branschen och utvecklar division Lantbruk till en effektiv inköps-, försäljnings- och serviceorganisation för svenska lantbrukare.

Marknader

- Lantmännen Lantbruk
- ▲ Lantmännen Kraftf
- Lantmännen Bygglant



Lantmännen Lantbruk

Lantmännen Lantbruk satsar årligen betydande resurser på forskning och utveckling. Under året undertecknades ett nytt utvecklings- och forskningssamarbete med holländska Agrifirm och norska Felleskjøpet Fôrutvikling. Målet med samarbetet är att tillsammans utveckla nya produkter och foderkoncept för nötboskap, gris och fågel.



Verksamheten 2013

I samband med årets vårbruk och skörd fungerade arbetet och leveranserna väl, bland annat tack vare ett nytt transportupplägg vilket resulterade i förbättrad leveranssäkerhet.

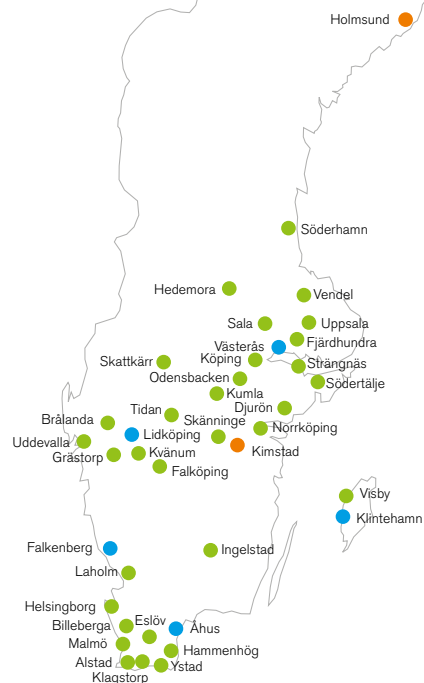
Lantmännen och danska DLG skrev avtal om förvärv av HaGe Polska från HaGe Kiel AG och inväntar tillstånd från EU om att få genomföra förvärvet. I oktober offentliggjordes också förvärvet av det danska bolaget Agro Bizz A/S. Verksamheten inkluderades i Lantmännen Lantbruks avdelning för inköp och

spannmålsförsäljning. Genom förvärvet stärker vi vår position i Östersjöregionen samtidigt som nya expansionsmöjligheter skapas.

Under året fortsatte arbetet med att effektivisera verksamheten. Inom organisationen var det därför stort fokus på arbetet med åtgärdsprogrammet ETT arbetssätt. Åtgärdena syftar till att effektivisera det interna arbetssättet samtidigt som vi förenklar och förbättrar för våra kunder och spannmålsleverantörer.

Det interna arbetet fokuserade även på att anpassa verksamheten efter den

- Foderfabrik
- Spannmålsmottagning
- Spannmålsmottagning och foderfabrik



Nyckeltal Lantmännen Lantbruk Sverige

	2013	2012	Förändring
Nettoomsättning, MSEK	9 817	10 240	-4 %
Rörelseresultat, MSEK	12	102	-88 %
Rörelsemarginal, %	0,1	1,0	-0,9 p.e.
Avkastning på operativt kapital, %	0,4	3,6	-3,2 p.e.
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	135	114	18 %
Medelantal anställda	965	964	0 %
varav kvinnor, %	31	31	0 p.e.

Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster

	2013	2012	Förändring
Rörelseresultat, MSEK	49	102	-52 %
Rörelsemarginal, %	0,5	1,0	-0,5 p.e.
Avkastning på operativt kapital, %	1,7	3,6	-1,9 p.e.

allt mer föränderliga lantbruksmarknaden. En organisationsförändring genomfördes inom försäljningsavdelningen som innebar en ny struktur anpassad utifrån lantbrukarnas olika förutsättningar.

En annan viktig del i det interna arbetet var LEAD. På många av Lantmännen Lantbruks anläggningar har arbetet med kontinuerliga förbättringar med hjälp av LEAD bidragit till effektiviseringar i form av lägre energianvändning, ökat kapacitetsutnyttjande och minskade kassationer. En intern specialistgrupp, Core-team, har bildats för att stötta anläggningarna med utbildning, metoder och förlustanalyser för energi-effektivisering

Arbetet med att utveckla det systematiska arbetsmiljö- och säkerhetsarbetet fortsatte. En viktig del i processen var att öka fokus på rapportering och uppföljning. Arbetet med att skapa ett tydligt och välimplementerat arbetssätt för en hållbar kemikaliehantering intensifierades också under året.

Som ett led i att effektivisera foderproduktionen utvecklades fodertillverkningen i Helsingborg och tillverkningen flyttades till Lantmännen Lantbruks övriga foderfabriker.

Utsäde & Frö

Under varumärket SW förädlar och marknadsför Lantmännen Lantbruk olika sorters utsäde inom stråsäd, oljevaxter och vallväxter. Lantmännen Lantbruk arbetar aktivt med att utveckla

nya sorter med hög kvalitet och erbjuder idag ett brett sortiment av utsäde.

Under året lanserades flera nya sorter som ytterligare stärkte produktsortimentet, bland annat de egenutvecklade nyheterna Galant (grynhavre), SW Magnifik (fodervete) och Mascara (höstraps).

Inför vårbruket var efterfrågan på utsäde stor till följd av den regniga hösten och dåliga övervintringen av höstsåden. Försäljningen av vallfrö minskade däremot som en följd av lönsamhetsproblemen inom mjölkproduktionen i början av året. Inom den internationella verksamheten inleddes året med en omfattande exportförsäljning av vårusäde och en betydligt större försäljning av vallfrö än tidigare år. Exporten av höstutsäde till Centraleuropa blev god, medan volymerna av höstraps fortsatte att minska på grund av svaga försöksresultat och fortsatt övergång till hybrid sorter.

Lantmännen BioAgri fortsatte med den lyckade satsningen på biologiskt behandlat utsäde och den miljövänliga metoden ThermoSeed. Intresset för bolagets biologiska produkter växer och på Ekogalan utsågs Lantmännen BioAgri till "Årets ekoföretag".

Handelsvaror

Lantmännen Lantbruk marknadsför ett brett sortiment av produkter för växtodling och foderkonservering. Sortimentet innefattar bland annat gödsel, kalk, växtskydd, ensileringsmedel samt specialvaror såsom sträckfilm, plast, nät och garn.

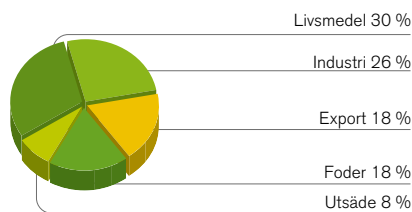
Gödselmarknaden startade positivt under försommaren, men blev allt mer avvaktande efter sommaren till följd av sjunkande världsmarknadspriser på gödsel och spannmål. En kall och sen vår, färre antal behandlingar i sockerbetsodlingen och lägre volymer av insektsmedel på grund av uteblivna angrepp påverkade volymerna på växtskyddsmarknaden. Lantmännen Lantbruk behöll dock sin marknadsposition. Inom ensileringsmedel och specialvaror konstaterades minskad efterfrågan bland annat på grund av den torra sommaren.

Foder

Lantmännen Lantbruk utvecklar och erbjuder ett heltäckande fodersortiment för animalieproduktion. Fodret marknadsförs bland annat under namnen Nötfor, Piggfor, Pullfor och Protect. Huvuddelen av foderförsäljningen sker till animalieproducenter i Sverige.

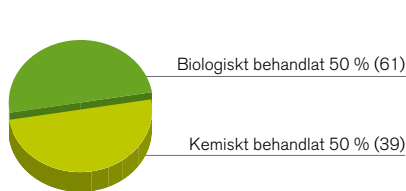
Försäljningen av nötfoder påverkades positivt av de stigande avräkningspriserna på mjölk och bidrog till att Nötfor bibehöll en stark position på marknaden. Efterfrågan på ekologiska ägg var fortsatt god samtidigt som produktionen av konventionella ägg minskade efter sjunkande efterfrågan. Produktionsminskningen avspeglades även i försäljningen av Pullfor Värp. Situationen och lönsamheten för landets grisproducenter fortsatte att vara pressad. Piggfor minskade i volym och kunderna övergick till mer koncentrerade produkter.

Användning av inköpt spannmål



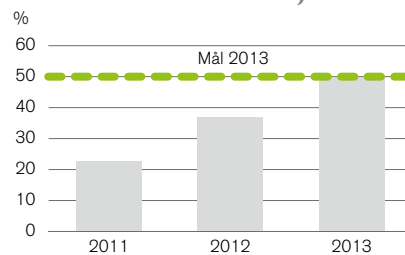
Lantmännen Lantbruk köper varje år cirka 2 miljoner ton spannmål och oljevaxter från svenska lantbrukare. Spannmålen och oljevaxterna säljs sedan vidare till olika producenter.

Andel biologiskt behandlat utsäde



Inför vårsäsongen 2013 infördes skjutkraftstester på västkorn för att säkerställa optimal betningsmetod för varje enskilt parti vilket gav minskad Cedomonbehandling. Volymen ThermoSeed-behandlat utsäde var oförändrad mellan åren.

Andel RTRS-certifierad soja



Målsättningen för 2013, att ha 50 procent RTRS-certifikat av totala sojavolymer uppnåddes.

För fler nyckeltal och utfall se

► www.lantmannen.se/ansvar

Lantmännens inköp och försäljning av spannmål och oljeväxter



Lantmännen Lantbruk köper och säljer spannmål och oljeväxter. Under ett år med normal skörd handlar det om cirka 2 miljoner ton. Cirka 82 procent av spannmålen och oljeväxterna säljs sedan till svensk industri, i huvudsak kvarn-, foder-, bränneri-, etanol- och mälteri verksamhet.

Under hösten lanserades både ett nytt uppdaterat mineralfodersortiment och nya foder för smågrisar. Fodren är framtagna i vår egen utvecklingsverksamhet och ska bidra till god hälsa och hög produktion hos djuren.

Spannmål

Lantmännen Lantbruk köper och säljer spannmål och oljeväxter. Under ett år med normal skörd handlar det om cirka 2 miljoner ton. Cirka 75 procent av spannmålen och oljeväxterna säljs sedan till svensk industri, i huvudsak kvarn-, foder-, bränneri-, etanol- och mälteri verksamhet. Exportmarknaden är också betydelsefull för spannmålsaffären. Merparten av spannmålsexporten gick under året till Tyskland, Nederländerna, Belgien, Danmark, Norge, USA, Storbritannien, Spanien, Schweiz och Nordafrika. Exporten bestod både av konventionell och ekologisk spannmål, trindsäd och oljeväxter.

Årets svenska skörd av spannmål och oljeväxter blev god i stora delar av landet. Ett gynnsamt skördeväder gav bra kvalitet och generellt låga vattenhalter i den skördade spannmålen. Problemet med svamptoxinet DON blev något mindre än tidigare år. Lagom till skördeperioden öppnade Lantmännen Lantbruk nya spannmålsmottagningar i Grästorps, Falköping och Fjärdhundra. Satsningen på ytterligare mottagningar genomfördes för att öka tillgängligheten för spannmålsodlarna i Västsverige och Mälardalen.

Lantmännen Kraftt

Lantmännen Kraftt utvecklar och marknadsför ett brett sortiment av hästfoder och fodertillskott. Kraftt är marknadsledande i Sverige och har försäljning i över 15 länder.

Företaget omsatte 174 MSEK under 2013 och har 18 anställda med huvudkontor i Falkenberg. Utvecklingen för Lantmännen Kraftt var under året positiv. Den svenska fodermarknaden var stabil och exporten, speciellt till fokusmarknaderna, fortsatte att växa. Under 2013 valde Lantmännen Kraftt bland annat att gå in som huvudsponsor till Ponnyelitveckan, Young Riders Academy och Young Rider Kraftt Cup som ett led i satsningen på talangfulla ungdomar inom hästsporten.

Under året lanserades det nya egenutvecklade fodret Maxbalance SPC med specialprocessad havre. SPC baseras på ett patent inom Lantmännen och har utvecklats i samarbete med forskare och ledande aktörer inom hästsporten.

Läs mer på
► www.kraftt.nu



Lantmännen Effekt och Mixa

Lantmännen Lantbruks nya mineralfodersortiment är framtaget för att passa olika djurbesättnings förutsättningar och i fokus står god hälsa och hög produktion hos djuren.



Lantmännen Bygglant

Lantmännen Bygglant projekterar och uppför byggnader och värmeanläggningar till det svenska lantbruket.

Företaget erbjuder allt från materialleveranser till totalentreprenader inom bygg och värme. Lantmännen Bygglant omsatte 280 MSEK under 2013 och har 46 anställda med huvudkontor i Örebro.

Lantmännen Bygglant påverkades under året negativt av utvecklingen inom delar av animalie- och mjölkproduktionen samt den allmänt rådande konjunkturen. Den minskade investeringsnivån hos lantbrukarna resulterade i en svag orderingång.

Havre på frammarsch

I takt med framsteg inom forskningen om havrens positiva effekter på hälsan har efterfrågan på havre och havreprodukter ökat i hela världen. För två år sedan blev det dessutom tillåtet enligt EU-kommissionen att koppla tre hälsopåståenden till havre; den ger ett jämnare blodsockersvar, sänker kolesterolhalten och kan därmed skydda mot hjärt- kärlsjukdom och hjälper till att hålla magen i form.

Det är främst havrens höga halt av lösliga fibrer, betaglukaner som ger de speciella hälsoegenskaperna. Den innehåller också högvärdigt protein och hälsosam olja. Världsmarknaden står öppen för svensk havre. Vårt klimat, jordmån och vår odlingstradition innebär att vi kan erbjuda havre av unikt hög kvalitet.

Smaklighet och hög kvalitet

Havrens unika smakegenskaper passar på frukustbordet. Gröt har fått en renässans både i Sverige och internationellt. Bekvämlighet och nya smaker är något konsumenten efterfrågar. Havre i bröd ger saftighet och hållbarhet och en variation både i hembaket och i brödhyllan.

Lantmännen har strategiskt och långsiktigt satsat på havre till olika livsmedelsändamål i forskning, utveckling och livsmedelsförädling. Ett exempel är världsinnovationen Havre Flakes som AXA lanserade 2012. Våra kvalitetssystem med



Havre

Havre är tredje största spannmålsslag i Sverige efter korn och vete. Cirka 15 procent eller 100 000 ton blir livsmedel som gryn, mjöl, mathavre, dryck och fiberkoncentrat. Resten blir foder. Exporten närmar sig 200 000 ton, största delen som råvara till livsmedel.

kontroll och spårbarhet är väl utvecklade och merparten av den havre som odlas i Sverige klarar de höga kraven som råvara till livsmedel.

Havre för glutenintoleranta

Kliniska studier har visat att även barn och vuxna med celiaki kan äta specialframställd havre. Särskilt utvalda och kontrakterade svenska gårdar odlar den rena havren åt Lantmännen. Kontamination undviks genom att varje redskap, tröska, vagn och silo rengörs. Noggranna analyser säkerställer den höga kvaliteten och att det inte skett någon inblandning av annan spannmål.

Forskning och utveckling

Lantmännen forskningsstiftelser stöder många projekt kring havre: till exempel studeras hur intaget av betaglukan påverkar mikroorganismerna i tarmen och därmed vår hälsa i projektet Fibflo vid Karolinska Institutet.

Vid det nordiska matforskningsinstitutet Nofina studeras varför havre ger en större mättnadskänsla jämfört med annan spannmål. Är det tack vare fibrerna, egenskaper hos stärkelsen, fettinnehåll eller antioxidanterna i form av fenoliska syror?

Vid samma institut undersöks om olika industriella processer kan göra de fenoliska syrorerna mer tillgängliga för upptagning i kroppen.

Nya egenskaper utvecklas

Vid Lantmännen växtförädlingsenhet SW Seed utvecklas nya havresorter som passar för det nordiska klimatet och är ännu mer motståndskraftiga mot sjukdomar och angrepp. Till våren lanseras

Galant, en ny gryn havre med hög avkastning. Flera nya havresorter är dessutom under utveckling

Lantmännen Forskningsstiftelse är även med och finansierar en professur i tillämpad biokemi vid Lunds Tekniska Högskola där inriktningen är mutationsförädling för att ta fram havre med högre fiberhalt eller ändrad fettsammansättning. Genom att behandla enskilda havrekärnor av sorten Belinda har nära 3 000 linjer med förändringar i alla gener skapats och dessa ska nu utvärderas. Lantmännen forskningsstiftelse stödjer flera projekt med ambition att minska problemen med angrepp av olika växtsjukdomar som till exempel fusarium.

AS-Faktor SPC-Flakes

Vetenskapliga studier har visat att SPC-Flakes har effekt mot bland annat magsjukdomar, diabetes och mjölkstockning samt yrselsjukdomen Ménières. Råvaran är främst havre av utvald kvalitet, som genomgått en av Lantmännen patenterad hydrotermisk behandling, torkning och mikrobiologisk analys. Inga tillsatssämnen används.





Division Maskin

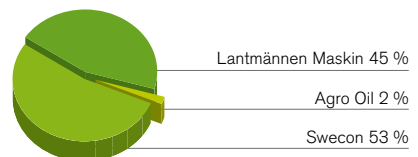
Nyckeltal, division Maskin

	2013	2012	Förändring
Nettoomsättning, MSEK	8 934	9 146	-2 %
Rörelseresultat, MSEK	255	300	-15 %
Rörelsemarginal, %	2,9	3,3	-0,4 p.e.
Avkastning på operativt kapital, %	11,5	12,9	1,4 p.e.
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	415	378	10 %
Medelantal anställda	1 813	1 830	-1 %
varav kvinnor, %	10	9	1 p.e.
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	13	33	-20 p.e.
Koldioxidutsläpp, tusen ton	-	-	-
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK förädlingsvärde	-	-	-
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning	-	-	-
Total sjukfrånvaro, %	3,2	3,1	0,1 p.e.

Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster

	2013	2012	Förändring
Rörelseresultat, MSEK	255	300	-15 %
Rörelsemarginal, %	2,9	3,3	-0,4 p.e.
Avkastning på operativt kapital, %	11,5	12,9	-1,4 p.e.

Andel av division Maskins nettoomsättning



Division Maskins varumärken



Division Maskin samlar Lantmännens verksamheter inom anläggnings- och lantbruksmaskiner. I divisionen ingår Lantmännen Maskin, Swecon och Agro Oil. Maskinbolagen har unika servicenät med moderna verkstäder. Divisionen svarar för 25 procent av Lantmännens omsättning.

Verksamhet

Lantmännen Maskin och Swecon har starka varumärken och långsiktiga samarbeten med världsledande maskintillverkare.

Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner som Valtra och Claas i Skandinavien samt Fendt i Sverige.

Swecon marknadsför och säljer Volvos anläggningsmaskiner i Sverige, Baltikum och Tyskland.

Agro Oil marknadsför och säljer smörjmedel och kemiska underhållsprodukter i Skandinavien under varumärket Agrol.



Ansvarsfulla affärer • Division Maskin

Division Maskin arbetar med ökat ansvarstagande vilket innebär att:

- arbetet fortsätter med standardisering av kemikalier
- arbete fortsätter med att utveckla och förbättra rapporteringen och uppföljningen av arbetsmiljön
- då det är lagkrav från EU och NAFTA på lägre utsläpp av avgaser har Volvo CE utvecklat steg 4 motorer, och även AGCO utvecklar nu sina motorer. Motorerna minimerar utsläpp av partiklar och kväveoxider. Lagkravet gäller såväl lantbruksmaskiner som anläggningsmaskiner
- arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare fortsätter bland annat genom att vi tar tillvara på våra medarbetares förbättringsförslag och idéer.



Omvärld och marknad

Det råder osäkerhet på marknaderna, vilket främst märks på det minskade antalet sålda maskiner. Skuldsättningen inom lantbruket i Sverige och Danmark ökade under 2013. Avmattning inom gruvsektorn och en delvis försvagad konjunktur inom byggsektorn, medförde minskade totalmarknader för anläggningsmaskiner.

Marknaden för traktorer minskade i Sverige med 11 procent jämfört med föregående år, medan den danska marknaden har återhämtat sig och har under 2013 stigit med 38 procent. Den norska traktormarknaden var stabil. Orderingen var dock relativt oförändrad och marknadsandelarna kunde försvaras och i Sverige även förbättras något.

Marknaderna för entreprenadmaskiner minskade med 5 procent i Sverige och cirka 15 procent i Tyskland, men var oförändrat låg i Baltikum. Orderingen var stabil, om än på lägre nivå än önskat, men marknadsandelarna visar en uppåtgående trend i Swecon. Detta beror till stor del på att konkurrenterna också alltmer gått över till ny motorteknik.

Den svagare maskinmarknaden samt det minskade servicebehovet påverkade volymerna negativt för Agro Oil. Detta har dock kompenseras med nya externa kunder och en viss breddning av sortimentet, vilket gör att den sammantagna volymen kunnat bibehållas.

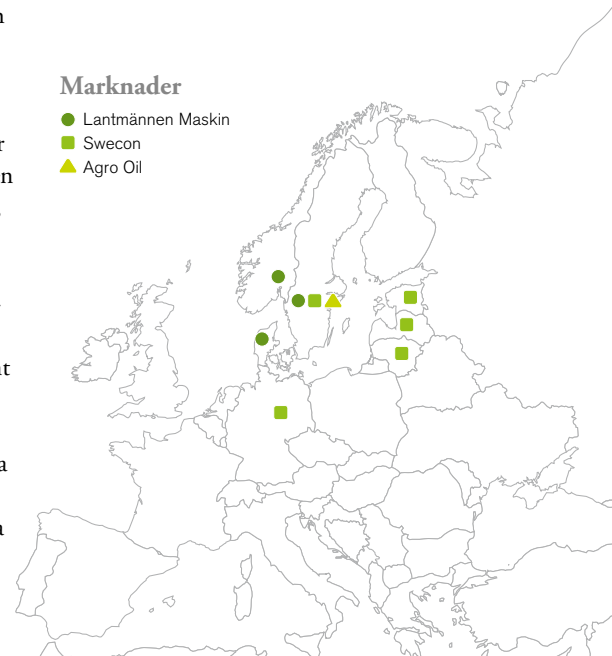
Inför 2014

Marknaderna förväntas ha en fortsatt avvaktande hållning till nyinvesteringar, men det finns en viss förväntan om förbättring under den senare delen av 2014. Kunderna kommer dock att ha högt utnyttjande av befintliga maskiner och service, och reservdelsförsäljningen förväntas vara stabil.

Med start 2014 introduceras maskiner med motorer enligt Europeiska miljökravens sista steg.

Marknader

- Lantmännen Maskin
- Swecon
- ▲ Agro Oil



Lantmännen Maskin

Lantmännen Maskin marknadsför, säljer och bedriver service av lantbruksmaskiner och redskap i Sverige, Norge och Danmark. Lantmännen Maskin representerar de starkaste varumärkena på marknaden för lantbruksmaskiner och är exklusiv partner till Valtra, Claas i Skandinavien samt Fendt i Sverige. Lantmännen Maskin omsatte 4 136 MSEK under 2013.



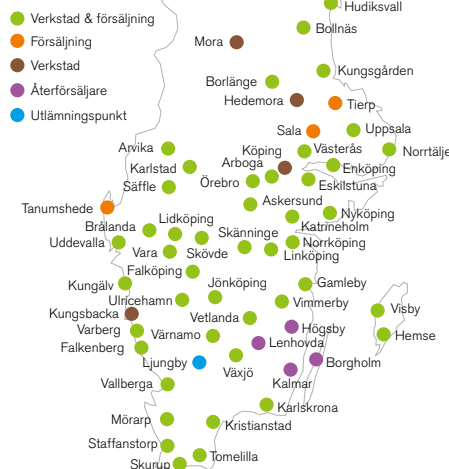
Verksamheten

Sverige

Lantmännen Maskins förändringsarbete som påbörjades 2012 har fortsatt med full styrka under 2013 och börjar nu ge effekt på bred front. Arbetet påverkar medarbetare, kunder och leverantörer. I början av året genomfördes cirka 50 möten där ledningen träffade 1 500 kunder. Krav och önskemål som då framkom har bidragit till aktiviteter och åtgärder i förändringsarbetet. Stor vikt har lagts vid leverantörsförhandlingar för att förbättra

kvalitet, villkor och förutsättningar för våra kunder och för Lantmännen Maskin. Organisationsförändringar har genomförts för att uppnå ökad kundnöjdhet och lönsamhet. Vd Jonas Arvidsson har genomfört informationsturnéer till våra 54 anläggningar för att informera medarbetarna om mål och visioner.

Inför skördesäsongen infördes en nationell jour, som säkerställer tillgängligheten för verkstad och reservdelar. I vår nya e-handelsbutik kan kunderna både göra inköp och se lagersaldo.



Nyckeltal, Lantmännen Maskin Sverige

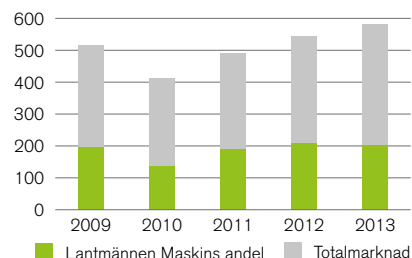
	2013	2012	Förändring
Nettoomsättning, MSEK	2 766	2 916	-5 %
Rörelseresultat, MSEK	-13	-36	64 %
Rörelsemarginal, %	-0,5	-1,2	0,7 p.e.
Avkastning på operativt kapital, %	-1,7	-4,6	2,9 p.e.
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	11	6	83 %
Medelantal anställda	723	733	-1%
varav kvinnor, %	8	7	1 p.e.

Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster

	2013	2012	Förändring
Rörelseresultat, MSEK	-13	-36	64 %
Rörelsemarginal, %	-0,5	-1,2	0,7 p.e.
Avkastning på operativt kapital, %	-1,7	-4,6	2,9 p.e.

Totalmarknad skördetröskor

Antal i Skandinavien



Sedan den 1 april genomförs kontinuerlig Nöjd-kund-index mätning (NKI) av service- och reparationsarbeten. Dessa visar på hög kundnöjdhet och ger insikter till fler förbättringar. Attraktivare och mer kundanpassade erbjudanden på maskiner och service har lanserats för att ytterligare öka kundnöjdheten.

Norge

Christian Rafn Schmidt tillträdde som chef för Lantmännen Maskin i Norge den 1 januari 2014. Vi har arbetat med förbättringsåtgärder för ökad kundnöjdhet och förbättrad lönsamhet för vår distribution i bolagen Akershus och Midt-Norge. Utvecklingen av den norska kronan gentemot euron har påverkat affärerna negativt. Det gjordes också en delning av återförsäljarverksamheten i ett område där vi nu har två återförsäljare med var sitt traktormärke. Bolagen har tyngts med stora varulager av både nytt och begagnat, som vid årets slut dock hade minskats något.

Danmark

Det danska importbolaget LMB Danmark med Claas och Valtra som leverantörer delas under 2014. LMB Danmark blir enbart importör av Claas sortiment mot de fristående återförsäljarbolagen. I november tillträdde Michael Husfeldt som ny vd.

Lantmännen fortsätter att vara importör av Valtraprodukter, men importen överförs till ett annat säljbolag som enbart ska hantera försäljning och service av Valtras produkter.



Lantmännen Maskins butik

Omvärd

Belåningen inom det svenska lantbruket ökade med 6 procent under 2012. Även om upplåningstakten har minskat under 2013 så har den upplevda lönsamheten bland lantbrukarna fortsatt försvagats.

Den avvaktande investeringsviljan för maskiner har fortsatt under 2013 och återspeglas främst av färre sålda traktorer. Tillverkningskapaciteten hos maskintillverkarna är högre än efterfrågan, vilket ger kortare ledtider på nya traktorer och en ökad priskonkurrens.

Försäljningen av traktorer var god i början av året, men under hösten gick försäljningen ner.

Marknad

Den totala orderingången i Sverige för maskiner och redskap har varit stabil under året trots en vikande marknad. Traktormarknaden i Sverige minskade med cirka 16 procent 2012 och har fortsatt nedåt under 2013 med 11 procent. Trots en minskad totalmarknad försvarar Valtra sin marknadsledande position och

den totala marknadsandelen för våra tre traktormärken, Valtra, Fendt och Claas har förstärkts.

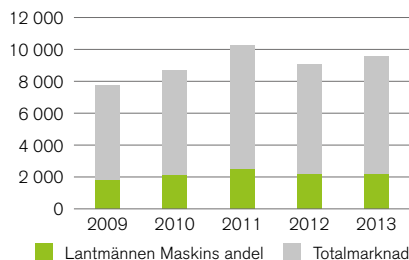
Under året har kraftfulla insatser gjorts för att skapa ett mer konkurrenskraftigt kunderbjudande gällande Fendt. På höstens Agritechnica-mässa i Tyskland presenterades flera nyheter från våra leverantörer vilket borgar för ett mycket starkt produktprogram kommande år. Med Claas håller vi en stark marknadsledande position på tröskor. Ett effektivt arbetssätt med en jämn och hög beläggning har påverkat utfallet för verkstaden positivt. Reservdelsförsäljningen var stabil under året.

I Norge var marknaden stabil med svag uppgång för slättermaskiner. Claas blev marknadsledare på tröskor med 40 procent av marknaden.

Under 2013 ökade försäljningen av lantbruksmaskiner i Danmark. En orsak till ökningen är böndernas möjligheter till alternativ finansiering. Alla stora maskinleverantörer i Danmark erbjuder finansiering med mycket låga räntor.

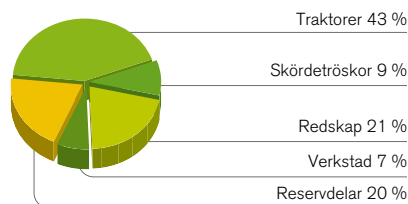
Totalmarknad traktorer

Antal registrerade i Skandinavien



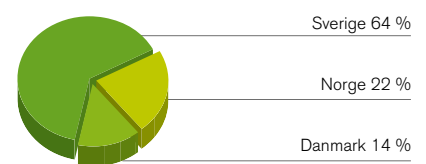
Lantmännen Maskin:

Omsättning per produktgrupp



Lantmännen Maskin:

Omsättning per land



Swecon

Swecon är återförsäljare och partner till Volvo Construction Equipment och bedriver marknadsföring, försäljning och service i Sverige, Baltikum och Tyskland. Produktprogrammet omfattar hjullastare, dumprar, grävmaskiner och väganläggningsmaskiner. Swecon omsatte 4 781 MSEK under året.



Verksamheten

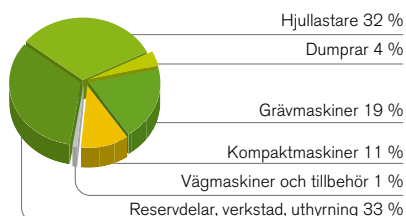
Sverige

Swecon har under året stärkt sin position på en försiktig och avvaktande marknad. Marginalerna är pressade som en följd av hårdnande konkurrens i kombination med en stark svensk krona. Riktade säljinsatser inom specifika produktsegment har genomförts med positivt resultat och ökade marknadsandelar. Leveranser till Försvarets Materielverk (FMV) har slutförts och omfattar totalt 77 maskiner

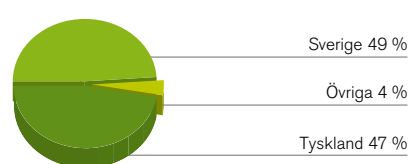
med tillhörande redskap. Leveranserna har pågått under en tvåårsperiod från maj 2011 till och med juni 2013.

Nya förbättringsprojekt inom LEAD har initierats under året med fokus på reducerad kapitalbindning och förbättrad styrning av verksamheten. Nöjdhetsmätningar (NKI) av utförda service- och reparationsarbeten genomförs kontinuerligt. Mätningarna visar en ständig förbättring.

Swecon: Omsättning per produktgrupp



Swecon: Omsättning per marknad





Under november flyttade Swecon in i nytt huvudkontor och i december stod en ny utrustningsverkstad färdig. Syftet med utrustningsverkstaden är dels att minska ledtider vid nyleverans av maskiner, dels att skapa ett metodiskt och likformigt arbetssätt vad gäller eftermontage av utrustningar. Dessutom skapas det möjligheter att kostnadsrationalisera vilket ökar konkurrenskraften.

Baltikum

Affärerna i Swecons tre baltiska bolag kännetecknas av en situation med låga volymer. Tack vare en kostnadseffektiv struktur och stabil serviceverksamhet uppvisar bolagen en god resultatutveckling. Litauen tog hem en större order omfattande sju hjullastare i oktober. En för marknaderna ogynnsam prispåverkan i kombination med låga försäljningsvolymer kompenseras delvis med försäljning av begagnade maskiner.

Tyskland

På grund av en ihärdig och kall vinter kom affärerna för anläggningsmaskiner igång sent på året. Trots att anläggningsbranschen hade en vikande marknad under 2013 kunde ändå Swecon stabilisera sin position på marknaden. Uthyrningsaffären kom också igång sent på grund av den långa vintern, men

tog så småningom fart och har under året utvecklats positivt. Bearbetningen av servicemarknaden förstärktes genom att nya partners utsågs, med inriktning primärt emot segmentet kompakta maskiner.

Under 2013 öppnades två verkstäder för att förbättra den geografiska täckningen och stötta uthyrningsaffären.

Vart tredje år genomförs Bauma som är en internationell mässa för bygg- och anläggningsmaskiner och i april 2013 var det åter dags. Utställningen var lyckad och medförde en kraftig ordergång.

Omvärld

Den fortsatta instabilitet som råder inom främst Eurozonen påverkar investeringsbeslut hos våra kunder och efter att marknaden mattats av under två år förväntas den vända med en försiktig återhämtning under andra halvåret 2014.

Flera större infrastrukturprojekt har skjutits på framtiden, men samtidigt finns det tecken som talar för en ökad aktivitet framöver.

Marknad

Totalmarknaden 2013 gick i Sverige ner med cirka 5 procent och den svaga ordergången var fortsatt låg. Störst påverkan på totalmarknaden är inbromsning inom gruvsektorn samt delar av byggsektorn. Befintlig maskinpark var under året ändå aktiv och genererade ett stort antal servicetimmars.

Den tyska marknaden uppvisade en kraftig minskning under första halvåret 2013, men stabiliserades därefter och tillbakagången stannade på 15 procent. Liksom i Sverige är kunderna återhållsamma med nya investeringar, och utnyttjar istället sin befintliga maskinpark.

Marknaderna i Baltikum var fortsatt mycket små mätt i antal sålda maskiner. Framförallt är investeringarna inom infrastruktur och byggsektor på en mycket låg nivå. Sammantaget förblev dock marknaden i de baltiska länderna oförändrad i volym.



Agro Oil

Agro Oil är under varumärket Agrol en stor leverantör av smörjmedel till proffsmarknaden. Produkterna säljs via interna och externa återförsäljare.

Verksamhet

Agro Oil omsatte 194 MSEK under 2013. Företaget erbjuder ett specialanpassat och heltäckande produktprogram för lantbruks-, skogsbruks- och anläggningskunder. Flera av produkterna är egenutvecklade och erbjuder unika egenskaper. I produktutveckling är det viktigt att minimera kundernas miljöpåverkan, antingen direkt med miljöanpassade produkter eller indirekt med produkter som ger maskinerna längre livslängd eller reducerad bränsleförbrukning. Huvuddelen av produkterna produceras av Petrolia AB som är gemensamt av Lantmännen, OKQ8 och OK-föreningar. Agrol smörjmedel säljs i Sverige, Norge, Danmark och Estland.

För Agro Oil har den krympande marknaden medfört ett tuffare försäljningsklimat och sjunkande volymer. Nya externa affärer kompenserar minskande försäljning hos existerande kunder, varför volymen har ökat något för Agro Oil under 2013 jämfört med 2012.

Agro Oil har under året lanserat nya produkter med fokus på minskande drift- och underhållskostnader samt miljöpåverkan, till exempel Agrol Mendo Eco och Agrol Hydraul Syntet. Intressanta samarbeten med universitet och partners pågår och väntas ge nya produkter de kommande åren. Läs mer på ► www.agrol.se

Division Energi

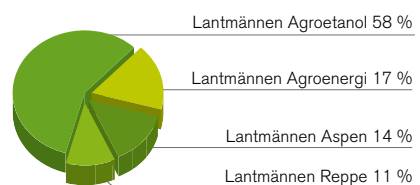
Nyckeltal, division Energi

	2013	2012	Förändring
Nettoomsättning, MSEK	3 723	3 615	3 %
Rörelseresultat, MSEK	-846	-21	n.a.
Rörelsemarginal, %	-22,7	-0,6	-22,1 p.e.
Avkastning på operativt kapital, %	-40,5	-0,9	-39,6 p.e.
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	83	67	24 %
Medelantal anställda	345	344	0 %
varav kvinnor, %	23	23	0 p.e.
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	20	20	0 p.e.
Koldioxidutsläpp, tusen ton	40,4	74,4	-46 %
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK förädlingsvärde	108	192,0	-44 %
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning	10,8	20,6	-48 %
Total sjukfrånvaro, %	2,5	2,3	0,2 p.e.

Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster

	2013	2012	Förändring
Rörelseresultat, MSEK	-46	-21	-119 %
Rörelsemarginal, %	-1,2	-0,6	-0,6 p.e.
Avkastning på operativt kapital, %	-2,2	-0,9	-1,3 p.e.

Andel av division Energis nettoomsättning



Division Energis varumärken



Division Energi är Sveriges största bioenergiföretag. Inom divisionen samlas Lantmännens verksamheter för energi och grön kemi. Division Energi tillverkar och marknadsför hållbar drivmedelsetanol, fasta biobränslen som värmepellets och briketter, fjärrvärme, proteinfoder, stärkelse, alkylatbensin och dryckessprit. Divisionen svarar för 10 procent av koncernens omsättning.

Ansvarsfulla affärer • Division Energi

Division Energi arbetar med ökat ansvarstagande vilket innebär att:

- koncernens klimat- och energimål genomsyrar divisionens verksamhet och användningen av fossil eldningsolja minskade under 2013
- byggnation startade under 2013 av en koldioxidanläggning på Agroetanol. Anläggningens tillvaratagande av koldioxid förbättrar Agroetanols resursutnyttjande och klimatprestanda
- divisionen arbetar aktivt med hälsa, miljö och säkerhet för trygga och säkra arbetsplatser. Aspen är ett föredöme vad gäller säkerhet, utan några olyckor med sjukfrånvaro sedan 2010
- med LEAD-metodiken förbättras kvaliteten och processutbytet kontinuerligt vid produktion av etanol och Agrodrank.



Verksamhet

Division Energi är verksam på en global marknad, med huvudfokus på Europa. Vi erbjuder biobaserade energi- och livsmedelsprodukter som framställs på ett ansvarsfullt sätt och tillhörande serviceerbjudanden. Vår produktion är lokaliserad till Sverige och Lettland. Under 2013 var division Energi för fjärde året i rad Sveriges största bioenergiföretag, och sett till energiinnehåll är Lantmännen Agroenergi den största svenska leverantören av fasta förädlade biobränslen.

Omvärld

Bioenergi är Sveriges mest använda energislag och står för ungefär en tredjedel av den svenska energianvändningen. Den största delen bioenergi används inom massaindustrin och värmesektorn, men även vad gäller biodrivmedel till transportsektorn har Sverige en ledande position. Transportsektorn är fortfarande den sektor som är mest beroende av fossil energi och omställningen till hållbara transporter är därmed en stor utmaning, såväl globalt som i Sverige.

Division Energi producerar etanol med hög klimateffektivitet, vilket är ett av de förnybara alternativ som efterfrågas när fossil bensin och diesel ska ersättas.

Som första EU-land har Sverige redan uppnått målet att till år 2020 ha

tio procent förnybar energi inom transportsektorn. Målet närmast är att Sverige ska ha en fossiloberoende fordonsflotta till 2030 samt vara ett land utan nettoutsläpp av växthusgaser år 2050. På vägen mot dessa energipolitiska mål har en ny lag om kvotplikt för biodrivmedel antagits. Syftet är att öka de låginblandade volymerna av biodrivmedel i bensin och diesel för att nå målet. En ökad andel biodrivmedel från nuvarande nivåer föreslås från 2015, vilket innebär en introduktion av bensin med upp till tio procent etanol mot nuvarande fem procent. Låginblandning av etanol i bensin är ett kostnadseffektivt och viktigt verktyg för att minska utsläppen från transportsektorn.

Regeringsutredningen Fossilfrihet på väg presenterades i slutet av 2013. Bland de förslag som utredningen föreslår för att minska fossilberoendet i transportsektorn finns en ökad användning av biodrivmedel, kraftiga effektiviseringar i transportsektorn och styrmedel som premierar de mest klimateffektiva biodrivmedlen.

Marknad

I Sverige används etanol dels höginblandat för E85 och ED95 och dels som låginblandning i vanlig bensin. Nästan all bensin som säljs idag innehåller fem procent etanol vilket på ett par års sikt kommer att öka till tio procent. Lönsamheten på etanolmarknaden i Europa

har under de senaste åren varit hårt pressad av en ogynnsam relation mellan priserna på etanol och spannmål. Mycket pekar på att denna situation kommer att bestå under de kommande åren.

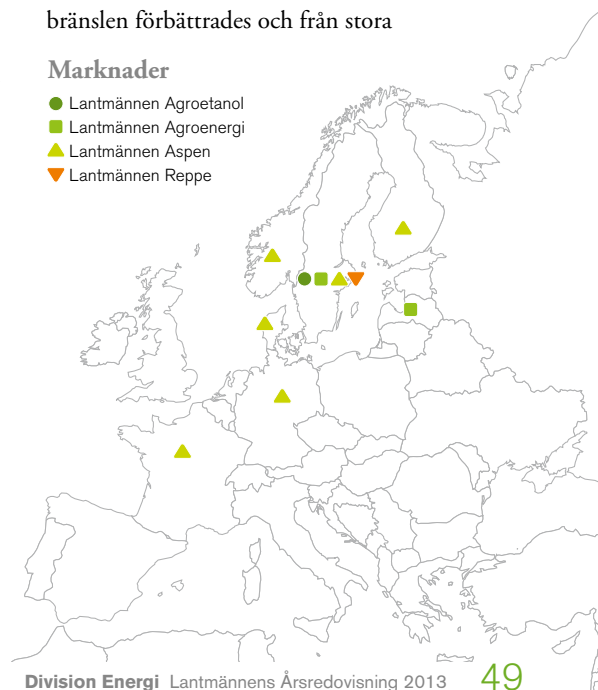
Framtiden ser ljus ut på den svenska pelletsmarknaden med ökad efterfrågan på hållbara industrilösningar.

Proteinmarknaden var under årets första sex månader stark och kompenserade till viss del för det låga etanolpriset. Efter sommaren föll dock priset snabbt till följd av goda skördar av proteingrödor i Sydamerika samt positiva skördeprognoser för Nordamerika, men priset steg åter under hösten.

Marknadssituationen för fasta biobränslen förbättrades och från stora

Marknader

- Lantmännen Agroetanol
- Lantmännen Agroenergi
- ▲ Lantmännen Aspen
- ▼ Lantmännen Reppe



överskott och svag efterfrågan är marknaden nu i bättre balans, delvis drivet av en kall vinter. Framtiden ser fortsatt ljus ut för den svenska pelletsmarknaden och vi ser en ökad efterfrågan på hållbara lösningar för industrier som vill fasa ut användningen av fossil energi, där fasta biobränslen framstår som en kostnadseffektiv och hållbar lösning.

Med hållbarhet i fokus fortsatte arbetet med att utveckla bioraffineriet Agroetanol. Sommaren 2013 gick startskottet för byggnationen av en koldioxidanläggning för att ta tillvara och rena den koldioxid som naturligt bildas vid etanolproduktionen. Projektet drivs i samarbete med AGA Gas AB, via det gemensamägda bolaget Norlic AB, och är en del av Lantmännens ambition att på ett hållbart sätt skapa mervärde av spannmålsråvarans alla delar. Detta är en del i Lantmännens strategiska arbete för hållbar affärsutveckling och leder även till förbättrad klimatprestanda för drivmedelsetanolen som produceras i Norrköping. Genom samarbetet med AGA skapas förutsättningar för en storskalig produktion av flytande koldioxid av livsmedelskvalitet i Sverige. Anläggningen är planerad att tas i drift under sommaren 2014.

En annan del av arbetet med hållbar affärsutveckling är vårt pågående projekt som syftar till att ytterligare förbättra kvaliteten och diversifiera den proteinrika foderprodukten Agrodrank som produceras parallellt med etanolen. Den mängd protein som produceras på Agroetanol motsvarar en tredjedel av Sveriges proteinimport. En ökad global efterfrågan på hållbara proteinprodukter för framförallt animalieproduktion skapar intressanta marknadsförutsättningar för att förädla Agrodranken ytterligare. Det är dock viktigt att poängtera att fortsatta utvecklingsinvesteringar utöver den koldioxidsatsning som nu är under byggnation kräver förbättrade marknadsförutsättningar och näringspolitiska spelregler.

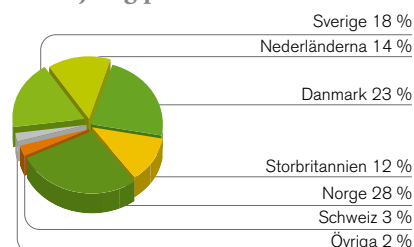
Lantmännen Agroetanol

Lantmännen Agroetanol är ett storskaligt bioraffineri som med spannmål som bas förädlar den förnybara råvaran till produkter som kan ersätta icke hållbara eller fossila produkter.

Under 2013 omsatte Lantmännen Agroetanol 2 172 MSEK (2 067) och rörelseresultatet uppgick till -941 MSEK (-82) där -800 MSEK avser nedskrivning av anläggningstillgångar men fallande etanolpriser i Europa har även påverkat resultatet negativt. Produktionseffektiviteten i etanolfabriken fortsätter att förbättras, men politiska beslut i kombination med det redan ogynnsamma prisläget för etanol slår hårt mot lönsamheten. Den framtida marknaden är fortsatt mycket oförutsägbart. Särskilt har den svenska riksdagens beslut att införa nya styrmedel för biodrivmedel i Sverige dramatiskt försämrat förutsättningarna. Sammantaget har denna utveckling föranlett nedskrivningen med -800 MSEK. Justerat för dessa jämförelsestörande poster uppgick resultatet till -141 MSEK (-82).

Företaget förädlar spannmål till etanol för drivmedelsmarknaden och proteinprodukter till fodermarknaden. Vår vision är att, med naturen som drivkraft, vara en attraktiv partner i klimatarbetet. Vår produktion och försäljning av drivmedelsetanol och proteinprodukter skapar klimatnytta och mervärden i alla led.

Lantmännen Agroetanol: Försäljning per marknad



Årligen produceras 225 000 m³ etanol och 200 000 ton proteinrikt animaliefoder, Agrodrank, i vår anläggning på Händelö utanför Norrköping. Lantmännen Agroetanol är därmed Nordens största producent av hållbar drivmedelsetanol. Våra kunder är främst de svenska oljebolagen, försäljning sker även på andra marknader, främst i norra Europa. Lantmännen Agroetanol producerar etanol som motsvarar mer än hälften av den svenska etanolkonsumtionen. Foderprodukten Agrodrank säljs främst till foderproducenter i Norden. Vi förbättrar systematiskt kvaliteten och nya processer i produktionen ledde till fortsatta kostnadseffektiviseringar under året.

Vi har även intensifierat vårt arbete med utveckling av nya foderprodukter under året. Av protein och fiber kan vi göra mer högförädlade produkter till nya områden. De nya produkterna kommer att kunna skapa ännu större värde för foderindustrin, vilket bör bidra till att minska den svenska proteinimporten.

Sett till Lantmännens satsning på hållbarhet fyller vi en viktig roll. Vår etanol minskar utsläppen med 70 procent jämfört med bensin. Klimatnyttan ökar till cirka 90 procent när koldioxidanläggningen är klar. Läs mer på ► www.agroetanol.se

Lantmännen Agroenergi

Lantmännen Agroenergi tillverkar, marknadsför och säljer biobränslen som värmepellets, värmeloggs, pulver och briketter.

Lantmännen Agroenergis produktion sker i Sverige och Lettland och vi driver även ett tiotal värme- och fjärrvärmeanläggningar i Sverige. Företaget omsatte 634 MSEK under året. Samtliga fjärrvärmeverksamheter inom Agroenergi är certifierade enligt Svensk Fjärrvärme kvalitetsmärkning, Reko fjärrvärme. Vår verksamhet präglas av ansvar för människa och miljö i kommande generationer.

Lantmännen Agroenergis huvudmarknad är Sverige och norra Europa, våra kunder är värmeverk, närvärmecentraler, fastigheter, den tillverkande industrin samt fastighets- och villaägare. I Lettland producerar vårt dotterbolag SBE Latvia Ltd pellets, huvudsakligen för export till övriga Europa.

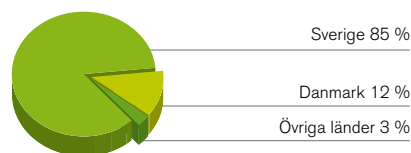
Konjunkturen och framtidstron på den svenska pelletsmarknaden har förbättrats det senaste året. Från stora överskott och svag efterfrågan, ser vi nu en marknadssituation i bättre balans. Framtiden ser ljus ut på de svenska och europeiska pelletsmarknaderna i takt med en ökad investeringsvilja från företag som ställer om från fossila bränslen till bioenergilösningar.

Värmeverksamheten visade fortsatt stabil lönsamhet under 2013. I Skurup byggdes fjärrvärmenätet ut och två Lantmännenfastigheter anslöts till fjärrvärmen. På övriga fjärrvärmenät sker ett löpande förättningsarbete och inventering av nya utbyggnadsområden. Den minskade rabatten på energi- och koldioxidskatt för tillverkande industri bedöms leda till en ökad efterfrågan på fjärrvärme och färdig värme till industri-sektorn. Anläggningarna i Vilhelmsro och Visby avyttrades.

Efter årets slut har avtal skrivits mellan Lantmännen och Neova AB om sammanslagning av sina respektive verksamheter inom träpellets. Det sammanslagna bolaget omfattar Lantmännen Agroenergis pelletsverksamhet i Sverige och Lettland samt Neovas motsvarande verksamhet i Sverige. Bolaget kommer att ägas till 50 procent av Lantmännen.

Läs mer på ► www.agroenergi.se

Lantmännen Agroenergi: Försäljning per marknad



Lantmännen Aspen

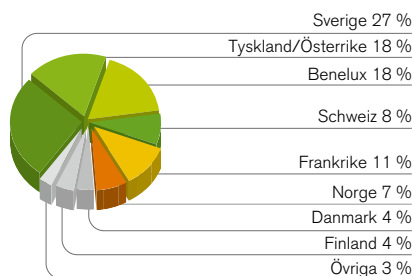
Lantmännen Aspen utvecklar, tillverkar och marknadsför alkylatbensinen Aspen.

Lantmännen Aspen omsatte 503 MSEK under året. Under 2013 firade Aspen 25-årsjubileum. Med fokus på människa, maskin och miljö har Aspen utvecklats till att vara marknadsledande i stora delar av Europa samt Kanada. Lantmännen Aspens vision är att vara världsledande inom specialanpassade drivmedel. Alkylatbensin, som är en miljöanpassad petroleumprodukt, används främst i småmotorer som gräsklippare, motorsågar och båtar. Aspen alkylatbensin är nästan helt fri från hälsofarliga ämnen som bensen och aromater. Kunderna finns inom skogsbruk, park- och fastighetsförvaltning, jordbruk, trädgård, marint och motorsport.

Året inleddes svagare än förväntat på grund av minskat skogsbruk och en kall vår som höll tillbaka gräsväxten, men under sommaren nåddes försäljningsrekord tack vare gynnsamt väder. En ny Aspen-produkt lanserades, Aspen 2 Full Range Technology, efter tre års utveckling. Bränslet innehåller en ny generation 2-taktsolja med unika egenskaper som passar både traditionella 2-taktsmotorer och ny motorteknik. Produkten introducerades i Nederländerna och Schweiz och mottogs mycket väl, under våren 2014 sker lansering på övriga marknader.

Läs mer på ► www.aspen.se

Lantmännen Aspen: Försäljning per marknad



Lantmännen Reppe

Lantmännen Reppe skapar värde av vete genom förädling till produkterna glukossirap, vetegluten, dryckessprit, stärkelseprodukter samt foderråvara.

Lantmännen Reppe omsatte 415 MSEK under 2013. Företaget levererar huvudsakligen produkter till livsmedels- och pappersindustrin och har ett av Nordens största destillerier som producerar finsprit till dryckesindustrin. Lantmännen Reppe finns i Lidköping och Växjö.

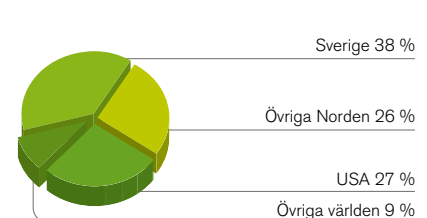
Under året färdigställdes vårt projekt för produktion av stärkelse med användning främst inom den växande förpacknings- och emballageindustrin.

Med vår nya foderindustri kan vi erbjuda våra foderkunder en ännu värdefullare produkt.

Sedan början av 2013 används enbart bioolja i anläggningen i Växjö. Konverteringen från eldningsolja till bioolja innebär att utsläppen av fossil koldioxid minskar med 95 procent. Genom att byta bränsletyp har vi uppnått två viktiga mål – dels minskad miljöpåverkan och dels en stor ekonomisk besparing genom minskad koldioxidbeskattning. Lantmännen Reppes investering för framtiden ligger helt i linje med Lantmännens strategi för hållbar affärsutveckling och är ett viktigt steg för att nå Lantmännens klimatmål till år 2020.

Läs mer på ► www.reppe.se

Lantmännen Reppe: Försäljning per marknad





Bra mat från
Lantmännen

Division Livsmedel

Nyckeltal, division Livsmedel*

	2013	2012	Förändring
Nettoomsättning, MSEK	12 593	14 655	-14 %
Rörelseresultat, MSEK	350	252	39 %
Rörelsemarginal, %	2,8	1,7	1,1 p.e.
Avkastning på operativt kapital, %	4,3	2,8	1,5 p.e.
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	307	606	-49 %
Medelantal anställda	5 524	6 608	-16 %
varav kvinnor, %	34	35	-1 p.e.
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	24	27	-3 p.e.
Koldioxidutsläpp, tusen ton	194,7	251,2	-22 %
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK förädlingsvärde	54	65	-17 %
Koldioxidutsläpp, ton per MSEK omsättning	15,5	17,1	-9 %
Total sjukfrånvaro, %	4,5	4,6	-0,1 p.e.

Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster

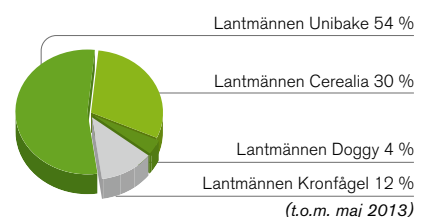
	2013	2012	Förändring
Rörelseresultat, MSEK	480	314	53 %
Rörelsemarginal, %	3,8	2,1	1,7 p.e.
Avkastning på operativt kapital, %	5,9	3,4	2,5 p.e.

* Resultatet 2013 påverkades av försäljningen av Kronfågel.

Försäljning per land

	Inklusive Kronfågel	Exklusive Kronfågel
Sverige	27 %	24 %
Danmark	24 %	23 %
Norge	15 %	18 %
Storbritannien	9 %	10 %
Övriga Europa	20 %	20 %
Övriga världen	5 %	5 %

Division Livsmedel omsättning per affärsområde



Division Livsmedel utvecklar, förädlar och marknadsför produkter som mjöl, frukostprodukter, pasta, fryst och färskt bröd, färdiga måltidskoncept samt hund- och kattmat. Basen för verksamheten är de nordiska länderna och vi är närvarande i totalt 20 länder. Divisionen svarar för 35 procent av koncernens omsättning.

Ansvarsfulla affärer • Division Livsmedel



Divisionens ansvarsfulla affärer redovisas under respektive affärsområde.

Lantmännen Cerealia, sid 54
Lantmännen Unibake, sid 56
Lantmännen Doggy, sid 59

Verksamheten

Divisionens affärsområden är Lantmännen Cerealia, Lantmännen Unibake och Lantmännen Doggy. Den lettiska kvarnverksamheten avyttrades i mars till JSC Malsena Plius. I juni bildade Lantmännen tillsammans med det brittiska investmentbolaget CapVest det nya bolaget Scandinavian Standard. Bolaget förvärvade Kronfågelgruppen från Lantmännen, samt det norska bolaget Cardinal Foods.

Division Livsmedels produktion sker på cirka 40 anläggningar under många starka varumärken såsom AXA, Kungsörnen, Amo, Regal, GoGreen, Gooh, Hatting, Schulstad, Korvbrödsbagarn, Doggy och Mjau.

Omvärld och marknad

Såväl dagligvaruhandeln som storhushållsmarknaden i Sverige hade under 2013 en relativt god värdeutveckling. Konkurrenssituationen är fortsatt hård på flertalet av marknaderna. Under 2013 ökade efterfrågan på proteinrika livsmedel, medan försäljningen av kolhydratrika livsmedel var pressad. Marknaden påverkades också av trender och mervärden, som hälsa, kvalitet samt miljö- och hållbarhetsfrågor.

Fortsatta effektiviseringar

Lantmännen Cerealia har genomfört kraftiga åtgärder för att förbättra kostnadseffektiviteten i hela verksamheten.

Lantmännen Cerealia stärkte marginalintäkterna under året, samtidigt som marknadsvolymerna minskat något inom de flesta kategorier.

Den nya förpackningslinjen i Vejle, som startades 2013, gjorde processen mer flexibel och effektiv. Även inom Lantmännen Unibake genomfördes större förändringar i syfte att öka effektiviteten. Positiva effekter av den nya och mer effektiva organisationen slog igenom, och verksamheten i Storbritannien förbättrades betydligt under året. Beslut fattades om neddragningar av personalstyrkan vid Lantmännen Unibakes anläggningar i Örebro och Mantorp till följd av en ny investering som effektiviserar processflödet.

Lantmännen Doggy ökade också sin effektivitet med förbättrat resultat som följd.

Offensiva satsningar

De effektiviseringsåtgärder som genomförs ger möjlighet till offensiva satsningar. Arbetet med att stärka våra varumärken fortsatte, nya produkter lanserades och ny förpackningsdesign introducerades på flera av våra produktlinjer.

Ny konsumentkommunikation visades i TV och andra medier, och flera uppmärksammade butiks- och konsumentaktiviteter fick gott mottagande.

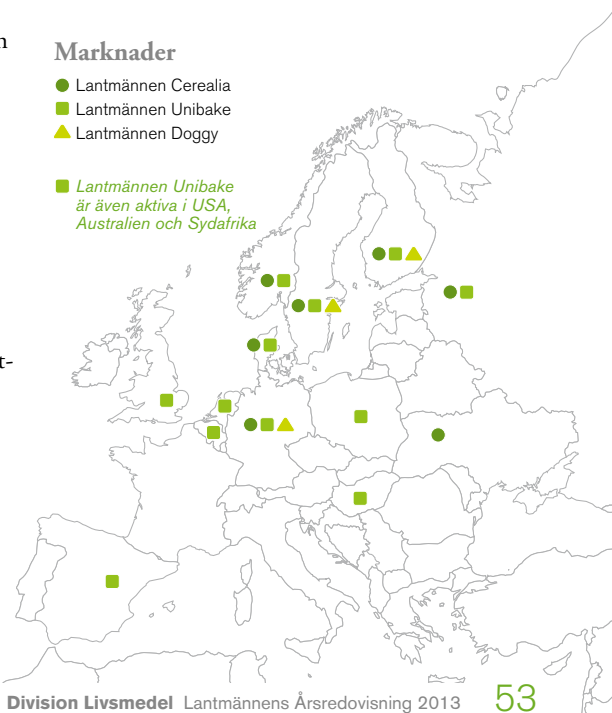
Inför 2014

Den hårda konkurrensen förväntas fortsätta under 2014, både från handelns egna varumärken och från andra leverantörer. Vi ser ett ökat intresse för andra värden än pris, samtidigt som säkra, hälsosamma livsmedel blir allt viktigare och drivs av konsumentefterfrågan. Det är därför nödvändigt att vårt påbörjade effektiviseringsarbete fortsätter för att trygga konkurrenskraften på marknaden och möjliggöra offensiva satsningar.

Marknader

- Lantmännen Cerealia
- Lantmännen Unibake
- ▲ Lantmännen Doggy

■ Lantmännen Unibake är även aktiva i USA, Australien och Sydafrika



Lantmännen Cerealia

Lantmännen Cerealia utvecklar, producerar och säljer spannmålsbaserade produkter som mjöl, mjölmixer, gryn, müsli, pasta och pannkakor samt färdiglagade rätter, bönor och linser. Verksamheten bedrivs i Sverige, Norge, Danmark, Finland och Ukraina. Produkterna säljs till dagligvaruhandeln, restauranger, storhushåll, bagerier, grossister och till livsmedelsindustrin. Lantmännen Cerealia omsatte 3 898 MSEK under 2013.



Verksamheten

Under året har arbetet fortsatt med kostnadsbesparingar och effektiviseringar i organisationen. Det interna arbetet har samlats kring ett mer effektivt och smart arbetssätt. Arbetet med LEAD har fortsatt vilket innebär ett ökat samarbete mellan olika avdelningar som i sin tur lett till gemensamma lösningar på problem. I och med arbetet har optimering av produktionen minskat både antalet driftsavbrott och reklamationer från kunder.

För att öka intjäningsförmågan har vi lagt kraft på att öka fokus för att skapa en bättre produktmix i försäljningen. Ett djupare kundsamarbete har prioriterats, bland annat genom verksamhetsinsatser för att nå större flexibilitet. Produktsortimentet har också reducerats och olönsamma produkter fasats ut. Koncentration på kärnverksamheten har varit ett starkt ledord under året. Den strategiska inriktningen för B2B (business to business) är en nordisk organisation

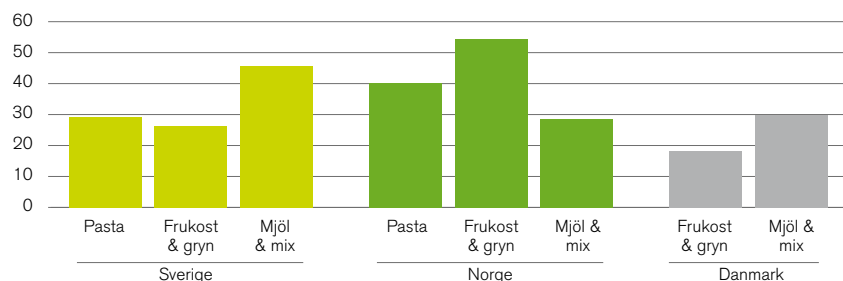
och samarbete med differentierade erbjudanden efter kundernas behov. Inom marknadssegmentet har koncentrationen lagts på att snabbare nå ut med nyheter på marknaden vilket krävt bättre framförhållning.

Försäljningskåren inom Foodservice har omorganiserats till en kommersiell och en offentlig del med målet att nå en bättre utväxling på den kommersiella marknaden. Inom varuflödet har året till stor del präglats av ett antal större

Lantmännen Cerealias varumärken



Cerealias marknadsandelar i dagligvaruhandeln, %



Källa: Nielsen Scantrack, MATTY v52-13, DVH Totals, Volym inom angivna kategorier.

projekt och utvecklingsarbete. Främst gäller det uppstarten av det nya packeriet i Vejle. Ett stort arbete startades med att standardisera Lantmännen Cerealias produktionsanläggningar i de nordiska länderna.

Transporter med biodiesel

I två år har Lantmännen Cerealia arbetat tillsammans med åkeriet HNT Schakt & Transport AB i Ängelholm för att hitta en form för att förbättra miljöprestandan i lastbilstransporterna. Under våren 2013 avdelades tre unikt designade biodiesel-lastbilar för transporter åt Lantmännen och Lantmännen Cerealia. Miljökraven från kunderna blir alltmer tydliga vilket också var en drivkraft i arbetet tillsammans med HNT.

Omvärld

Handelns egna varumärken fortsätter att utvecklas och medverkar till en tuff prispress, till viss del på bekostnad av Lantmännen Cerealias egna varumärken. Tillgången på livsmedel är större än efterfrågan, vilket sätter press på producenterna. Konsumenterna är mer priskänsliga och detaljhandlarna är mer fokuserade än någonsin på att lansera sina egna varumärken.

Skillnaderna i spannmålspriserna var ovanligt stora mellan skördarna 2012 och 2013 vilket påverkat försäljningen.



Ansvarsfulla affärer • Lantmännen Cerealia

Vi fortsätter att erbjuda innovativa produkter som vi tar fram på ett ansvarsfullt sätt. Det innebär att:

- producera med förnybar energi, effektiv användning av råvaror, material, energi och utrustning
- erbjuda en säker och stimulerande arbetsmiljö som tar tillvara medarbetarnas engagemang och kompetens
- utveckla spannmålen i hållbar riktning, fortsätta med att säkerställa odlingsrelaterade krav
- arbeta för ansvarsfulla produktionsvillkor på andra råvaror exempelvis palmojla och animaliska råvaror.

Marknad och marknadsutveckling

Sverige, Norge och Danmark

Frukostkategorin i Sverige och Danmark visade en negativ volymtrend, men i Norge visade müsli-segmentet en god utveckling. Grynmarknaden som helhet visar en ökning där Lantmännen påverkat utvecklingen i Danmark och ökade mer än marknaden.

Pastasegmentet visade olika trender, den svenska marknaden tappade volym, medan den norska marknaden visade motsatt trend med ökning.

Efter volymtillväxt under 2012 visade mjölsegmentet en nedgång på samtliga marknader under 2013. Även försäljningen av bak-mixer gick trögt i början av året men viss förbättring märktes under sista halvåret.

Den övergripande marknaden för B2B affärerna på mjöl är fortsatt präglade av tuff konkurrens med överkapacitet i en sjunkande totalmarknad.

Gooh lanserade ett antal nya rätter under året som blev en framgång hos konsumenterna.

Några aktiviteter under året

Under 2013 lanserades AXA nya Havreflakes med äpple och kanel. Kungsörnen införde nya format för storsäljarna Snabb- och Gammaldags Idealmakaroner och 500 gram och 1 kilos förpackningarna ersattes av 750 gram och 1,3 kilo.

I Sveriges nominerades Kungsörnen i den prestigefyllda kategorin "Årets

Våra bagare har valt ut råvaror för att göra det roligt att baka och lätt att lyckas med ett riktigt gott bröd.



annonsör" i samband med Stockholm Media Week, ett resultat av det framgångsrika samarbetet med TV4-gruppens program "Hela Sverige Bakar".

Kungsörnen, Amo och Regal lanserade flera nya mixprodukter såsom Macarones och Surdegsbröd. Det kommunicerades inom ramen för konceptet Mixa, Baka, Smaka.

GoGreen lanserade ekologiska grönsaker (majs, ärtor, tomater) i miljövänliga förpackningar på de svenska, norska och finska marknaderna. GoGreen introducerade även ett innovativt torrt koncept, kallat Ready-in-5.

Ett nytt packeri i danska Vejle togs i produktion och Lantmännen Cerealia i Danmark förväntas att kunna förbättra sitt resultat markant till följd av det effektivare packeriet. Fem olika pake-teringsavdelningar är samlade i en ny byggnad. Packeriet har bland annat dragit ner på mängden varianter av mjöl- och grynsäckar samt införde helautomatisk palletering och märkning.

Kvarnen i Riga såldes till det baltiska företaget Malsena som även övertog personalen, cirka 90 personer.

Lantmännen Unibake

Lantmännen Unibake är en ledande internationell tillverkare av frysta och färska brödprodukter för storhushålls- och livsmedelssektorn. Lantmännen Unibake har ett brett brödsortiment, fast food, wienerbröd, croissanter och rågbröd. Lantmännen Unibake omsatte 6 956 MSEK under 2013.



Verksamheten

Lantmännen Unibake har 3 800 anställda på bagerier i Danmark, Sverige, Norge, Finland, Polen, Belgien, Tyskland, Ryssland, Ungern, Storbritannien och USA, samt försäljningskontor i Spanien, Nederländerna, Frankrike, Lettland, Italien, Sydafrika och Australien.

Under 2013, fortsatte Lantmännen Unibake implementeringen av ETT Unibake, en strategisk process för hela

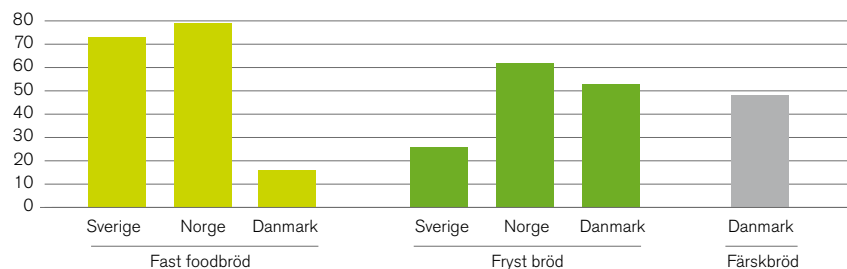
internationella Lantmännen Unibake med ambitionen att etablera Lantmännen Unibake som ett enhetligt och lönsamt företag och ledande inom bageriverksamheten på en global marknad. Målsättningen med ETT Unibake är att effektivisera arbetsprocesser, organisationen och tillverkningsprocesser för att förbättra lönsamheten och konkurrenskraften i syfte att ta tillvara våra globala tillväxtpotentialer såväl som stordriftsfördelar.

Brödverksamheten står inför stora utmaningar när vi finns på en konkurrensutsatt, global marknad, vilket kräver ökat fokus och ändrade attityder både i organisationen och bland de anställda. Den totala efterfrågan på traditionella marknader är fortsatt låg och prispressen i världen är en ständig utmaning. Därför har omstrukturering av bagerier för att effektivisera verksamheten och skapa synergier fortsatt prioriterats.

Lantmännen Unibakes varumärken



Marknadsandelar i dagligvaruhandeln, % (volym)



Flera betydande organisationsförändringar genomfördes under 2013 för att stärka Lantmännen Unibakes möjlighet att genomföra strategin, både på ledningsnivå och i företagets operationella verksamhet. I augusti förstärkte Lantmännen Unibake sin ledningsgrupp med en ny ekonomidirektör och en ny marknadsdirektör. Läs mer på

► www.lantmannen-unibake.com

Omvärld och marknad

Finanskrisen påverkar bageriverksamheten och en effekt därav är en betydande förändring i konsumenternas vanor. Konsumenterna väljer allt oftare lågprisprodukter och det krävs fortsatt fokus och hårt arbete för att uppnå tillväxt i det rådande marknadsläget.

I motsats till övriga Europa, är tillväxten positiv i de central- och östeuropeiska länderna såväl som i USA. Lantmännen Unibake har stadig tillväxt – främst vad gäller den traditionella fast food-marknaden. Vi förväntar även god tillväxt för mellanmål och on-the-go produkter.

Högre råvarupriser är en stor utmaning och priset ökar på mjöl och andra råvaror samtidigt som konkurrensen hårdnar på marknaden.

Nya produktlanseringar

Varje år lanserar Lantmännen Unibake nya, spännande produkter. Under 2013 introducerade vi ”Double Delights”, som är ett helt nytt koncept som kombinerar två smaker i en enda fyllning. Double Delights nya bakverk är en unik variant

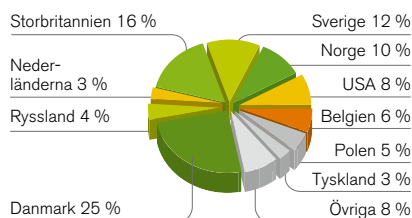
Ansvarsfulla affärer • Lantmännen Unibake

Prioriterade hållbarhetsfrågor är att:

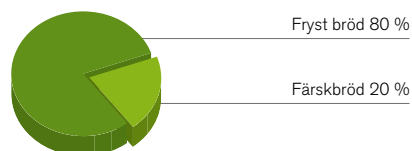
- reducera klimatpåverkan från den dagliga verksamheten med 33 procent till 2020 jämfört med 2009
- beräkna klimatpåverkan för produkter från våra olika produktkategorier
- all palmolja ska vara ansvarsfullt producerad och genom att köpa certifierat för motsvarande mängd palmolja bidrar vi till detta
- efterleva och följa upp vår leverantörsuppförandekod.



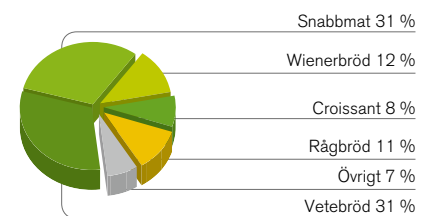
Försäljning per marknad



Omsättning per produktgrupp



Omsättning per produktkategori





Bröd från Lantmännen Unibake bygger på erfarenhet, kunskap, nyskapande och har ingredienser av högsta kvalitet.

på den klassiska "pain au chocolat" som kan fyllas med fem olika smakkombinationer, utvecklade för att komplettera varandra. Double Delights bakverk är idealiska för on-the-go mellanmål. Under året lanserade vi också två nya bakelser, "Apple & Custard Lattice" och "Raspberry & Custard Lattice".



Hälsotrenden är en viktig drivkraft

Vi ser en ökande efterfrågan på nyttigt bröd i hela Europa, även i länder där fullkorn inte har varit så vanligt förekommande. Det är hälsotrenden som styr och påverkar våra kostval.

För att möta denna trend har Lantmännen Unibake lanserat ett brett sortiment av hälsosamma alternativ till traditionellt bröd bakat på vetemjöl. Vi har också lanserat ett rågbröd som kombinerar alla de hälsosamma egenskaper hos traditionella rågbröd med den mjuka och luftiga kvalitet som hos vitt bröd.

Bröd bakat på bra ingredienser

I våra bagerier hanterar vi ingredienserna ytterst noggrant, vi håller bagerierna rena och snygga, vi kontrollerar alla processer i minsta detalj, vi är ytterst noga med hygien och driver vår verksamhet med högsta kvalitet. Med Lantmännen Unibakes breda och spännande brödsortiment kan

Vår brödfilosofi

Genom tio grundläggande bakprinciper säkerställer vi bästa möjliga kvalitet i varje produkt:

- Varje enskild produkt ska hålla samma jämna kvalitet.
- Alla produkter och recept tas fram av utbildade bagare.
- Våra bagare är specialiserade inom olika produktkategorier.
- Vi blandar alla ingredienser själva.
- Vi sätter en ära i att använda traditionella hantverksmetoder i kombination med modern teknik.
- Vi optimerar varje steg av produktionsprocessen.
- Vi har kontroll över alla råvaror.
- Vi kontrollerar regelbundet våra leverantörer.
- Vi kontrollerar livsmedels säkerheten genom hela produktionsprocessen och förbättrar tekniken.
- Vår produktion förbättras ständigt.

vi möta alla kunders behov. Vårt löfte till kunderna är att vi ska leda utvecklingen med kvalitativa bageriprodukter, och därför arbetar vi innovativt och kontinuerligt med produktutveckling och anpassning av vårt sortiment.

Vårt ansvarstagande genomsyrar hela verksamheten

Ansvar är en av hörnstenarna i vårt varumärke från ingredienser till bagerilinjer och leverans till våra kunder. I hela verksamheten tar vi också ansvar för våra medarbetares hälsa och säkerhet.

Vi ställer tydliga krav på våra leverantörer och deras verksamhet. Alla våra leverantörer måste följa Lantmännens leverantörsuppförandekod.

Livsmedels säkerhet har högsta prioritet i hela vår verksamhet. Vi har förfinat och utvecklat våra rutiner och system så att de uppfyller de hårdaste kraven från kunder i hela världen.

Lantmännen Doggy



Lantmännen Doggy tillverkar torr och våt hund- och kattmat. Våra varumärken är Doggy, Doggy Professional, Mjau, Bozita, Bozita Feline och Bozita Robur. Omsättningen var 595 MSEK under 2013.

Verksamheten

Under året har vi arbetat fram en ny långsiktig strategi som samlar våra initiativ och vårt arbete för att vara ett lönsamt och framgångsrikt företag. Våra fyra mål är: *Reducera kostnader, Lönsam tillväxt driven av innovation, Kundens första val, Stolta och motiverade medarbetare.*

Innovativ lansering

Under hösten lanserades Doggy Feelgood i det snabbväxande segmentet hundsnacks. Doggy Feelgood förenar de tre nu tydligaste trenderna inom Pet food – *humanisering, hälsa och bekvämlighet.* Vi kommer att fortsätta lansera spännande produkter inom olika segment för hund och katt som del av vårt arbete att driva lönsam tillväxt genom innovation utifrån de kunskaper vi har om hund och katt och vad husse och matte önskar.

Marknader

Försäljnings- och distributionskanalerna för djurmat blir alltmer fragmenterade. Våra största försäljningskanaler är dagligvaruhandeln, och fackhandel (zoobutiker) och internet. Sverige är vår hemmamarknad, men försäljning sker också till övriga Norden, Tyskland, Nederländerna, Schweiz, Österrike, Ryssland, Ukraina, Polen och Tjeckien. Under året har vi fått ett antal nya kunder: bland annat kedjan SuperZoo (cirka 100 butiker) i Tjeckien/Slovakien, Kakadu-kedjan (cirka 35

butiker) i Polen och Buddy-kedjan (cirka 35 butiker) i Norge. Vi har även ökat försäljningen i Italien och Grekland genom nya importörer. Vårt koncept är svenskproducerat med så mycket svenska råvaror som är möjligt i kombination med den unika Tetraförpackningen för våt hund- och kattmat. Konceptet gör att vi fortsätter hitta nya kunder inom Europa.

Hållbara marknadssatsningar

Arbetet med att hitta alternativa spännande fisk- och skaldjurssmaker som inte är rödlistade fortgår hela tiden då listningen ändras och vi förändrar vårt utbud efter detta. Vi fortsätter att arbeta med Tetra Recart-förpackningen som flerportionsförpackning och för att ge konsumenten ett miljömässigt alternativ. Förpackningen är både transporteffektiv och FSC-märkt (Forest Stewardship Council), utan att ge avkall på smak eller hållbarhet på butikshyllan.

Effektivt och processtyrvt varuflöde

Doggy arbetar med ett processtyrvt varuflöde så att vi effektivt kan leva upp till kundernas krav. Vi har arbetat hårt för att säkerställa leveranssäkerhet om 98 procent för att bli *Kundens första val.* Vi har lagt om arbetssättet i vår produktion för att möjliggöra jämn kvalitet och ökad effektivitet. Vi reducerar kostnader och miljöpåverkan för att minska vårt avtryck. Doggys ångförbrukning per tillverkat ton har minskat med 13 procent från 2012 till 2013, i CO₂ blir effekten 79 ton. Vid behov har vi organiserat om under mottot *”rätt kompetens med rätt förutsättningar”.*

Stolta och motiverade medarbetare

Medarbetarna är vår tillgång för att skapa långsiktigt hållbara resultat. Vi arbetar med kompetensutveckling och förmågan att arbeta i team och projektform. Vi arbetar utifrån våra värderingar som är *Öppenhet, Helhetsyn och Handlingskraft.*

Ansvarsfulla affärer

Vi erbjuder innovativ hund- och kattmat som vi tar fram på ett ansvarsfullt sätt. Det innebär att:

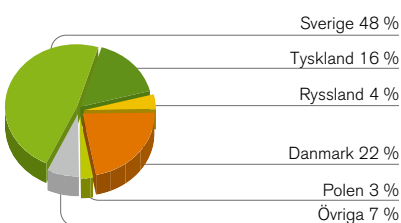
- produktion sker med förnybar energi, effektiv användning av råvaror till förpackningsmaterial och utrustning
- vi har en säker och stimulerande arbetsmiljö
- vi alltid har ansvarsfulla produktionsvillkor för råvaror
- vi samarbetar klimatsmart avseende förpackning, lager och transport.



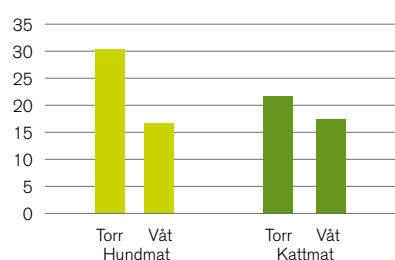
Lantmännen Doggys varumärken



Lantmännen Doggy: Omsättning per marknad



Marknadsandelar i svensk dagligvaruhandel, %



Källa: Nielsen Scantrack, MATTY 052-13, DVH Totalt, Volym inom angivna kategorier.

Lantmännen Fastigheter

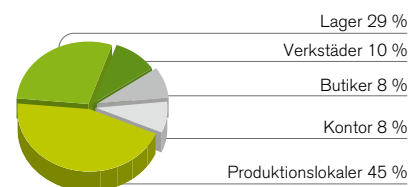
Nyckeltal, Lantmännen Fastigheter

	2013	2012	Förändring
Nettoomsättning, MSEK	364	344	6 %
Rörelseresultat, MSEK	190	198	-4%
Rörelseresultat exkl. försäljning av fastigheter, MSEK	149	140	6 %
Avkastning på operativt kapital, %	17,8	20,5	-2,7 p.e.
Avkastning på operativt kapital exkl. försäljning av fastigheter, %	13,9	14,5	-0,6 p.e.
Investeringar i anläggningstillgångar, MSEK	75	83	-10 %
Medelantal anställda	26	22	18 %
varav kvinnor, %	39	35	4 p.e.
Andel kvinnor i ledningsgruppen, %	0	0	0
Total sjukfrånvaro, %	0,4	0,3	0,1 p.e.

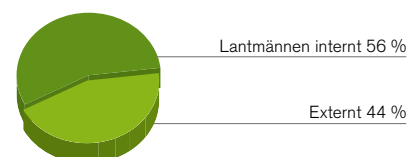
Nyckeltal exkl. jämförelsestörande poster

	2013	2012	Förändring
Rörelseresultat, MSEK	190	198	-4%
Avkastning på operativt kapital, %	17,8	20,5	-2,7 p.e.

Lantmännen Fastigheter: Ytfördelning



Lantmännen Fastigheter: Hyresintäkter



Lantmännen Fastigheter är en av Sveriges större fastighetsägare med cirka 250 fastigheter på 70 orter. Sammanlagt förvaltas en yta på cirka 1 300 000 m², varav cirka 150 000 m² förvaltas på uppdrag av Lantmännens Pensionsstiftelse Grodden. Fastigheterna utgörs av kommersiella lokaler som kontor, butiker, verkstäder, produktionslokaler och lager.

Verksamhet

Lantmännen Fastigheter drivs på kommersiella villkor och fastigheterna utvecklas för att ge största nytta för koncernens verksamheter, samt för att optimera externa intäkter. Lantmännen Fastigheters vision är att genom gott entreprenörskap och hög kompetens bli ett lönsamt och framgångsrikt fastighetsbolag, och därigenom ge Lantmännen ökade intäkter. Drygt hälften av hyresintäkterna kommer från Lantmännenkoncernen och övriga intäkter kommer från externa hyresgäster.

Långsiktig strategi

Vi arbetar aktivt med att koncentrera fastighetsbeståndet, vilket innebär att vissa fastigheter som inte "passar in" i bolagets förvaltningsstrategi säljs eller byts mot andra som passar bättre. Vi säljer också fastigheter som vi bedömer har begränsade utvecklingsmöjligheter. Därutöver arbetar vi aktivt både med utvecklingsprojekt som kan säljas i olika stadier av utvecklingsprocessen och köp av fastigheter som ligger geografiskt rätt och passar in i vår portfölj.

Lantmännen Fastigheter arbetar aktivt med att öka andelen externa hyresintäkter för att optimera användningen av lokaler som idag underutnyttjas. Det finns även en uttalad vilja att förvärva lokaler för dagligvaruhandel i kommersiellt attraktiva lägen.

Ansvarsfulla affärer • Lantmännen Fastigheter

Lantmännen Fastigheter arbetar med ökat ansvarstagande genom att:

- sänka våra fastigheters energiförbrukning genom investering i bättre teknik och ersätta fossilbaserad uppvärmning med miljömässigt bättre alternativ
- öka medvetenheten hos våra hyresgäster för att motivera egna insatser för att sänka energiförbrukningen och minska miljöbelastningen. Exempelvis genom separat redovisning och kostnad för uppvärmning-, el- och sophämtning
- genomföra miljöcertifiering (Green Building) för de fastigheter där det är möjligt
- vid renovering och nybyggnation alltid värdera valet av byggmaterial ur ett hållbarhetsperspektiv.

Fastighetsutveckling

I Norrtälje planeras en ny stadsdel i hamnområdet nära den gamla stadskärnan. Här är Lantmännen en stor fastighetsägare med idag tre stycken silos som enligt planerna ska omvandlas till cirka 500 lägenheter. Söderläget mot vatten och närheten till Societetsparken kommer att ge kvaliteter som endast finns på ett fåtal platser i Stockholmsregionen.

Transaktioner

I linje med strategin att positionera Lantmännen tydligare i värdekedjan, förvärvades under året en nybyggd livsmedelsfastighet i Svedala med långt uthyrningskontrakt. Under 2013 såldes ett antal fastigheter, bland annat en i Täby utanför Stockholm.

Förvaltning

Förvaltningsverksamheten omfattar idag fyra förvaltningskontor och leds av fastighetschefen. Kontoren finns i Malmö, Norrköping, Stockholm och Örebro.

I maj invigdes Lantmännen Maskins och Swecons anläggning i Örebro, som har renoverats under ett drygt år.

Under året har en om- och tillbyggnad av 7 500 m² gjorts i Stadshagen i en fastighet ägd av Pensionsstiftelsen Grodden. Projektet är Lantmännen Fastigheters största hittills och inflyttning sker i juli 2014.

Marknadsutsikter

Fastighetsbranschen såg under 2013 en återhämtning från en mycket låg aktivitet på grund av finanskrisen. Marknads-hyrorna i Sverige var under 2013 svagt uppåtående vilket bedöms avstanna under 2014 på grund av minskad efterfrågan på lokaler. Markpriserna ökade generellt under 2013, mest på attraktiva orter där efterfrågan på bostäder är hög. Mark med färdiga detaljplaner efterfrågas mest eftersom dessa projekt har korta ledtider och lägre risk.

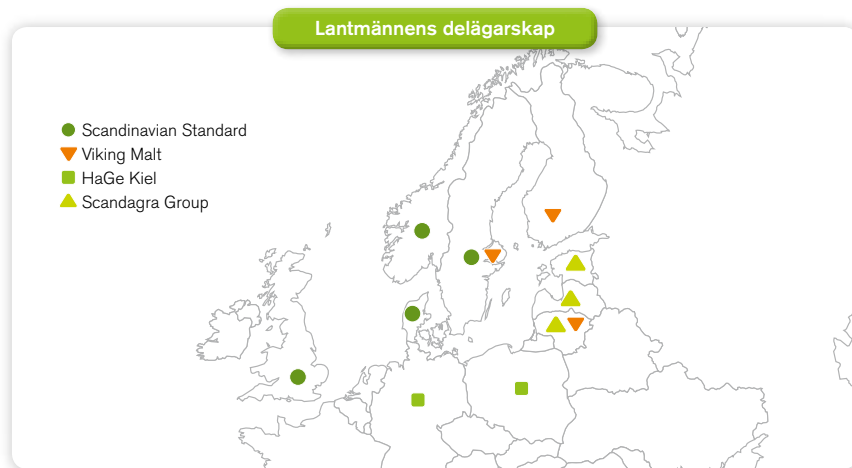
Luleå – TeliaSonera

I maj skrev Lantmännen Fastigheter och fastighetsutvecklingsbolaget Vasallen genom ett samägt bolag ett avtal med TeliaSonera, om uthyrning av 7 200 m² i den kontorsbyggnad som planeras byggas i centrala Luleå. Avtalet löper på 15 år och inflyttning är planerad till slutet av 2015.



Internationellt delägarskap

Lantbruksmarknaden blir allt mer global och internationella affärer blir viktigare. Division Lantbruk är delägare i två internationella bolag. Verksamheterna är främst förlagda till Tyskland, Polen och de baltiska länderna. Lantmännenkoncernen är även sedan 2013 delägare i Scandinavian Standard AB som är Nordens ledande aktör på kycklingmarknaden.



Scandinavian Standard (46 %)



Lantmännen bildade i juni 2013 tillsammans med det engelska bolaget CapVest ett svenskt aktiebolag, Scandinavian Standard, för ägandet av en ny gemensam aktör på den nordiska kycklingmarknaden. Lantmännen kontrollerar cirka 46 procent av Scandinavian Standard AB men har cirka 48 procent av rösterna i bolaget. Scandinavian Standard AB köpte Kronfågel i Sverige och Danpo i Danmark samt Cardinal Foods AS i Norge och blev därmed Nordens ledande aktör på kycklingmarknaden med 5,4 miljarder

kronor i omsättning och 1 650 medarbetare. Verksamheten producerar, säljer och marknadsför kyllda, frysta och förädlade kycklingar via varumärkena Kronfågel, Danpo, Den Stolte Hane, Vestfold Fugl, Ivars och Chicky World. I Norge produceras och säljs också ägg under varumärket Den Stolte Hane.

Under slutet av 2013 presenterades det, efter önskemål från medlemmarna i Lantmännen, ett specifikt erbjudande att investera i Scandinavian Standard genom Kycklinginvest.

Viking Malt (38 %)

Viking Malt producerar malt med moderna metoder i Finland, Sverige och Litauen. Verksamheten omsätter cirka 330 miljoner euro och har cirka 130 anställda.

Lantmännen är en av två delägare i Viking Malt sedan 1993, men har erfarenheter i mälteriindustrin sedan 1971. Lantmännens ägarandel i Viking Malt uppgår till 38 procent, resterande del ägs av det finska bolaget Polttimo. Viking Malt bearbetar spannmål och levererar 360 000 ton malt årligen till

bryggerier och destillerier i främst norra Europa samt utvalda företag över hela världen. Förutsättningarna för kornodling är mycket goda i norra Europa, och många lantbrukare specialiserar sig på odling av malkorn.

Med utgång från våra kunders behov arbetar vi utifrån att teknik alltid bör stödjas av kunskap, och genom att aktivt utveckla och utbyta kunskap med våra kunder kan vi möta kundernas individuella behov och ständigt stärka vår roll inom mältning och bryggeriverksamhet.



HaGe Kiel (39 %)

HaGe Kiel är ett av Tysklands största lantbruksföretag. Koncernen Hauptgenossenschaft Nord AG (HaGe Kiel) omsätter cirka 2,8 miljarder euro, och har cirka 1 600 anställda. Lantmännen har varit delägare i HaGe Kiel sedan 2006. Idag är Lantmännens ägarandel i HaGe Kiel 39 procent, DLG (Dansk Landbrugs Grovvarereselskab) äger 54 procent och resterade andelar är fördelade på olika investerare.

Med Lantmännen och DLG utgör HaGe Kiel ett starkt nätverk som ger ökat erfarenhetsutbyte samt ytterligare synergieffekter och stora fördelar för det lokala jordbruket.

HaGe Kiel äger, helt eller delvis, ett flertal dotterbolag med olika verksamheter i olika delar av Tyskland som vänder sig mot återförsäljare och lokala lantbrukare. HaGe Kiel är också en viktig aktör i Polen, genom dotterbolaget HaGe Polska. Verksamheten innefattar



bland annat inköp av spannmål samt försäljning av insatsvaror till jordbruket, såsom utsäde, växtskydd, gödsel, specialvaror och maskiner. HaGe Kiel driver dessutom sju egna foderfabriker. Bolaget har en välutvecklad logistikorganisation med verksamhet inom transport och sjöfart. HaGe Kiels egna hamntermina-

ler är belägna i Hamburg, Kiel, Rostock och Szczecin.

Under hösten 2013 skrevs avtal om försäljning av HaGe Polska till Lantmännen (50 procent) och DLG (50 procent). Godkännande krävs från konkurrensmyndigheter, något som ännu inte erhållits.

Scandagra Group (50 %)

Scandagra Group AB (tidigare Scandinavian Farmers) bedriver verksamhet i de tre baltiska länderna. Koncernen omsätter cirka 1,7 miljarder SEK och sysselsätter cirka 225 personer. Bolaget ägs till lika delar av Lantmännen och DLG (Dansk Landbrugs Grovvarereselskab) och bildades 2006 för att skapa och utnyttja synergieffekter i Östersjöområdet.

Verksamheten i Scandagra Group består av tre säljbolag; Scandagra Eesti, Scandagra Lietuva och Scandagra Latvia. Alla bolagen är verksamma inom försäljning av insatsvaror till växtodling samt inköp och försäljning av spannmål. Scandagra Eesti driver också en foderfabrik med en produktionskapacitet på över 100 000 ton.

I koncernen ingår också två bolag i Lettland; BTC (Baltic Transshipment Center) inriktat på hamn- och lagerverksamhet samt Rezeknes Dzirnaveks

med en verksamhet som primärt är inriktad på spannmålshantering.

Scandagra Group har det senaste året genomgått en omstrukturering varvid de två huvudägarna köpt ut samtliga minoritetsdelägare och förenklade den organisatoriska strukturen. Samtidigt har

den operativa verksamheten förstärkts såväl personellt och kompetensmässigt. Genom den nya strukturen har en stabil plattform för synergier och fortsatt lönsam tillväxt etablerats på den viktiga baltiska marknaden.



Lantmännens Årsredovisning 2013

Förvaltningsberättelsen

är en översikt över företagets verksamhet, ställning och resultat.

Resultaträkningen

och rapporten över totalresultat visar intäkter och kostnader.

Balansräkningen

visar tillgångar och skulder, inklusive det egna kapitalet.

Förändring i eget kapital

visar förändringen i det egna kapitalet/nettotillgångarna.

Kassaflödesanalysen

visar varifrån pengar kommer och vad de används till.

Innehållsförteckning

Förvaltningsberättelse

Koncernen

Nettoomsättning och resultat	65
Resultaträkning, Rapport över totalresultat	72
Utveckling per affär	72
Balansräkning	73
Kassaflödesanalys	74
Förändringar i eget kapital	78

Moderföretaget

Resultaträkning	80
Balansräkning	81
Kassaflödesanalys	82
Förändringar i eget kapital	83

Koncernens noter

Not 1 Redovisningsprinciper	87
Not 2 Viktiga bedömningar och antaganden för redovisningsändamål	94
Not 3 Segmentsredovisning	94
Not 4 Intäkternas fördelning	96
Not 5 Anställda och personalkostnader	96
Not 6 Avskrivning och nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar	98
Not 7 Arvode och kostnadsersättning till revisorer	99
Not 8 Finansiella intäkter och kostnader	100
Not 9 Jämförelsestörande poster som påverkar resultat efter finansiella poster	100
Not 10 Valutakursdifferenser som påverkat resultatet	101
Not 11 Skatter	101
Not 12 Materiella anläggningstillgångar	103

Not 13 Förvaltningsfastigheter	103
Not 14 Immateriella anläggningstillgångar	104
Not 15 Andelar i intresseföretag	105
Not 16 Finansiella anläggningstillgångar	106
Not 17 Varulager	106
Not 18 Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	106
Not 19 Kortfristiga räntebärande tillgångar och likvida medel	106
Not 20 Eget kapital	107
Not 21 Räntebärande skulder	108
Not 22 Finansiella instrument och finansiell riskhantering	108
Not 23 Pensioner	113
Not 24 Övriga avsättningar	115
Not 25 Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	115
Not 26 Leasingåtaganden	115
Not 27 Kundfinansiering	116
Not 28 Transaktioner med närstående	116
Not 29 Statliga stöd	116
Not 30 Förfärd och avyttringar	117
Not 31 Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser	117
Not 32 Noter till kassaflödesanalysen	118

Moderföretagets noter

Not 33 Intäkternas fördelning	119
Not 34 Arvode och kostnadsersättning till revisorer	119
Not 35 Rörelseresultat	119
Not 36 Resultat från andelar i koncernföretag och intresseföretag	119
Not 37 Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	120
Not 38 Valutakursdifferenser som påverkat resultatet	120
Not 39 Skatter	120
Not 40 Immateriella anläggningstillgångar	121
Not 41 Materiella anläggningstillgångar	121
Not 42 Förvaltningsfastigheter	122
Not 43 Andelar i koncernföretag	123
Not 44 Varulager	124
Not 45 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	124
Not 46 Bokslutsdispositioner, obeskattade reserver	124
Not 47 Pensioner	124
Not 48 Övriga avsättningar	125
Not 49 Övriga kortfristiga skulder	125
Not 50 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	125
Not 51 Finansiella instrument	125
Not 52 Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser	126

Revisionsberättelse

128

Förvaltningsberättelse

Styrelsen och verkställande direktören för Lantmännen ek för, org.nr. 769605-2856, avger härmed årsredovisning för verksamhetsåret 2013. Moderföretagets och koncernens resultat och ekonomiska ställning framgår av efterföljande resultat- och balansräkningar med tillhörande kommentarer och noter.

Koncernens verksamhet och organisation

Lantmännen är en av Nordens största koncerner med verksamhet inom lantbruk, maskin, energi och livsmedel. Från 2013 särredovisas Lantmännen Fastigheter som ett eget segment. Lantmännens viktigaste marknader finns i norra Europa med bas i de nordiska länderna och närvaro i ett 20-tal länder. Utgångspunkten för Lantmännens verksamhet är åkermarken och de affärsmöjligheter som den ger upphov till.

Division Lantbruk

- ▶ Omsättning 10 294 MSEK
- ▶ Rörelseresultat 67 MSEK

Division Lantbruk består av Lantmännen Lantbruk, Lantmännen Bygglant och Lantmännen Krafft. Lantmännen Lantbruk erbjuder ett brett produktsortiment för animalieproduktion och växtodling. Produkterna marknadsförs under varumärken som Nötfor, Piggfor, Pullfor och Protect samt SW. Lantmännen Lantbruk arbetar även aktivt med sortförädling av utsäde. Divisionen är delägare i två europeiska lantbruksbolag. Divisionen har verksamhet i Sverige, Tyskland, Polen, Nederländerna, Baltikum och Danmark.

Division Maskin

- ▶ Omsättning 8 934 MSEK
- ▶ Rörelseresultat 255 MSEK

Division Maskins affärer omfattar Lantmännen Maskin, Swecon och Agro Oil. Lantmännen Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner och redskap. Swecon är samarbetspartner till Volvo Construction Equipment och säljer Volvos anläggningsmaskiner. Agro Oil är en stor leverantör av smörjmedlet Agrol. Divisionen har verksamhet i Sverige, Norge, Danmark, Baltikum och Tyskland.

Division Energi

- ▶ Omsättning 3 723 MSEK
- ▶ Rörelseresultat -846 MSEK

Division Energi är verksam på en global marknad, med fokus på Europa. Division Energi erbjuder biobaserade energi- och livsmedelsprodukter framställda på ett ansvarsfullt sätt, och serviceerbjudanden. Divisionens fyra affärer är Lantmännen Agroetanol, Lantmännen Agroenergi, Lantmännen Reppe och Lantmännen Aspen. Divisionen har verksamhet i Sverige, Norge, Finland, Danmark, Polen, Lettland, Frankrike och Tyskland. Det svaga resultatet beror i huvudsak på nedskrivning av värdet på anläggningstillgångar i Lantmännen Agroetanol med -800 MSEK.

- ▶ Nettoomsättningen för koncernen uppgick till 33 802 MSEK (36 526), en minskning med 7 procent. Justerat för avyttrade verksamheter var omsättningen 2 procent lägre än föregående år.
- ▶ Rörelseresultatet uppgick till 89 MSEK (685) och justerat för jämförelsestörande poster till 805 MSEK (747). Jämförelsestörande poster avser i huvudsak nedskrivning av värdet på etanolanläggningen i Agroetanol om -800 MSEK samt realisationsresultat från försäljningen av Kronfågel om +425 MSEK.
- ▶ Resultatet efter finansiella poster uppgick till 85 MSEK (503) och justerat för jämförelsestörande poster till 683 MSEK (565).
- ▶ Årets resultat efter skatt uppgick till 100 MSEK (412).
- ▶ Investeringarna uppgick till 1 043 MSEK (1 292).
- ▶ Kassaflödet före finansieringsverksamheten uppgick till 2 450 MSEK (-222).
- ▶ Återbäring och efterlikvid utgår totalt med 127 MSEK (120).
- ▶ Styrelsen föreslår en insatsutdelning på 171 MSEK (88) och insatsemission på 0 MSEK (80).

Division Livsmedel

- ▶ Omsättning 12 593 MSEK
- ▶ Rörelseresultat 350 MSEK

Divisionens affärsområden är Lantmännen Cerealiala, Lantmännen Unibake och Lantmännen Doggy. Divisionen utvecklar, förädlar och marknadsför produkter som mjöl, frukostprodukter, pasta, fryst och färskt bröd, färdiga måltidskoncept samt hund- och kattmat. Division Livsmedel är närvarande i ett 20-tal länder med bas i de nordiska länderna. I juni avyttrades Kronfågelgruppen till det nybildade intressebolaget Scandinavian Standard AB. Den lettiska kvarnverksamheten avyttrades i mars till JSC Malsena Plus.

Lantmännen Fastigheter

- ▶ Omsättning 364 MSEK
- ▶ Rörelseresultat 190 MSEK

Lantmännen Fastigheter är ett av Sveriges större fastighetsbolag med cirka 250 fastigheter på 70 orter. Sammanlagt förvaltas en yta på cirka 1 300 000 m², varav cirka 150 000 m² förvaltas på uppdrag av Lantmännens Pensionsstiftelse Grodden. Fastigheterna utgörs av kommersiella lokaler som kontor, butiker, verkstäder, produktionslokaler samt lager och verksamheten drivs på affärsmässiga villkor. Nästan hälften av hyresintäkterna kommer från verksamheter utanför Lantmännen.

Långsiktiga finansiella mål och måluppfyllning

Nuvarande avkastningsmål för koncernen är 8 procent på eget kapital över en konjunkturcykel och med nuvarande affärspportfölj. Utfallet för 2013 gav en avkastning på 0,9 procent. Justerat för poster av jämförelsestörande karaktär blev avkastningen 4,4 procent.

Lantmännens mål för soliditet är 40 procent vilket reflekterar Lantmännens önskade riskprofil och styrelsens syn på långsiktig finansiell stabilitet. För 2013 översteg soliditeten målet och uppgick till 42,5 procent.

Förändringar i koncernstrukturen

Lantmännen och det brittiska investmentbolaget CapVest bildade under våren 2013 Scandinavian Standard AB som är verksam på den skandinaviska kycklingmarknaden. Lantmännen sålde Kronfågelgruppen med verksamhet i Sverige och Danmark till Scandinavian Standard AB i juni 2013. Scandinavian Standard AB förvärvade samtidigt Cardinal Foods i Norge från finska CapMan. Lantmännen äger 46 procent och innehar 48 procent av rösterna i den nya bolagsgruppen, som har en omsättning på över 5 miljarder SEK på årsbasis.

Lantmännens försäljning av Kronfågelgruppen gav en realisationsvinst på 425 MSEK och en reduktion av nettolåneskulden med cirka 1 miljard SEK, med hänsyn tagen även till förvärvet av aktier i Scandinavian Standard. Den erhållna försäljningslikviden för Kronfågelgruppen uppgick till 1,3 miljarder SEK. Kronfågelgruppens omsättning har uppgått till cirka 3,5 miljarder SEK på årsbasis, balansomslutning till cirka 1,7 miljarder SEK, varav skulderna till cirka 0,9 miljarder SEK. Medelantal anställda har uppgått till cirka 1 200 personer på årsbasis.

Scandinavian Standard redovisas som ett intressebolag vilket innebär att Lantmännens andel av Scandinavian Standards resultat efter skatt redovisas i rörelseresultatet. Investeringen i Scandinavian Standard påverkar balansomslutningen med 0,2 miljarder SEK. Förändringen har påverkat division Livsmedel.

Division Lantbruk förvärvade i oktober det danska lantbrukshandelsföretaget Agro Bizz A/S. Bolagets verksamhet innefattar handel med spannmål och försäljning av lantbruksprodukter. Årsomsättningen 2012 uppgick till 200 miljoner danska kronor och verksamheten är baserad i Odense. Genom

förvärvet får Lantmännen ökad närvaro på den danska marknaden.

Den lettiska kvarnverksamheten avyttrades i mars till JSC Malsena Plius. Avyttringen hade en marginell påverkan på koncernens omsättning och balansomslutning, och en positiv påverkan på koncernens nettolåneskuld. Försäljningen resulterade i en realisationsförlust om 62 MSEK. Förändringen påverkade division Livsmedel.

Övriga viktiga händelser 2013

Johan Andersson, tidigare verkställande direktör för slakteriföretaget KLS Ugglarps inom Danish Crown, utsågs till ny chef för division Lantbruk från den 1 januari 2014. Johan ingår även i koncernledningen.

Avtal tecknades i september om förvärv av 50 procent av aktierna i det polska lantbruksföretaget HaGe Polska. Bolaget bedriver handel med spannmål och insatsvaror på den polska lantbruksmarknaden och omsatte 2012 motsvarande 1,1 miljarder SEK. Förvärvet kräver godkännande från konkurrensmyndigheter, något som ännu inte erhållits.

Under hösten fattade Lantmännen Unibake beslut om neddragningar av personalstyrkan i Örebro och Mantorp, till följd av effektivisering av produktionsprocessen. Totalt berörs cirka 60 anställda, varav 55 kollektivanställda.

Lantmännen Agroetanol och AGA Gas AB har under året bildat ett gemensamt bolag, som bygger en ny fabrik som ska tillvarata och rena koldioxid från Lantmännen Agroetanols anläggning i Norrköping. Lantmännens ägarandel är 9,9 procent och anläggningen beräknas tas i drift under mitten av 2014.

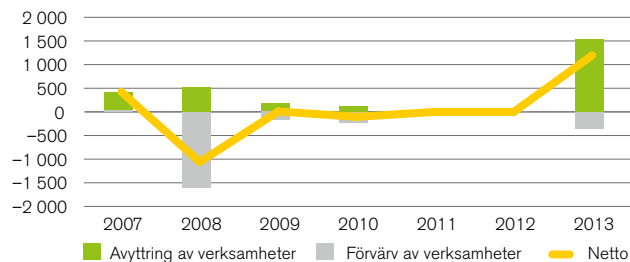
Hållbar utveckling

Lantmännens affärsidé är att med kunden i fokus utveckla och förädla åkermarkens resurser på ett ansvarsfullt sätt. I linje med detta är Hållbar utveckling en av företagets grundfundament och bas för den strategiska inriktningen.

Arbetet för hållbar utveckling och långsiktig lönsamhet omfattar såväl riskhantering och ansvarstagande som proaktiv utveckling av hållbara affärer. Lantmännens syn är att hållbarhetsperspektivet ska vara väl integrerat i verksamhetens styrande processer, och nära kopplat till affärsverksamheten.

Förvärv och avyttring av verksamheter

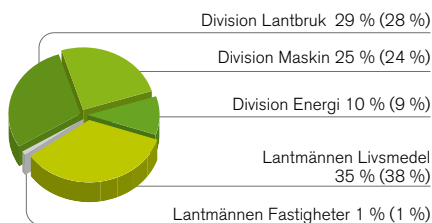
Kassamässiga effekter, MSEK



Förvärv av minoritet i Lantmännen Kronfågel gav positivt kassaflöde 2007. Inga förvärv eller avyttringar under 2011 och 2012.

Andel av Lantmännens omsättning

Inklusive koncernintern försäljning



Implementering av Lantmännens uppförandekod i alla delar av verksamheten utgör en viktig grund i hållbarhetsarbetet. Uppförandekoden innehåller övergripande riktlinjer för att säkerställa god arbetsmiljö och sociala villkor samt god affärsetik och miljöansvar. Samtliga medarbetare utbildas i uppförandekoden. Relevanta delar gäller också för förtroendevalda i ägarorganisationen, leverantörer och samarbetspartners.

Från 2013 är implementering och uppföljning av leverantörsuppförandekoden en fullt integrerad del av Lantmännens inköpsprocess. Under 2013 har Lantmännen också kommit i mål med arbetet att riskbedöma befintliga större leverantörer (med inköpsvolym över 1 MSEK/år). Med utgångspunkt i leverantörsuppförandekoden genomförs en inledande riskscreening med efterföljande självutvärdering för leverantörer med bedömd risknivå ”medium” eller ”hög”. Fem procent av leverantörerna klassas som högrisk.

Globaliseringen med kraftigt växande medelklass i Asien och ökad befolkningstillväxt samt trenden att konsumenterna efterfrågar hållbara, hälsosamma produkter med tydlig spårbarhet i hela värdekedjan ger en dubbelbottnad utmaning i den ekologiska och sociala dimensionen. Detta har lett till att Lantmännen tagit fram en uppdaterad strategisk inriktning. Som en del av detta strategiarbete har Lantmännen utarbetat en tydligare inriktning för arbetet med hållbar affärsutveckling, där fokus är ökat värdeskapande genom bidrag till en mer hållbar spannmålsproduktion. En vision och ett mätbart mål har formulerats under året: Att tillsammans med kunder och leverantörer halvera påverkan på miljön och naturresurser i spannmålets värdekedja samt generera 10 procent tillväxt från nya hållbara affärer, till år 2020.

Ökat fokus på resurseffektivitet

Lantmännen eftersträvar resurshushållning och bästa möjliga effektivitet genom hela varuflödet, från inköp till förädling. Detta är en kritisk framgångsfaktor, idag viktigare än någonsin utifrån utmaningen att hushålla med planetens begränsade resurser. Lantmännen arbetar fortsatt för minskade kostnader och minskad miljö- och klimatpåverkan genom optimering och effektivt materialutnyttjande i alla led.

Sedan 2010 har Lantmännen ett utmanande och proaktivt klimatmål, att minska de egna koldioxidutsläppen (energianvändning i produktion samt transporter) med 40 procent mellan 2009 och 2020. Delmålet för 2013 var 15 procent, vilket också uppnåddes. Andelen fossil energi har minskat genom konvertering till biobränsle och försäljning av verksamheter med fossilbaserad energianvändning. Sedan startåret 2009 för vårt klimatmål har användningen av eldningsolja minskat med cirka 65 procent.

Utöver detta arbetar Lantmännen för minskad klimatpåverkan även i övriga produktionsled, i samarbete med leverantörer och kunder. Lantmännen är också ett av tolv företag i det så kallade Hagainitiativet, ett klimätätverk med företag som tar ett aktivt klimatansvar och visar på de möjligheter som finns med att ställa om till en hållbar utveckling.

Innovativa samarbeten

Lantmännens arbete med hållbar affärsutveckling bygger till stor del på långsiktigt utvecklings- och innovationsarbete tillsammans med forskare, universitet och leverantörer, liksom på konstruktiv dialog och samarbeten med kunder och andra intressenter.

Lantmännen har stort fokus på inköp av råvaror och köper RSPO-certifikat för 100 procent av våra palmoljelymer, vilket är ett stöd för ansvarsfullt producerad palmolja. Under året uppnåddes målsättningen att köpa RTRS-certifierad soja för 50 procent av Lantmännens totala soja import år 2013.

Tillstånds- och anmälningspliktig verksamhet enligt miljöbalken

I Sverige bedriver Lantmännen tillståndspliktig verksamhet i 20 anläggningar och anmälningspliktig verksamhet i 103 anläggningar, allt i enlighet med miljöbalken. Verksamheterna utgörs bland annat av kvarnar, verkstäder och anläggningar för tillverkning av foder, etanol, bränslepellets samt livsmedel. Direkt miljöpåverkan sker främst genom buller, utsläpp till luft och vatten 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.

Redovisning enligt GRI och Global Compact

Lantmännen redovisar sitt hållbarhetsarbete årligen, och tillämpar Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer. Redovisningen tillsammans med information på Lantmännens hemsida uppfyller de krav som Global Compact ställer på ”Communication on Progress” (COP), d.v.s. redovisning av arbetet med implementering av Global Compact’s principer för ansvarsfullt företagande.

Personal

Medelantalet anställda uppgick under året till 9 133 personer (10 249) och antal heltidsanställda per 31 december 2013 var 8 456 (9 867). Minskningen beror i första hand på försäljningen av Kronfågelgruppen och kvarnverksamheten i Lettland, men är även ett resultat av effektiviseringsåtgärder inom division Livsmedel. Av medelantalet anställda avser 4 082 (4 522) anställda i Sverige.

Lantmännens målsättning är att vara en attraktiv arbetsgivare, kännetecknad av ett sunt arbetsklimat där kompetens tillvaratas och utvecklas inom hela koncernen.

I Lantmännens jämställdhets- och mångfaldspolicy slås bland annat fast att koncernen ska tillvarata och värdesätta alla medarbetares kompetenser, egenskaper och erfarenheter oavsett kön, ålder, etnisk tillhörighet, trosuppfattning, sexuell läggning, funktionshinder eller andra individuella olikheter. Det fastslås vidare att koncernen ska ta avstånd från all kränkande särbehandling, trakasserier och diskriminering.

Ersättningsprinciper för ledande befattningshavare

Riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare under 2013 framgår av not 5. Föreningsstämman fastställer riktlinjerna för ersättning på förslag av styrelsen.

Föreningsstämman 2013 fattade beslut om de riktlinjer som ska tillämpas under 2014. Riktlinjerna för 2014 överensstämmer med de riktlinjerna som tillämpats för 2013.

Rörlig lön utgår bara vid prestationer utöver det som normalt kan förväntas. Programmet för rörlig lön under 2014 består, på samma sätt som 2013, av kvantitativa och kvalitativa mål. De kvantitativa målen representerar 75 procent av maximal rörlig lön och är kopplade till det ekonomiska värdet operativa enheter tillför Lantmännen. Detta värde beräknas genom att rörelseresultatet belastas med en beräknad kostnad för operativt kapital, för närvarande 8 procent på genomsnittligt operativt kapital under året. Den kooperativa verksamheten inom division Lantbruk ingår inte vid beräkning av underlag för rörlig lön. I resultaten inräknas inte kostnader och intäkter av engångskaraktär utöver vad som är inbyggt i budget. Återstående del, 25 procent av maximal rörlig lön, är kopplad till individuella mål beroende på den enskildes befattning. Dessa kan baseras på såväl ekonomiska som mer verksamhetsinriktade bedömningar. Maximal rörlig lön som kan utbetalas till Lantmännens koncernledning 2014 är 30 procent (30) av den fasta årslönen. Ingen rörlig lön utgår om individen inte når sina finansiella mål. Till chefen för division Lantbruk utgår inte rörlig lön. För riktlinjer avseende övriga ersättningar, se beskrivning i not 5 [sid 94](#).

Forskning och utveckling (FoU)

Lantmännen har en lång tradition av forskning och innovationer och satsar totalt cirka 300 MSEK per år på forskning och utveckling. Ytterligare affärsutveckling som bygger på denna forskning genomförs nu och Lantmännen ska i högre utsträckning omsätta sina prioriterade forskningsprojekt till bolag eller konkreta affärer inom koncernen. Stort fokus ligger på spannmålets hela värdekedja: *Från växtförädling och odling till vidareförädling, produktutveckling och konsumtion*. Flera olika strategiska forskningsområden syftar till en mer effektiv och långsiktigt hållbar odling, och till kunskaps- och produktutveckling inom bland annat hälsa och livsmedel.

Lantmännen bidrar årligen med 15 MSEK till Lantmännens Forskningsstiftelse, som tillsammans med SL- och VL-stiftelserna delar ut medel till externa forskningsprojekt. I år har 14 forskningsprojekt fått dela på 16 MSEK. Det är projekt som tillsammans med andra finansiärer omsätter mer än 107 MSEK.

Under året har Lantmännens Forskningsstiftelse ingått ett samarbete med forskningsstiftelserna Formas och Mistra och genomfört en gemensam utlysning på temat ”Effektiva och hållbara produktionssystem inom vattenbruk och jord- och trädgårdsbruk”. Till utlysningen som har en total budget på 68 MSEK har Lantmännens Forskningsstiftelse avsatt 4 MSEK, Formas och Mistra går in med 32 MSEK vardera.

Ansökningar till stiftelsen behandlas i tre idé- och beredningsgrupper som motsvarar tre strategiska områden: Lantbruk och Maskin, Energi och gröna material samt Livsmedel och förpackningar. Grupperna definierar forskningsområden och bemannas med ägarrepresentanter, tjänstemän från Lantmännens divisioner och externa forskare.

Lantmännens totala kostnader för FoU uppgick till 293 MSEK (275) under året.

Väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer

Risker är ett naturligt inslag i all affärsverksamhet. Lantmännen arbetar kontinuerligt med bedömning och utvärdering av de risker som verksamheten utsätts för. Risk är en händelse som, om den inträffar, har en negativ inverkan på Lantmännens verksamhet och i vissa fall även resultat. En risk kan vara felaktig hantering men även händelser eller beslut utanför Lantmännens kontroll. Riskhantering syftar till att identifiera risker och förebygga, begränsa eller förhindra att dessa risker materialiseras och drabbar verksamheten negativt. En effektiv riskhantering är av fundamental betydelse för Lantmännens förmåga att driva affärsverksamhet.

Lantmännens riskhanteringsprocess är etablerad som en *ERM-process (Enterprise Risk Management)* där risker identifieras, värderas och rapporteras årligen i strategi och affärsplaneringsprocessen. Riskerna elimineras eller minimeras om möjligt, till exempel genom försäkringar och avtal. Vissa risker är en aktiv del av affärsverksamheten och kan inte överlåtas eller elimineras. Riskerna i Lantmännens verksamhet omfattar strategiska risker relaterade till bland annat varumärke och omvärldskrav, operativa risker i affärsverksamheten samt finansiella risker. Den finansiella riskhanteringen beskrivs närmare under not 22, på [sid 108](#).

Strategiska risker

Strategiska risker förknippade med affärsutveckling och långsiktig planering hanteras främst i koncernstyrelsen, samt i samband med det årliga strategiarbetet. De strategiska riskerna är kopplade till affärsutveckling och långsiktig planering samt värdet och trovärdigheten i Lantmännens varumärke. Det innebär att de mest väsentliga strategiska riskerna är förknippade med förmågan att ställa om verksamheten vid konjunkturförändringar och att bedriva en ändamålsenlig affärsutveckling som motsvarar de varumärkeslöften vi gett. Till de viktigaste strategiska riskerna hör även risken att nya lagar och regler förändrar verksamhetens förutsättningar samt risken för att Lantmännens varumärke skadas.

Koncernledningen säkerställer nivåerna på de strategiska riskerna med hjälp av styrning och policyer. De strategiska riskerna bedöms inom ramen för den årliga processen med strategisk plan och i samband med viktiga affärsbeslut. Handlingsutrymmet utökas och stärks genom flexibilitet samt kostnads- och kapitaleffektivitet i alla led. Snabb spridning av ändamålsenlig information säkerställs via bolagets ledningsstrukturer och ledningsprocesser. Lantmännens viktigaste verktyg för att framgångsrikt klara priskonkurrensen är förutom



en effektiv och flexibel produktion en fortsatt förstärkning av varumärkena bland annat genom innovation.

Operativa risker

Den operativa riskhanteringen utgår från en proaktiv riskhanteringsprocess, ett antal centrala riskpolicyer och Lantmännens uppförandekod. Till grund för vår hantering av *finansiella och råvarurelaterade risker* ligger koncernens finanspolicy samt respektive affärsområdes specifika riskpolicyer. Riskpolicyer finns bland annat för råvaruhandel. Finans- och riskpolicyer utvärderas och fastställs av koncernstyrelsen.

Operativa risker är en del av divisionernas dagliga verksamhet. Till de operativa riskerna hör bland annat prISRISKEN på råmaterial samt handhavandefel runt kvalitet och säkerhet. Ett stort antal av de operativa riskerna är även försäkringsbara. Risker kring efterlevnad av lagar och förordningar samt kring finansiell rapportering och intern kontroll är också operativa risker.

Lantmännen använder de finansiella marknaderna till att hantera prISRISKEN i råvaruinköp, vid försäljning av etanol och vid inköp av energi som el och gas. Genom att säkra priset på längre sikt ökar förutsägbarheten och snabba svängningar i prisbilden jämnas ut. PrISRISKEN hanteras inom ramen för koncernens finanspolicy, se nedan under finansiella risker.

Sjukdomsmitta som salmonella i foderfabriker och animalieproduktion motverkas genom ett omfattande kontrollprogram både i de egna fabrikena och genom löpande analyser hos leverantörer och transportörer av inkommande riskråvaror.

För de försäkringsbara riskerna har Lantmännens olika verksamheter stöd av koncernens Risk Management-funktion, vars målsättning är att minimera den totala kostnaden för skador inom koncernen. 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 eget Captive-bolag med återförsäkring på den internationella återförsäkringsmarknaden.

Affärsetiska risker, risker i leverantörskedjan och råvarurisker hanteras i huvudsak genom samarbeten i internationella organisationer. Riskerna hanteras också genom ett systematiskt

arbete med att följa uppförandekod och etiska riktlinjer samt genom att föra in leverantörsuppförandekoden i samtliga avtal och följa upp dessa regelbundet.

Produktsäkerhetsrisker hanteras genom att Lantmännens produkter löpande utvärderas ur säkerhetssynpunkt samt förses med tydlig produktinformation. Lantmännen deltar i utvecklingen av odlingstekniker, sortförädling och geografisk anpassning. Kunskapen om verksamhetens beroende av och påverkan på ekosystemtjänster utvecklas löpande.

Finansiella risker

Lantmännen är exponerat för finansiella risker som kan medföra fluktuationer i resultat, kassaflöde och i balansräkningen. Hur dessa risker ska hanteras beskrivs i finanspolicyen, Lantmännens övergripande styrdokument för finansiella risker. Avrapportering kring finansiella risker och uppföljning mot finanspolicy rapporteras regelbundet till koncernledning och koncernstyrelsen. Lantmännen är också exponerat för likviditets- och finansieringsrisker liksom för kredit- och motpartsrisker.

Finanspolicyen beskriver förutsättningar och regelverk för koncernens och divisionernas riskpolicyer, där bland annat ansvarsfördelning, riskmandat/risklimiter, rapporteringsrutiner avseende risker och resultat inklusive riskmättnings- och värderingsmetoder ingår.

För att tillvarata stordriftfördelar och synergifördelar samt för att minimera hanteringsrisker har den finansiella riskhanteringen i huvudsak centraliserats till koncernens centrala finansfunktion, som kontinuerligt arbetar med att övervaka och kontrollera koncernens finansiella risker samt fungerar som koncernens internbank. Risker följs upp månadsvis via sammanträden i koncernens Riskkommitté.

Refinansieringsrisken begränsas genom spridning av motparter och förfalloprofiler på lån och skulder till kreditinstitut. I Lantmännens finanspolicy regleras likviditetsrisken genom att garanterade outnyttjade kreditfaciliteter och likvida medel inte ska understiga 1 500 MSEK. Den 31 december 2013 uppgick Lantmännens totala betalningsberedskap, inklusive kassa och bank, till 3 379 MSEK (1 287). Ränterisken hanteras genom att Lantmännen i huvudsak upptar lån med kort räntebindning och lång kapitalbindning. För att förlänga räntebindningen har

Lantmännen ingått ett antal ränteswapavtal. Den genomsnittliga återstående kreditbindningstiden uppgick vid årsskiftet till 5,7 år (6,1).

Lantmännens valutarisker hanteras centralt och målet är att minimera valutakurseffekterna genom att utnyttja inkommande valuta till betalningar i samma valuta. Därutöver säkras förväntade flöden genom finansiella instrument enligt riktlinjerna i Lantmännens finanspolicy.

Finansiella transaktioner med en finansiell eller kommersiell motpart är behäftad med kreditrisk och denna risk minimeras till exempel genom kreditkontroll av kunder och en god spridning av kunder över flera olika segment och marknader.

Lantmännen arbetar endast med banker med hög kreditvärdighet och som i första hand deltar i koncernens långfristiga finansiering. För att minimera kreditrisken på utestående kundfordringar har Lantmännen en policy som innebär särskild kreditprövning. I vissa fall begränsas risken för kreditförluster genom kreditförsäkring av vissa större kundfordringar.

Val av styrelse

Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år. Styrelsen består av nio ledamöter som valts av föreningsstämman, tre representanter för de anställda samt den verkställande direktören. Vid Lantmännens föreningsstämma i maj 2013 valdes Lena Philipson till ny styrelseledamot efter avgående Anitra Steen. Vid stämman omvaldes styrelseledamöterna Bengt-Olov Gunnarson, Per Lindahl, Nils Lundberg och Hans Wallemyr. Kvar i styrelsen 2013 var även Ulf Gundemark, Helle Kruse Nielsen, Thomas Magnusson och Björn Wallin.

Vid konstituerande styrelsemöte valdes Bengt-Olov Gunnarson till styrelsens ordförande och Nils Lundberg till vice ordförande.

Viktiga händelser efter balansdagen

Lantmännen och Neova AB har skrivit avtal om att slå samman sina respektive verksamheter inom träpellets. Det sammanslagna bolaget omfattar Lantmännens pelletsverksamhet i Sverige och Lettland samt Neovas motsvarande verksamhet i Sverige. Bolaget kommer att ha en årlig omsättning på cirka en miljard SEK och ha cirka 160 anställda. Bolaget kommer att ägas till 50 procent av Lantmännen. Transaktionen väntas kunna genomföras under första halvåret 2014 efter godkännande från berörda konkurrensmyndigheter.

Lantmännens innehav i Scandinavian Standard ägs från januari 2014 av dotterbolaget Lantmännen Kycklinginvest AB. Under hösten erbjöds Lantmännens medlemmar och företagsledning att gå in som delägare i Kycklinginvest. 20 medlemmar, 6 styrelseledamöter och 8 personer i företagsledningen antog erbjudandet och under januari 2014 sålde Lantmännen 1,9 procent av sitt innehav i Kycklinginvest till dessa.

Förväntad framtida utveckling

Lantmännen är väl positionerad på huvudmarknaderna i Skandinavien samt Tyskland och England. En ökande efterfrågan,

framförallt från den växande medelklassen i tillväxtekonomier som Kina och Indien, får allt större betydelse. Den starka tillväxten på de nya marknaderna, som bland annat leder till ökad konsumtion av animaliebaserade produkter, kommer att vara viktig för spannmålsprisernas utveckling, se även *På väg mot ny strategisk inriktning* [sid 71](#). Global obalans i efterfrågan och utbud på spannmål har lett till en starkt volatil prisbild, vilket märks även i Europa och Sverige. Lantmännen uppdaterar nu sin strategi för att ta vara på de affärsmöjligheter som kommer att finnas i en råvarudriven omvärld, där tillgång och efterfrågan på råvaror blir allt mer betydelsefull.

Division Lantbruk

Division Lantbruks marknad präglades under 2013 av lägre försäljningsvolym och generellt lägre spannmålspriser. Den lägre omsättningen återfanns till största del i Lantmännen Lantbruk Sverige.

Marknaden präglas av ökande konkurrens vilket sätter press på Lantbruk att ytterligare förbättra kundorienteringen. Lantmännen Lantbruk Sverige har därför lagt stort fokus på att slutföra projektet med att arbeta mer enhetligt – ETT arbetssätt. Leveransprecisionen har ökat både gentemot kund och mot lantbrukaren under skörd. En ny säljorganisation är på plats, men arbetet fortsätter med att få ut full effekt av gjorda rationaliseringar, samtidigt som stort fokus läggs på förbättrad service och ökad närhet till kunden.

Marknaden förväntas präglas av fortsatt hård konkurrens och prispåstryk. Fokus ligger därför på att anpassa verksamheten till en marknad i förändring och skapa kundnytta samt att vara en attraktiv affärspartner. Divisionen kommer även att fortsätta investera i framtiden genom forskning och utveckling av nya produkter och tillväxtmöjligheter.

Division Maskin

Division Maskins marknad för både lantbruks- och anläggningsmaskiner var fortsatt avvaktande under 2013, med generell minskad efterfrågan och försäljning.

Framförallt är det traktormarknaden i Sverige som är svag, medan situationen i Norge och Danmark är något bättre. Under slutet av året märktes en viss försäljningsökning, som förväntas fortsätta under 2014.

Under året påbörjade Lantmännen Maskin ett genomgripande åtgärdsprogram för att förbättra verksamheten, med särskilt fokus på kundservice och kundnöjdhet. Arbetet fortsätter under 2014.

Swecon har tagit marknadsandelar på både den svenska och tyska marknaden för anläggningsmaskiner. Totalmarknaden är dock fortsatt vikande: i Sverige är aktiviteten i gruvbranschen mycket lägre än tidigare, och flera större infrastrukturprojekt är försenade i väntan på nödvändiga beslut. I Tyskland märks en positiv effekt på ordergången efter Bauma-mässan i München, och den tyska uthyrningsverksamheten förväntas öka.

Marknaderna där division Maskin verkar förväntas ha en

fortsatt avvaktande hållning till nyinvesteringar, men det finns en viss förväntan om en svag förbättring under 2014.

Division Energi

Utvecklingen i division Energi var svag under 2013. Sjunkande marknadspriser på etanol i Europa, framförallt mot slutet av 2013, är huvudförklaringen till detta. Det mycket ogynnsamma prisläget för etanol, i kombination med politiska beslut slår hårt mot lönsamheten. Särskilt har riksdagens beslut att under 2014 införa nya styrmedel för biodrivmedel i Sverige dramatiskt försämrat förutsättningarna. Sammantaget var dessa faktorer bakgrunden till nedskrivningen av värdet på etanolanläggningen i Norrköping, där det bokförda värdet inte kunde underbyggas.

Den framtida marknaden och lönsamheten för etanol är fortsatt mycket oförutsägbar, vilket gör att situationen i Lantmännen Agroetanol är osäker. Regeringens beslutade mål och utredning om en fossiloberoende fordonsflotta 2030, som Lantmännen aktivt deltagit i, kan troligen skapa bättre näringspolitiska förutsättningar för etanolproduktion och andra hållbara alternativ, i syfte att minska transportsektorns beroende av fossila bränslen och omfattande utsläpp.

Lantmännen Agroenergi har under året utvecklats väl och har sänkt sina kostnader samtidigt som försäljningen har ökat.

Lantmännen Aspen fortsätter och att utvecklas positivt och marknaden förväntas fortsätta utvecklas väl under 2014.

Lantmännen Reppe brottades under första halvåret med pressade marginaler, men har haft god tillväxt i flera produktkategorier under året.

Division Livsmedel

Omsättningen 2013 påverkades av ett relativt svagt år och hård konkurrens. Marknaden i Europa präglas av fortsatt svag tillväxt, framförallt i den södra delen av Europa med ökat prisfokus som följd. Lantmännen möter detta med ökat fokus på hållbarhetsaspekter som hälsa och spårbarhet i värdekedjan, för att stärka Lantmännens varumärken i den hårda konkurrensen.

Lantmännen Cerealia har lyckats väl med att förbättra sin kostnadseffektivitet och har vänt den negativa utvecklingen från tidigare år. Cerealia har dock en fortsatt utmanande marknadssituation – inte minst i Sverige. Marknadsvolymer har minskat något inom de flesta kategorierna. Konkurrensen på marknaden blir allt hårdare, både från handels egna varumärken och mellan mer väletablerade varumärken och produkter. I Danmark märks en tydlig förskjutning mot lågprismärken och -kedjor, samt ökande marknadsandelar för handels egna varumärken. Verksamheten inom Gooh förväntas fortsätta att utvecklas väl.

Lantmännen Unibake har genomfört flera organisationsförändringar för att stärka verksamheten i alla led och öka konkurrenskraften. Detta arbete har börjat ge effekt och verksamheten utvecklades bättre under 2013 än tidigare år och där en markant förbättring inom verksamheten i Storbritannien varit särskilt påtaglig.

Marknadstillväxten förväntas vara fortsatt svag under 2014 med hård konkurrens och prispress. Arbetet med att effektivisera verksamheten fortsätter därför även under 2014. I Danmark och Tyskland fortsätter arbetet med att utnyttja synergier i verksamheten.

Lantmännen Doggy genomför en omstrukturering av organisationen, med syfte att ytterligare öka kostnadseffektiviteten.

Lantmännen Fastigheter

Lantmännen Fastigheter har utvecklats från att vara en intern servicefunktion till att bli en affärsdrivande verksamhet med eget resultatansvar. Lantmännen Fastigheters arbete med att optimera lokalanvändningen i koncernens egna industriverksamheter och professionell uthyrning och förvaltning för externa kunder fortsätter. En viktig del av verksamheten är fastighetsutveckling, det vill säga att köpa, förädla och sälja fastigheter, där arbetet kommer fortsätta och marknaden är relativt förutsägbar med stabila priser och stabil efterfrågan.

På väg mot strategisk inriktning 2020

Lantmännen är väl positionerad på huvudmarknaderna i Skandinavien samt Tyskland och England. Den starka BNP-tillväxten i framförallt asiatiska tillväxtekonomier förväntas leda till att antalet människor i medelklassen ökar kraftigt framöver. Stora förändringar i omvärlden med den ökande medelklassen i Asien driver upp spannmålspriserna samtidigt som efterfrågan är svag från den Europeiska marknaden. Lantmännen finns representerade i hela värdekedjan genom både helägda och delägda bolag samt partnerskap. Lantmännens värdekedja bygger på markens resurser med fokus på spannmål och dess förädling från jord till bord. Utifrån omvärldsanalysen pågår ett intensivt arbete med att uppdatera Lantmännens strategiska inriktning, Strategi 2020. Både för att möta de nya utmaningar och ta vara på de affärsmöjligheter som uppstår i en råvarudriven omvärld.

De stora trenderna globalt kommer ge goda möjligheter, men även samtidigt utmaningar, för Lantmännens verksamheter. Arbetet med en ny strategi beräknas fortgå under våren 2014.

De drivkrafter som ska genomsyra allt Lantmännen gör är hållbar affärsutveckling och innovation. Det betyder att Lantmännen ska ta fram och erbjuda produkter och tjänster som bidrar till en hållbar utveckling och som har bra prestanda ur hållbarhetssynpunkt.

Koncernens Nettoomsättning och resultat

- ▶ Lantmännens nettoomsättning uppgick till 33 802 MSEK (36 526).
- ▶ Rörelseresultatet minskade till 89 MSEK (685).
- ▶ Rörelseresultatet justerat för jämförelsestörande poster blev 805 MSEK (747).
- ▶ Under året genomfördes en nedskrivning av värdet på etanolfabriken inom Agroetanol med -800 MSEK. Försäljningen av Kronfågel gav ett positivt resultat om +425 MSEK.

Nettoomsättning

Lantmännens nettoomsättning uppgick under året till 33 802 MSEK (36 526), en minskning med 7 procent. Omsättningen justerad för avyttrade verksamheter var 2 procent lägre än föregående år. Valutaeffekter påverkade årets nettoomsättning med -1 procent.

Rörelseresultat

Rörelseresultatet i Lantmännen uppgick till 89 MSEK (685). Resultatet påverkades av poster av jämförelsestörande karaktär med totalt -716 MSEK (-62) som bland annat är hänförliga till nedskrivning av värdet på etanolanläggningen i Agroetanol med -800 MSEK och realisationsresultat från försäljningen av Kronfågel med +425 MSEK. Nedskrivningen av etanolanläggningen baserades på en värdering av affären utifrån framtida kassaflöden, där den viktigaste faktorn är riksdagens beslut om att införa nya styrmedel för biodrivmedel. Konsekvenserna av beslutet är att den svenska marknaden öppnas för import av billigare och mindre hållbar etanol (så kallad T1) från USA med en ökad prispress som följd. Detta i kombination med kraftigt sjunkande etanolpris under senaste tertialet till följd av ökat utbud och lägre efterfrågan har dramatiskt förändrat förutsättningarna för etanolaffären. Nedskrivningen av etanolanläggningen har ingen påverkan på den löpande verksamheten och koncernens kassaflöde för 2013. Justerat för jämförelsestörande poster uppgick rörelseresultatet till 805 MSEK (747).

Finansnetto

Finansnettot uppgick till -4 MSEK (-182). Finansnettot påverkades positivt av lägre upplåningsräntor, minskad nettolåneskuld, huvudsakligen till följd av försäljningen av Kronfågelgruppen, samt realisationsvinster vid försäljning av kapitalplaceringsaktier om 143 MSEK, varav 118 MSEK var jämförelsestörande. Finansnettot justerat för jämförelsestörande poster uppgick därmed till -122 MSEK (-182).

Skatt och resultat efter skatt

Årets skatt uppgick till +15 MSEK (-91). Skatten har påverkats av att resultat från försäljning av dotterbolag inte är skattepliktiga samt att utdelningar, inklusive återbäring och efterlikvid, från Lantmännen ek för år skattemässigt avdragsgilla.

Koncernens resultat efter skatt uppgick till 100 MSEK (412), varav 100 MSEK (413) avser medlemmarna i den ekonomiska föreningen och 0 MSEK (-1) avser ägare utan bestämmande inflytande (minoritetsägare) i koncernens dotterföretag.

Poster av jämförelsestörande karaktär *

MSEK	2013	2012
Redovisat rörelseresultat	89	685
<i>Jämförelsestörande poster i rörelseresultatet:</i>		
Realisationsresultat vid försäljning av verksamheter	363	-
Nedskrivning av tillgångar i Agroetanolverksamheten	-800	-
Strukturkostnader, division Lantbruk	-38	-
Strukturkostnader, division Livsmedel	-130	-
Strukturkostnader, övriga	-111	-62
Summa jämförelsestörande poster i rörelseresultatet	-716	-62
Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster	805	747
Redovisat resultat efter finansiella poster		
Jämförelsestörande poster i rörelseresultat enligt ovan	-716	-62
<i>Jämförelsestörande poster i finansiella poster:</i>		
Realisationsvinst vid försäljning av aktier	118	-
Summa jämförelsestörande poster i finansnettot	118	-
Resultat efter finansiella poster justerat för jämförelsestörande poster	683	565
Avkastning på eget kapital, exklusive jämförelsestörande poster, %	4,4	4,2
Avkastning på operativt kapital, exklusive jämförelsestörande poster, %	4,7	4,1

* Se även not 9, sidan 100

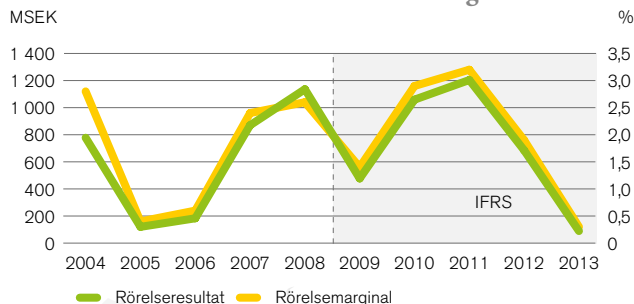
Koncernens Resultaträkning

MSEK	Not	2013	2012
Nettoomsättning	3, 4	33 802	36 526
Övriga rörelseintäkter	4	816	423
Förändringar i lager av färdiga produkter och produkter i arbete		-241	409
Aktiverat arbete för egen räkning		6	2
Råvaror och förnödenheter		-13 332	-14 961
Handelsvaror		-8 121	-9 364
Personalkostnader	5	-4 938	-5 322
Avskrivningar och nedskrivningar	6	-2 104	-1 185
Övriga rörelsekostnader	7	-5 939	-5 940
Andelar i intresseföretags resultat	15	140	97
Rörelseresultat	9, 10	89	685
Finansiella intäkter	8	333	247
Finansiella kostnader	8	-337	-429
Resultat efter finansiella poster		85	503
Skatt	11	15	-91
Årets resultat		100	412
Årets resultat hänförligt till:			
Medlemmar i den ekonomiska föreningen		100	413
Innehav utan bestämmande inflytande		0	-1

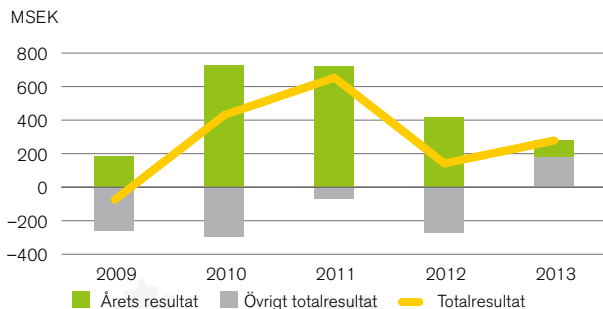
Koncernens Rapport över totalresultat

MSEK	Not	2013	2012
Årets resultat		100	412
Övrigt totalresultat	20		
<i>Poster som inte kommer att omklassificeras till resultatet</i>	23		
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner		307	-172
Skatt på aktuariella vinster och förluster		-68	46
Summa		239	-126
<i>Poster som kommer att omklassificeras till resultatet</i>			
Finansiella tillgångar som kan säljas, netto före skatt		-119	41
Kassafördessäkringar, netto före skatt		8	-71
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet		92	-246
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländska verksamhet, netto före skatt		-86	162
Skatt hänförlig till poster som kommer att omklassificeras		44	-30
Summa		-61	-144
Övrigt totalresultat, netto efter skatt		178	-270
Summa totalresultat		278	142
Summa totalresultat hänförligt till:			
Medlemmar i den ekonomiska föreningen		278	143
Innehav utan bestämmande inflytande		0	-1

Koncernens rörelseresultat och rörelsemarginal



Koncernens totalresultat



Utveckling per affär (För full segmentsredovisning se not 3 sidan 94-96.)

MSEK	Division Lantbruk		Division Maskin		Division Energi		Division Livsmedel		Lantmännen Fastigheter		Lantmännen koncernen	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Nettoomsättning	10 294	10 870	8 934	9 146	3 723	3 615	12 593	14 655	364	344	33 802	36 526
Rörelseresultat	67	165	255	300	-846	-21	350	252	190	198	89	685
Avkastning på operativt kapital, %	1,7	4,3	11,5	12,9	-40,5	-0,9	4,3	2,8	17,8	20,5	0,5	3,8
Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster	105	165	255	300	-46	-21	480	314	190	198	805	747
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	2,6	4,3	11,5	12,9	-2,2	-0,9	5,9	3,4	17,8	20,5	4,7	4,1

Division Lantbruk

Division Lantbruks nettoomsättning minskade jämfört med föregående år, främst till följd av lägre försäljningsvolym och generellt lägre spannmålspriser. Den minskade omsättningen återfinns till största del i Lantmännen Lantbruk Sverige.

Rörelseresultatet justerat för poster av jämförelsestörande karaktär uppgick till 105 MSEK (165). Resultatet belastas med kostnader i samband med flytt av produktionen från Helsingborg till Falkenberg, samt strukturkostnader för det pågående åtgärdsprogrammet.

Lönsamheten i foderaffären har under året varit pressad till följd av stora logistikproblem avseende sojaleveranser från Brasilien: bristen på råvara har inneburit ökade inköpskostnader och råvarupriser. Gödselmarknaden har varit avvaktande under slutet av året, med lägre volymer och prispress som följd.

Lantmännen Lantbruk Sverige har lagt stort fokus på att slutföra arbetet med åtgärdsprogrammet "ETT arbetssätt". Trots det merarbete detta har medfört, har verksamhetens åtaganden gentemot kund fullföljts på ett bra sätt. Leveransprecisionen, såväl under skörd som när det gäller utleveranser till kund, har under året varit god. Arbetet med att införa en ny säljorganisation i Sverige har slutförts. Under 2014 fortsätter arbetet med att få ut full effekt av rationaliseringarna samtidigt som stort fokus läggs vid förbättrad service och ökad närhet till kund.

Resultatet för SW Seeds internationella verksamhet är i linje med föregående år. Detsamma gäller för de internationella intresseinnehaven, vilka påverkas av samma marknadsutveckling som den svenska verksamheten, med prispress på foder och gödsel.

Lantbruksnära verksamheter

MSEK	Lantmännen Lantbruk Sverige		Lantmännen Maskin Sverige	
	2013	2012	2013	2012
Nettoomsättning	9 817	10 240	2 766	2 916
Rörelseresultat	12	102	-13	-36
Avkastning på operativt kapital, %	0,4	3,6	-1,7	-4,6
Rörelseresultat justerat för jämförelsestörande poster	49	102	-13	-36
Avkastning på operativt kapital, justerat för jämförelsestörande poster, %	1,7	3,6	-1,7	-4,6

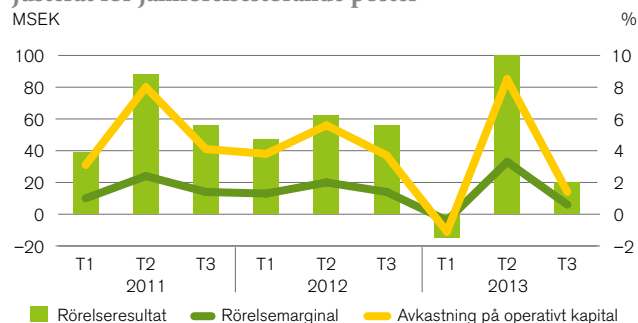
Den 1 januari 2014 tillträdde Johan Andersson som ny chef för division Lantbruk.

Division Maskin

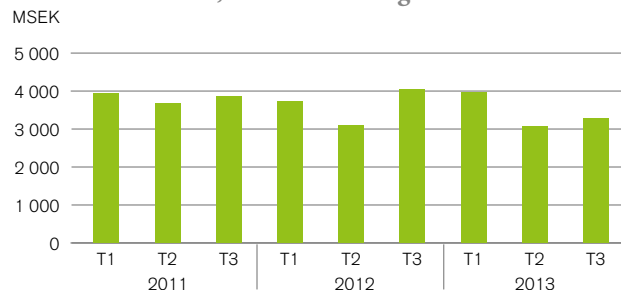
Division Maskins nettoomsättning är något lägre än föregående år. Detta beror främst på att totalmarknaden för både lantbruks- och anläggningsmaskiner fortsatt är avvaktande, med generellt minskad försäljning. De största avvikelserna i divisionens omsättning återfinns i Sverige.

Divisionens rörelseresultat är något lägre än föregående år; 255 MSEK (300). Detta är främst en följd av den minskade försäljningen. Den lägre efterfrågan har under året delvis kompenseras av påbörjade och genomförda förbättringsprojekt samt nya, attraktiva koncept inom service- och reservdelssegmenten.

Division Lantbruk, justerat för jämförelsestörande poster



Division Lantbruk, nettoomsättning

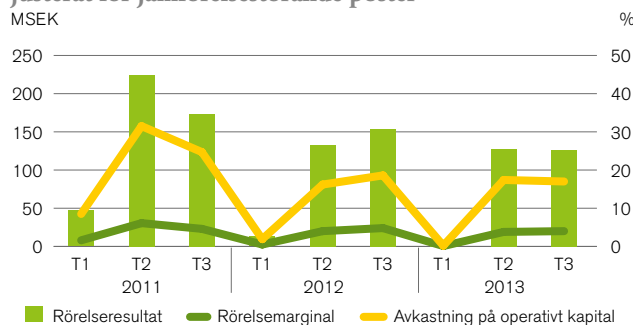


Traktormarknaden i Sverige har minskat under en längre tid: försäljningen under 2013 var 11 procent lägre än 2012, och nästan 24 procent lägre än försäljningen under 2011. Valtra är fortsatt marknadsledande och har under året ytterligare stärkt sin marknadsandel, trots den fallande marknaden. Lönsamheten hos mjölkproducenter har under året förbättrats, men investeringsnivån i lantbruket är fortsatt relativt låg. Under slutet av året märktes dock en viss aktivitetsökning på marknaden.

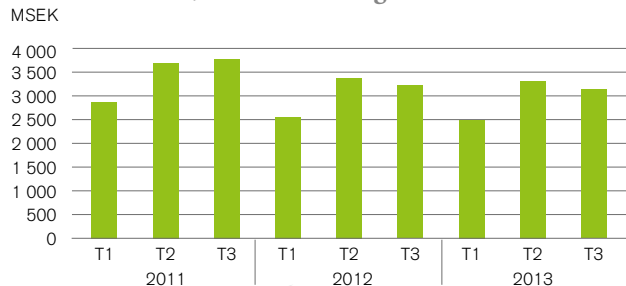
Inom Lantmännen Maskin pågår ett genomgripande åtgärdsprogram för att förbättra verksamheten, med särskilt fokus på kundservice och kundnöjdhet. Det är ett långsiktigt arbete, men flera positiva effekter har märkts redan under 2013: däribland förbättrade leverantörsrelationer, tydligare kommunikation gentemot kunder och reservdelsförsäljning via internet. Åtgärdsprogrammets förbättringar märks även i verksamhetens rörelseresultat för året, vilket trots en mindre totalmarknad är bättre än föregående år.

Rörelseresultatet för Swecon är på en historiskt sett god nivå, trots en lägre aktivitet i både bygg-/anläggnings- och gruvbranschen i Sverige och Tyskland. Verksamheten utvecklas fortsatt väl: Swecon fortsätter att vinna marknadsandelar, omsättningen inom verkstadssegmentet har ökat under året, och uthyrningsverksamheten i framförallt Tyskland fortsätter att öka.

Division Maskin, justerat för jämförelsestörande poster



Division Maskin, nettoomsättning



Division Energi

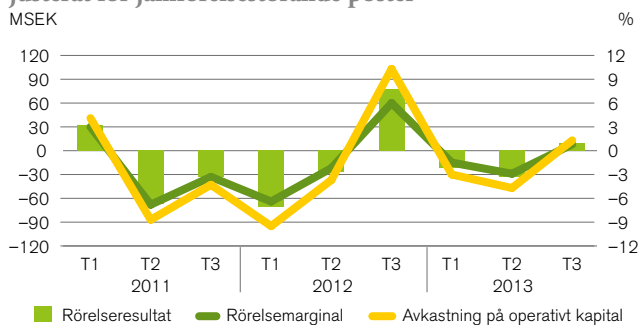
Nettoomsättningen i division Energi är på ungefär samma nivå som föregående år. Divisionens rörelseresultat, justerat för jämförelsestörande poster, är lägre än 2012: -46 MSEK (-21). Detta beror nästan uteslutande på ett lägre resultat i Lantmännen Agroetanol.

Situationen i Lantmännen Agroetanol är fortsatt mycket osäker. Under slutet av året sjönk etanolpriset kraftigt. Produktions effektiviteten i etanolfabriken fortsätter att förbättras men politiska beslut i kombination med det redan ogynnsamma prisläget för etanol slår hårt mot lönsamheten. Den framtida marknaden är fortsatt mycket oförutsägbar. Särskilt har riksdagens beslut att i maj 2014 införa nya styrmedel för biodrivmedel i Sverige dramatiskt försämrat förutsättningarna. Sammantaget har denna utveckling föranlett en nedskrivning av värdet på anläggningstillgångar med -800 MSEK. Nedskrivningen baserades på en värdering av affären utifrån bedömda framtida kassaflöden.

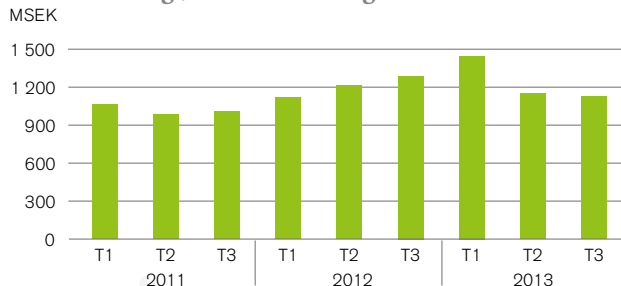
Nedskrivningen har ingen påverkan på den löpande verksamheten eller koncernens kassaflöde för 2013, däremot har den medfört en minskning av divisionens totala tillgångar.

Lantmännen Agroenergi har under året utvecklats väl vilket resulterat i en markant resultatförbättring. Verksamheten har gjort ett genomgripande arbete med att sänka kostnaderna och öka produktiviteten samtidigt som försäljningen har ökat till följd av ett starkt fokus på att attrahera nya kunder.

Division Energi, justerat för jämförelsestörande poster



Division Energi, nettoomsättning





Lantmännen Aspen fortsätter också att utvecklas positivt, och visar ett något bättre resultat än föregående år. Efter en utmanande inledning på året till följd av den sena våren, har försäljningen utvecklats betydligt bättre under den senare delen av 2013.

Efter årets slut har avtal skrivits mellan Lantmännen och Neova AB om sammanslagning av respektive verksamheter inom träpellets. Det sammanslagna bolaget omfattar Lantmännens pelletsverksamhet i Sverige och Lettland samt Neovas motsvarande verksamhet i Sverige. Bolaget kommer att ha en årlig omsättning på cirka en miljard SEK och ha cirka 160 anställda. Bolaget kommer att ägas till 50 procent av Lantmännen. Transaktionen väntas kunna genomföras under första halvåret 2014 efter godkännande från berörda konkurrensmyndigheter

Division Livsmedel

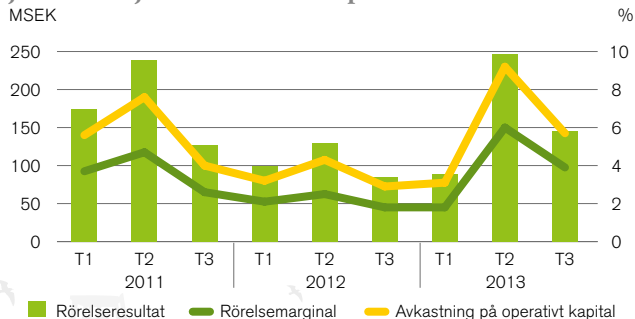
Samtliga verksamheter i division Livsmedel har förbättrat sitt rörelseresultat under året, och divisionens resultat, justerat för jämförelsestörande poster, är högre än föregående år: 480 MSEK (314).

Nyckeltalen för division Livsmedel är dock inte fullt jämförbara med föregående år. Detta beror dels på försäljningen av Kronfågelgruppen, som från och med juni 2013 inte längre konsolideras som dotterföretag i Lantmännens räkenskaper. Dessutom avyttrades Cerealias kvarnverksamhet i Lettland i mars 2013.

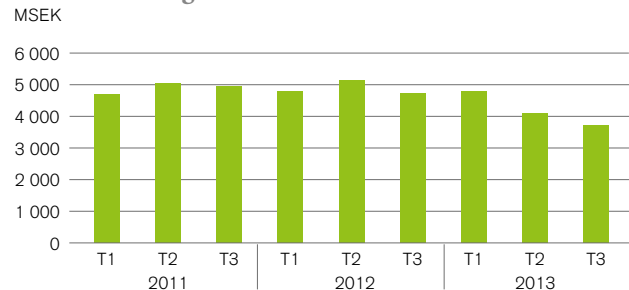
Lantmännen Cerealia har under 2013 gjort stora framsteg med att förbättra kostnadseffektiviteten i hela verksamheten, och har fortsatt den positiva trenden från 2012. Förbättringarna består av såväl omstruktureringar som ett ökat fokus på transparens och kommunikation mellan organisationens olika delar. Den nya förpackningslinjen vid kvarnen i Vejle, Danmark har fungerat mycket bra, och lett till ytterligare besparingar. Under året har flera nya produkter lanserats, bland annat Havreflakes med äpple och kanel, mixprodukter från Kungörsören och ekologiska grönsaker i miljövänliga förpackningar från GoGreen. Verksamheten inom Gooh fortsätter att utvecklas på ett bra sätt. Marknadsvolymerna har samtidigt minskat något inom de flesta av Cerealias kategorier: försäljningen av livsmedel rika på kolhydrater har under året varit fortsatt pressad, medan efterfrågan på proteinrika livsmedel ökat. Konkurrensen på marknaden är fortsatt hård, både från handeln och mellan mer väletablerade varumärken och produkter.

Inom Lantmännen Unibake har effekterna av den nya, mer effektiva organisationen börjat märkas under året. Verksamhetens resultat är betydligt högre än föregående år, främst beroende på en markant förbättring av verksamheten i Storbritannien: under året har ett genomgripande förbättringsarbete genomförts, inte minst avseende produktionseffektiviteten. Unibakes försäljning på de växande marknaderna i framförallt Ryssland och USA fortsätter att utvecklas på ett bra sätt. I Danmark och Tyskland fortsätter arbetet med att utnyttja synergier

Division Livsmedel, justerat för jämförelsestörande poster



Division Livsmedel, nettoomsättning





i organisationen och effektivisera produktionen, för att möta den hårda priskonkurrensen och minskade efterfrågan på marknaden. Under hösten fattades beslut om neddragning av personalstyrkan i Örebro och Mantorp, till följd av effektivisering av produktionsprocessen. Totalt berörs cirka 60 personer, varav 55 kollektivanställda.

Lantmännen Doggy har under året gjort stora framsteg med produktionseffektiviseringar och kostnadsrationaliseringar, samt med förbättrad försäljningsmix. Doggys rörelseresultat blev högre än föregående år.

Lantmännen Fastigheter

Från och med 2013 redovisas Lantmännens fastighetsverksamhet som ett eget segment. Tidigare redovisades fastighetsverksamheten under "Övrig verksamhet".

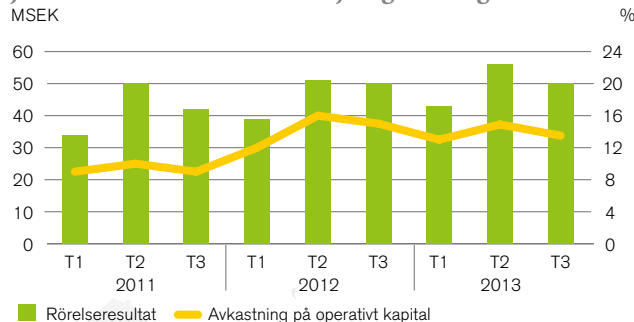
Under de senaste åren har Lantmännen Fastigheter utvecklats från att vara en intern servicefunktion till att bli en affärsdrivande verksamhet med eget resultatansvar. Lantmännen Fastigheter arbetar dels med att optimera lokalanvändningen i koncernens egna industriverksamheter, men också med professionell uthyrning och förvaltning för externa kunder. En annan viktig del av verksamheten är fastighetsutveckling, det vill säga att köpa, förädla och sälja fastigheter.

Nettoomsättningen i Lantmännen Fastigheter låg på ungefär samma nivå som föregående år. Rörelseresultatet, inklusive resultat från försäljning av fastigheter, var också i nivå med

föregående år, 190 MSEK (198). Realisationsresultatet från fastighetsförsäljningar varierar mellan åren, och var lägre under 2013 än föregående år. Driftsnettot är något bättre än föregående år, vilket främst beror på lägre kostnader i samband med snöröjning till följd av den milda inledningen på vintern i Sverige.

Under året har Lantmännen Maskins och Swecons anläggning i Örebro färdigställt och invigts efter renovering och ombyggnad. Detta är Lantmännen Fastigheters enskilt största investering under 2013. I slutet av året förvärvade Lantmännen Fastigheter också en fastighet inom dagligvarubranschen i Svedala med ett långt uthyrningskontrakt. Verksamheten lägger allt större fokus på att utveckla fastigheter inom den kommersiella sektorn.

Lantmännen Fastigheter, justerat för resultat från försäljning av fastigheter



Lantmännen Fastigheter, nettoomsättning



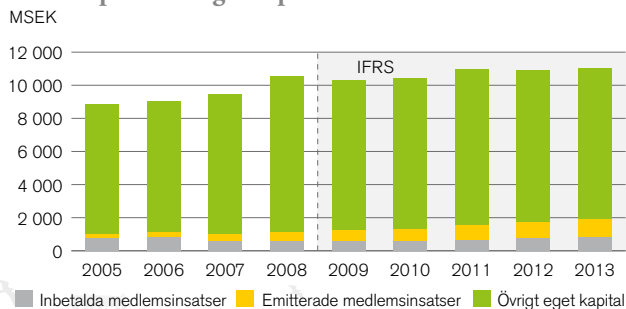
Koncernens Balansräkning

MSEK	Not	2013 31 dec	2012 31 dec
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Materiella anläggningstillgångar	12	7 040	8 662
Förvaltningsfastigheter	13	297	266
Goodwill	14	2 594	2 554
Övriga immateriella anläggningstillgångar	14	814	875
Innehav i intresseföretag	15	1 460	1 269
Finansiella anläggningstillgångar	16	782	619
Uppskjutna skattefordringar	11	223	217
Övriga anläggningstillgångar		77	46
Summa anläggningstillgångar		13 287	14 508
Omsättningstillgångar			
Varulager	17	5 249	5 946
Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	18	4 866	5 454
Kortfristiga räntebärande tillgångar	19	288	96
Aktuella skattefordringar	11	16	11
Likvida medel	19	2 295	352
Summa omsättningstillgångar		12 714	11 859
SUMMA TILLGÅNGAR		26 001	26 367

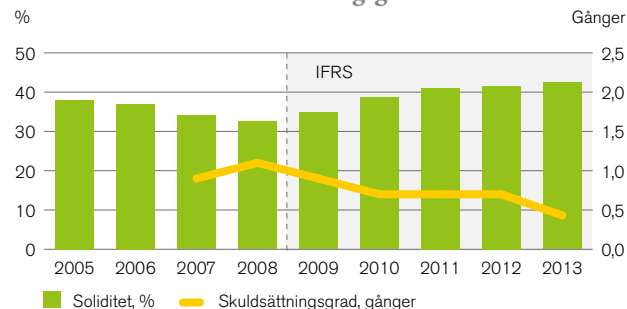
MSEK	Not	2013 31 dec	2012 31 dec
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Medlemsinsatser		1 903	1 769
Övrigt tillskjutet kapital		2 602	2 479
Reserver		-340	-279
Balanserade vinstmedel		6 851	6 930
Summa eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen		11 016	10 899
Innehav utan bestämmande inflytande		28	33
Summa eget kapital	20	11 044	10 932
Långfristiga skulder			
Långfristiga räntebärande skulder	21, 22	4 334	5 002
Avsättningar för pensionsförpliktelser	23	168	432
Uppskjutna skatteskulder	11	151	125
Övriga långfristiga avsättningar	24	249	324
Övriga långfristiga skulder		37	36
Summa långfristiga skulder		4 939	5 919
Kortfristiga skulder			
Kortfristiga räntebärande skulder	21, 22	3 546	3 036
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	25	6 212	6 222
Aktuella skatteskulder	11	58	57
Kortfristiga avsättningar	24	202	201
Summa kortfristiga skulder		10 018	9 516
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		26 001	26 367

Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser, se not 31 på sid 117.

Insatskapital och eget kapital



Soliditet och nettoskuldssättningsgrad



- ▶ Soliditeten uppgick till 42,5 procent (41,5)
- ▶ Avkastningen på eget kapital var 0,9 procent (3,8)
- ▶ Koncernens genomsnittliga operativa kapital minskade till 16 995 MSEK (18 105)
- ▶ Kapitalomsättningshastigheten uppgick till 2,0 (2,0)

Tillgångar och investeringar

Balansomslutningen uppgick vid årsskiftet till 26 001 MSEK (26 367), en minskning med 366 MSEK. Den svenska kronans värde jämfört med andra valutor stärktes något under året, vilket ökade värdet på balansposter från icke svenska dotterföretag.

Värdet på materiella anläggningstillgångar minskade med 1 622 MSEK främst beroende på företagsförsäljningar, främst Kronfågelgruppen, samt nedskrivningen av etanolanläggningen med -800 MSEK. Investeringarna i materiella anläggningstillgångar uppgick till 961 MSEK (1 221) och omfattar bland annat investeringen i en ny förpackningslinje i kvarnen i Vejle, Danmark.

Totalt uppgår immateriella anläggningstillgångar till 814 MSEK (875), det vill säga en minskning med 61 MSEK.

Immateriella anläggningstillgångar har under året varit föremål för nedskrivning med 108 MSEK (0), där nedskrivning av goodwill hänförlig till etanolverksamheten ingår med 39 MSEK. Årets investeringar i immateriella anläggningstillgångar uppgår till 82 MSEK (71).

Varulagret minskade med cirka 12 procent, vilket bland annat är en effekt av lägre spannmålslager till följd av lägre skörd jämfört med 2012 och avyttringen av Kronfågelgruppen.

Skulder och eget kapital

Koncernens egna kapital uppgick till 11 044 MSEK (10 932) vid årets slut, varav 28 MSEK (33) avsåg andra ägare än medlemmarna i den ekonomiska föreningen, det vill säga minoritetsintressen i koncernföretag. Årets resultat efter skatt ökade det egna kapitalet med 100 MSEK (412) samtidigt som utdelningar och

förändringar i den ekonomiska föreningens insatskapital minskade eget kapital med 162 MSEK (151).

Omvärderingseffekter med mera redovisat via övrigt totalresultat ökade det egna kapitalet med totalt 178 MSEK (-270).

Koncernens nettolåneskuld uppgick vid utgången av året till 4 963 MSEK (7 506), en minskning med 2 543 MSEK, främst som en effekt av avyttringen av Kronfågelgruppen men även som en effekt av ett lägre rörelsekapital. Kronfågelaffären har bidragit med cirka 1 miljard SEK.

Koncernens betalningsberedskap uppgick vid årets slut till 3 379 MSEK (1 287) och beräknas utifrån Lantmännens gällande låneavtal och de villkor som ingår i dessa. Den ökade betalningsberedskapen beror främst på minskad nettolåneskuld tack vare minskad rörelsekapitalbindning och försäljning av Kronfågelgruppen i juni samt ett något högre resultat före avskrivningar, vilket påverkar låneutrymmet. Vid utgången av 2013 låg Lantmännen inom ramen för de lånevillkor som är knutna till befintliga låneavtal.

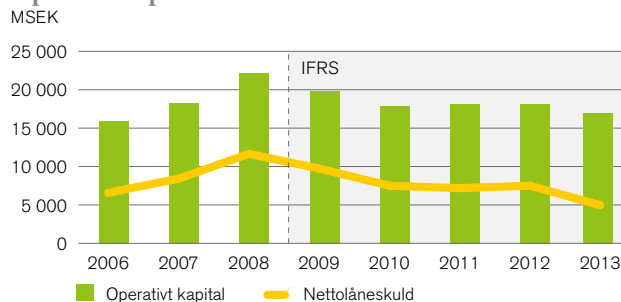
Soliditeten uppgick till 42,5 procent vid årets slut (41,5).

Nettolåneskuld

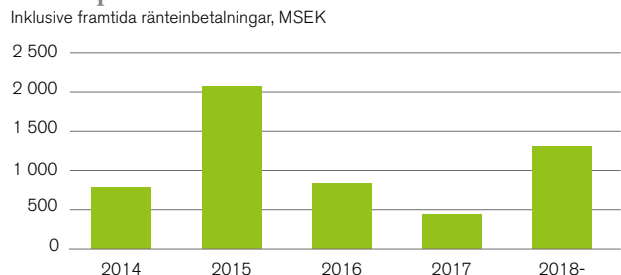
MSEK	2013	2012
Skulder till kreditinstitut	4 710	4 900
Sparmedel och kapitalkonto, medlemmar med flera	2 967	2 661
Pensionsskulder	168	432
Förlagsinsatser	56	56
Övriga räntebärande skulder	148	421
Totala räntebärande skulder	8 049	8 470
Övriga räntebärande tillgångar	791	612
Korta placeringar	1 725	83
Kassa och bank	570	269
Totala räntebärande tillgångar	3 086	964
Koncernens nettolåneskuld	4 963	7 506

Aktier som innehas ur ett operativt verksamhetsperspektiv ingår i balansräkningens finansiella anläggningstillgångar men inkluderas inte i nettolåneskulden utan ingår i koncernens operativa kapital. Värdet uppgår till 279 MSEK 2013 och 103 MSEK 2012.

Operativt kapital och nettolåneskuld



Förfalloprofil skulder till kreditinstitut

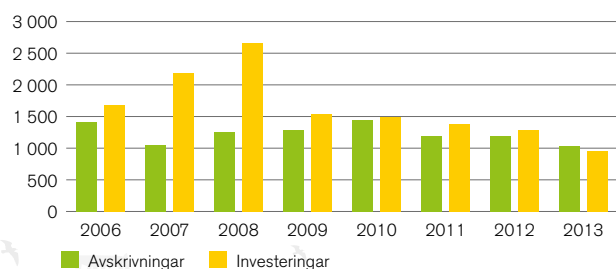


Koncernens **Kassaflödesanalys**

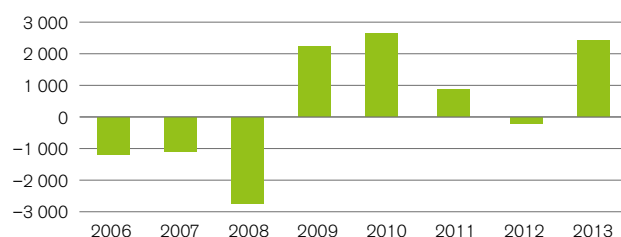
MSEK	Not	2013	2012
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN			
Rörelseresultat		89	685
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ¹⁾		1 681	972
		1 770	1 657
Betalda finansiella poster, netto		-96	-182
Betald skatt		-104	-117
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	32:1	1 570	1 358
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>			
Förändring av varulager		208	-479
Förändring av rörelsefordringar		181	-52
Förändring av rörelseskulder		335	156
		724	-375
Kassaflöde från den löpande verksamheten		2 294	983
INVESTERINGSVERKSAMHETEN			
Förvärv av verksamheter	32:2	-347	0
Avyttringar av verksamheter	32:3	1 543	0
Investering i materiella anläggningstillgångar	32:4	-961	-1 221
Investering i immateriella anläggningstillgångar		-82	-71
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar		181	129
Förändring av finansiella placeringar		-178	-42
Kassaflöde från investeringsverksamheten		156	-1 205
Kassaflöde före finansieringsverksamheten		2 450	-222
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN			
Förändring av låneskulder		-353	-16
Inbetalt insatskapital		103	99
Återbetalt insatskapital		-49	-50
Utbetald utdelning		-208	-190
Kassaflöde från finansieringsverksamheten		-507	-157
Årets kassaflöde		1 943	-379
Likvida medel vid årets början		352	739
Kursdifferens i likvida medel		0	-8
Likvida medel vid årets slut	32:5	2 295	352

1) MSEK	2013	2012
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar	2 104	1 185
Resultatandelar i intresseföretag	-109	-78
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter	-384	-81
Övriga poster	70	-54
Summa	1 681	972

Avskrivningar/investeringar i materiella anläggningstillg.
MSEK



Kassaflöde före finansieringsverksamheten
MSEK



- Positivt kassaflöde från den löpande verksamheten uppgående till 1 570 MSEK (1 358)
- Koncernens nettoinvesteringar i anläggningstillgångar gav ett kassaflöde om -862 MSEK (-1 163)
- Kassaflödet före finansieringsverksamheten uppgick till 2 450 MSEK (-222)

Kassaflöde från den löpande verksamheten

Det kassamässiga rörelseöverskottet, det vill säga före förändringar i rörelsekapital, gav ett positivt kassaflöde på 1 570 MSEK (1 358), och ett lägre rörelsekapital jämfört med föregående år ökade kassaflödet med 724 MSEK (-375), hänförligt till minskade lager och kundfordringar samt ökade rörelseskulder. Totalt gav detta ett positivt kassaflöde från den löpande verksamheten på 2 294 MSEK (983).

Kassaflöde från investeringsverksamheten

Utbetalningar avseende investeringar i materiella och immateriella anläggningstillgångar blev något lägre än föregående år och uppgick till -1 043 MSEK (-1 292) samtidigt som försäljning av

anläggningstillgångar gav ett inflöde av pengar på 181 MSEK (129). Sammantaget gav detta ett kassaflöde avseende nettoinvesteringar i anläggningstillgångar som uppgick till -862 MSEK (-1 163). Förvärv och avyttringar av verksamheter gav netto ett positivt kassaflöde med 1 196 MSEK (0). Cirka 1 miljard SEK av detta kassaflöde hänför sig till bildandet av intressebolaget Scandinavian Standard AB och Lantmännens försäljning av Kronfågelgruppen till detta bolag.

Det totala kassaflödet från investeringsverksamheten uppgick till 156 MSEK jämfört med -1 205 MSEK föregående år.

Kassaflöde från finansieringsverksamheten

Finansieringsverksamheten gav ett kassaflöde på -507 MSEK (-157). Av utbetald utdelning på -208 MSEK (-190) avsåg -88 MSEK (-78) utbetald insatsutdelning och -120 MSEK (-110) utbetald återbäring och efterlikvid till medlemmar i den ekonomiska föreningen.

Årets kassaflöde

Koncernens totala kassaflöde blev positivt och uppgick till 1 943 MSEK (-379), och koncernens likvida medel vid utgången av året uppgick därmed till 2 295 MSEK (352).

Förändringar i **koncernens eget kapital**

	Not	Medlemsinsatser	Övrigt tillskjutet kapital	Reserver	Balanserade vinstmedel	Summa Lantmännens ägare	Innehav utan bestämmande inflytande	Totalt eget kapital
Ingående balans den 1 januari 2012		1 568	2 300	-135	7 173	10 906	36	10 942
Årets resultat		-	-	-	413	413	-1	412
Övrigt totalresultat, netto efter skatt		-	-	-144	-126	-270	-	-270
Summa totalresultat		-	-	-144	287	143	-1	142
Värdeöverföringar till ägare		152	179	-	-529	-198	-2	-200
Av medlemmar inbetalt insatskapital		99	-	-	-	99	-	99
Till medlemmar utbetalt insatskapital		-50	-	-	-	-50	-	-50
Utköp minoritet NötCenter Viken		-	-	-	-1	-1	-	-1
Utgående balans den 31 december 2012	20	1 769	2 479	-279	6 930	10 899	33	10 932
Årets resultat		-	-	-	100	100	0	100
Övrigt totalresultat, netto efter skatt		-	-	-61	239	178	-	178
Summa totalresultat		-	-	-61	339	278	0	278
Värdeöverföringar till ägare		80	123	-	-418	-215	-1	-216
Av medlemmar inbetalt insatskapital		103	-	-	-	103	-	103
Till medlemmar utbetalt insatskapital		-49	-	-	-	-49	-	-49
Utköp av minoriteter, bland annat Byggglant		-	-	-	-	0	-4	-4
Utgående balans den 31 december 2013	20	1 903	2 602	-340	6 851	11 016	28	11 044

Ytterligare information om det egna kapitalet finns i anslutning till rapporten över moderföretagets förändring i eget kapital på sid 86 samt i not 20 på sid 107.

Eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen, MSEK	2013	2012
Insatskapital, inbetalt	829	753
Insatskapital, emitterat	1 074	1 016
Övrigt eget kapital	9 113	9 130
Totalt eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	11 016	10 899

Verksamhet

Verksamheten i moderföretaget Lantmännen ek för består av Lantmännens kärnverksamhet inom division Lantbruk, av Lantmännens smörjmedelsverksamhet samt koncerngemensamma funktioner.

Medlemsantal

Antalet medlemmar per den 31 december 2013 uppgick till 32 082 (33 589).

Nettoomsättning och rörelseresultat

Nettoomsättningen uppgick till 10 284 MSEK (10 646).

Rörelseresultatet för året uppgick till -255 MSEK (-95). Det lägre rörelseresultatet jämfört med föregående år är bland annat en effekt av kostnader i samband med flytt av produktion från Helsingborg till Falkenberg samt strukturkostnader och nedskrivningar av anläggningstillgångar.

Resultat efter finansnetto

Resultat efter finansiella poster uppgick till 755 MSEK (873). Finansnettot uppgick till 1 010 MSEK (968). I finansnettot ingår realisationsresultat från försäljning av aktier och andelar med 962 MSEK (-13), försäljning av kapitalplaceringsaktier med 143 MSEK (3) och utdelning, främst från dotterbolag, med 109 MSEK (613). I årets finansnetto ingår även en nedskrivning av aktier i dotterbolag med -222 MSEK (-5) samt valutaresultat med -97 MSEK (251).

Realisationsresultat från försäljning av dotterbolag 2013 hänför sig till avyttringen av Kronfågelgruppen. Nedskrivning av aktier i dotterbolag hänför sig till innehaven i Lantmännen Agroetanol AB och NötCenter Viken AB. Valutareultat 2012 avser till stor del valutavinst vid återbetalning av aktiekapital från Lantmännen Finance Ireland.

Investeringar

Året investeringar i anläggningstillgångar uppgick till 180 MSEK (143).

Soliditet

Soliditeten vid utgången av året uppgick till 39,7 procent (42,5).

Personal

Medelantalet anställda uppgick till 1 262 (1 244). Ökningen beror bland annat på att personal har överförts från SW Seed AB den 1 april 2012.

VINSTDISPOSITION

Återbäring och efterlikvid

Styrelsen har beslutat att lämna 1,5 procent (1,25) i återbäring på medlemmarnas inköp av förnödenheter från Lantmännen Lantbruk Sverige samt 0,5 procent (0,5) på medlemmarnas inköp från division Maskins svenska verksamhet. Styrelsen har också beslutat att efterlikvid lämnas med 1,5 procent (1,25) på levererad spannmål, oljevaxter och vallfrö. Totalt beräknas återbäring och efterlikvid uppgå till 127 MSEK (120). I koncernen redovisas återbäring och efterlikvid som utdelning direkt i eget kapital.

Insatsutdelning

Styrelsen föreslår att stämman beslutar att insatsutdelning lämnas med 9 procent (5) på inbetalda och emitterade insatser till såväl direktanslutna medlemmar som till organisationsmedlemmar och lokalföreningar, totalt 171 MSEK (88).

Insatsemission

Styrelsen föreslår att stämman beslutar om en insatsemission på 0 MSEK (80).

Sammantaget uppgår föreslagen insatsutdelningen och insatsemissionen därmed till 9 procent (9) av föreningens insatskapital, detta trots utebliven insatsemission 2013.

Förlagsandelar

Styrelsen föreslår att stämman beslutar att utdelning på förlagsinsatser ska utgå med 3,0 procent (3,75), vilket innebär en utdelning på 2 MSEK (2).

Förslag till vinstdisposition

Styrelsen föreslår därmed att moderföretagets disponibla vinstmedel 6 296 501 TSEK disponeras på följande sätt:

Insatsutdelning	171 283 TSEK
Insatsemission	0 TSEK
Utdelning på förlagsinsatser	1 687 TSEK
Avsätts till reservfond	23 000 TSEK
Balanseras i ny räkning	6 100 531 TSEK
Summa	6 296 501 TSEK

Till följd av att det bedrivs handel med emissionsinsatser är dagen då innehavet ger rätt till utdelning, i form av insatsutdelning, satt till dagen för föreningsstämman, den 15 maj 2014.

Utdelning är beräknad utifrån medlemsregistret så som det var uppdaterat per 31 december 2013. Belopp för insatsutdelning kan komma att ändras till följd av ändringar i medlemsregistret fram till och med 15 maj 2014.

Årsredovisningen för 2013 framläggs för beslut på ordinarie föreningsstämma den 15 maj 2014.

Moderföretagets Resultaträkning

MSEK	Not	2013	2012
Nettoomsättning, extern		8 073	8 573
Nettoomsättning, koncernintern		2 211	2 073
Nettoomsättning, totalt	33	10 284	10 646
Avgår punktskatter		-6	-8
Förändringar i lager av färdiga produkter och produkter i arbete		-17	33
Aktiverat arbete för egen räkning		5	1
Övriga rörelseintäkter	33	212	348
		10 478	11 020
Rörelsens kostnader			
Råvaror och förnödenheter		-6 351	-6 460
Handelsvaror		-1 798	-2 085
Övriga externa kostnader	34	-1 431	-1 516
Personalkostnader	5	-950	-904
Avskrivning och nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar		-203	-150
Summa rörelsens kostnader		-10 733	-11 115
Rörelseresultat	35, 38	-255	-95
Resultat från finansiella poster			
Resultat från andelar i koncernföretag	36	815	583
Resultat från andelar i intresseföretag	36	32	19
Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar	37	145	9
Ränteintäkter från koncernföretag		304	362
Övriga ränteintäkter och liknande resultatposter		172	210
Räntekostnader till koncernföretag		-84	-104
Räntekostnader och liknande resultatposter		-277	-362
Valutaresultat på finansiella poster	38	-97	251
Summa finansiella poster		1 010	968
Resultat efter finansiella poster		755	873
Återbäring och efterlikvid		-127	-120
Koncernbidrag, erhållna		-	443
Koncernbidrag, lämnade		-339	-315
Resultat före skatt		289	881
Skatt på årets resultat	39	163	-35
ÅRETS RESULTAT		452	846

Moderföretagets Balansräkning

MSEK	Not	2013 31 dec	2012 31 dec
TILLGÅNGAR			
Anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar			
Immateriella anläggningstillgångar	40	223	210
		223	210
Materiella anläggningstillgångar			
Byggnader och mark	41	226	200
Förvaltningsfastigheter	42	41	63
Maskiner och andra tekniska anläggningar		473	513
Övriga anläggningstillgångar		78	84
		818	860
Finansiella anläggningstillgångar			
Andelar i koncernföretag	43	6 572	6 185
Andelar i intresseföretag	15	1 065	832
Fordringar hos koncernföretag		1 411	1 165
Fordringar hos intresseföretag		297	3
Övriga långfristiga finansiella tillgångar		387	425
Uppskjuten skattefordran	39	270	107
Andra långfristiga tillgångar		40	3
		10 042	8 720
Summa anläggningstillgångar		11 083	9 790
Omsättningstillgångar			
Varulager	44	2 008	2 242
Kundfordringar		1 693	1 964
Fordringar hos koncernföretag		10 973	10 799
Fordringar hos intresseföretag		8	7
Övriga kortfristiga fordringar		294	83
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	45	133	198
		15 109	15 293
Kortfristiga placeringar		1 654	0
Kassa och bank		130	0
Summa omsättningstillgångar		16 893	15 293
SUMMA TILLGÅNGAR		27 976	25 083

MSEK	Not	2013 31 dec	2012 31 dec
EGET KAPITAL OCH SKULDER			
Eget kapital			
Bundet eget kapital			
Insatser		1 903	1 769
Förlagsinsatser		56	56
Bundna reserver		2 602	2 479
		4 561	4 304
Fritt eget kapital			
Fria reserver, balanserad vinst		5 845	5 292
Årets resultat		452	846
		6 297	6 138
Summa eget kapital		10 858	10 442
Obeskattade reserver	46	311	311
Avsättningar			
Avsättningar för pensioner	47	3	3
Övriga avsättningar	48	206	196
Summa avsättningar		209	199
Långfristiga skulder			
Långfristiga skulder till kreditinstitut		4 090	4 491
Övriga långfristiga skulder		39	41
Summa långfristiga skulder		4 129	4 532
Kortfristiga skulder			
Kortfristiga skulder till kreditinstitut		500	145
Leverantörsskulder		1 732	1 888
Skulder till koncernföretag		8 167	5 484
Skulder till intresseföretag		1	10
Övriga kortfristiga skulder	49	1 710	1 759
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	50	359	313
Summa kortfristiga skulder		12 469	9 599
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER		27 976	25 083
Ställda säkerheter	52	473	506
Ansvarsförbindelser	52	935	1 152

Moderföretagets **Kassaflödesanalys**

MSEK	2013	2012
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN		
Rörelseresultat	-255	-95
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ¹⁾	193	52
	-62	-43
Erhållna finansiella poster, netto	269	831
Betald skatt	0	0
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital ²⁾	207	788
<i>Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital</i>		
Förändring av varulager	234	-289
Förändring av rörelsefordringar	349	-232
Förändring av rörelseskulder	-160	-149
	423	-670
Kassaflöde från den löpande verksamheten	630	118
INVESTERINGSVERKSAMHETEN		
Förvärv av verksamheter och ägartillskott	-1 555	-192
Avyttrade verksamheter, återbetalat aktiekapital	1 677	1 084
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-78	-41
Investering i materiella anläggningstillgångar	-102	-102
Försäljning av anläggningstillgångar	15	114
Förändring av finansiella anläggningstillgångar	-789	-3 033
Kassaflöde från investeringsverksamheten	-832	-2 170
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN		
Koncernbidrag, netto	128	167
Förändring av låneskulder	1 894	1 562
Inbetalt insatskapital	103	99
Återbetalt insatskapital	-49	-50
Utbetald utdelning	-90	-82
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	1 986	1 696
Årets kassaflöde	1 784	-356
Likvida medel vid årets början	0	356
Likvida medel vid årets slut ³⁾	1 784	0

1) MSEK	2013	2012
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar	203	144
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter	-10	-76
Övriga poster	0	-16
Summa	193	52
2) Betalda räntor och erhållen utdelning		
Erhållen utdelning	108	595
Erhållen ränta	462	209
Betald ränta	-328	-338
Summa	242	466
3) Likvida medel		
Kassa och bank	130	0
Kortfristiga placeringar, löptid kortare än 3 månader	1 654	0
Summa	1 784	0

Moderföretagets **Förändring i eget kapital**

MSEK	Insatskapital	Förlags- insatser	Bundna reserver	Fritt eget kapital	Summa eget kapital
Eget kapital 2012-01-01	1 568	56	2 300	5 705	9 629
Årets resultat	-	-	-	846	846
Utbetald utdelning ¹⁾	-	-	-	-82	-82
Av medlemmar inbetalt insatskapital	99	-	-	-	99
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-50	-	-	-	-50
Vinstdisposition	152	-	179	-331	0
Eget kapital 2012-12-31	1 769	56	2 479	6 138	10 442
Årets resultat	-	-	-	452	452
Utbetald utdelning ¹⁾	-	-	-	-90	-90
Av medlemmar inbetalt insatskapital	103	-	-	-	103
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-49	-	-	-	-49
Vinstdisposition	80	-	123	-203	0
Eget kapital 2013-12-31	1 903	56	2 602	6 297	10 858

1) Insatsutdelning -88 MSEK (-78), utdelning på förlagsinsatser -2 MSEK (-4) som i koncernen redovisas som räntekostnad.

Av utbetalt insatskapital avser 7 MSEK (7) återbetalning till följd av ändrade förutsättningar vad gäller enskild medlems insatsskyldighet till föreningen, medan 42 MSEK (43) avser återbetalning till medlemmar som utträtt ur föreningen.

Under 2014 beräknas insatskapital på 63 MSEK (50) återbetalas till medlemmar. 52 MSEK (43) avser återbetalning till medlemmar som utträtt ur föreningen och 11 MSEK (7) avser återbetalning till medlemmar till följd av ändrade förutsättningar vad gäller insatsskyldigheten i föreningen.

Medlemmars insatsskyldighet till Lantmännen enligt föreningens stadgar, som ännu inte var uppfylld per 2013-12-31 uppgick till 722 MSEK (741).

Insatskapital, MSEK	2013	2012
Inbetalt insatskapital	829	753
Emitterat insatskapital	1 074	1 016
Summa	1 903	1 769

Utestående förlagsinsatser löper till 30 december 2014.

Noter till koncernen och moderföretaget

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. Organisationsnummer är 769605-2856. Lantmännenkoncernens verksamhet beskrivs i förvaltningsberättelsen och i not 3, Segmentsredovisning. Koncernens och moderföretagets årsredovisningar för 2013 ska fastställas av ordinarie föreningsstämma, den 15 maj 2014.

Noter till koncernen

Not 1 Redovisningsprinciper

De viktigaste redovisningsprinciperna som tillämpats vid upprättandet av denna årsredovisning beskrivs översiktligt i denna not. Samma principer tillämpas normalt i såväl moderföretag som koncern. I de fall moderföretaget tillämpar andra principer än koncernen anges dessa principer under särskild rubrik.

GRUNDERNA FÖR REDOVISNINGEN

Lantmännen koncernredovisning har upprättats i enlighet med International Financial Reporting Standards (IFRS) såsom de antagits av EU och enligt årsredovisningslagen. IFRS innefattar även International Accounting Standards (IAS) och tolkningar till standarderna benämnda IFRIC respektive SIC. Utöver årsredovisningslagen och IFRS tillämpas även Rådet för finansiell rapporteringers rekommendation RFR 1, Kompletterande redovisningsregler för koncerner.

Moderföretagets årsredovisning är upprättad enligt årsredovisningslagen och Rådet för finansiell rapporteringers rekommendation RFR 2, Redovisning för juridiska personer. Från 2011 är principen för redovisning av koncernbidrag ändrad och moderföretaget redovisar koncernbidrag i resultaträkningen, 2010 års siffror har räknats om.

Lantmännen tillämpar anskaffningsvärdemetoden vid värdering av tillgångar och skulder utom vad gäller derivatinstrument samt kategorierna finansiella tillgångar som kan säljas och finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen. I moderföretaget värderas inte dessa finansiella tillgångar och skulder till verkligt värde. Anläggningstillgångar och långfristiga skulder 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.

Standarder, ändringar och tolkningar som trätt i kraft 2013, som är godkända av EU och som tillämpas i koncernen

IAS 1 Presentation av övrigt totalresultat – ändring

Ändringen innebär att poster som återförs till resultatet ska redovisas separat från de poster som inte ska återföras. Det faktiska innehållet i övrigt totalresultat förändras inte.

Lantmännen tillämpade ändringen redan från 2012, vilket innebar att resultat från aktuariella vinster och förluster särredovisades från 2012.

IFRS 7 Finansiella instrument: Upplysningar – ändring

Upplysning ska lämnas för finansiella tillgångar och skulder som kvittats i rapporten över finansiell ställning. Upplysning ska även lämnas för finansiella tillgångar och skulder där avtal möjliggör kvittning även om kvittning inte gjorts.

Ändringen har inneburit att ytterligare upplysningar presenteras i not 22 Finansiella instrument och finansiell riskhantering.

IFRS 13 Värdering till verkligt värde

IFRS 13 klargör hur verkligt värde ska fastställas när ett sådant värde ska användas i enlighet med annan IFRS. Standarden förtydligar begreppet verkligt värde och inkluderar krav på utökade upplysningar.

Den nya standarden har inte inneburit att värdering till verkligt värde förändrats jämfört med tidigare. Ytterligare upplysningar lämnas dock i not 22 Finansiella instrument och finansiell riskhantering.

IAS 19 Ersättning till anställda – ändring

Ändringarna innebär betydande förändringar avseende redovisning av förmånsbestämda pensionsplaner, exempelvis:

- aktuariella vinster och förluster ska redovisas i övrigt totalresultat, vilket Lantmännen tillämpat sedan tidigare
- känslighetsanalyser avseende rimliga förändringar i samtliga antaganden skall upprättas
- de aktuariella beräkningarna ska även omfatta framtida betalningar av särskild löneskatt
- räntekostnad beräknas på nettoskulden och med vald diskonteringsränta

Ändringen har ökat det ingående värdet på pensionsförpliktelsen och minskat övriga avsättningar med 86 MSEK, som en följd av hantering av den särskilda löneskatten. Ytterligare känslighetsanalyser görs jämfört med tidigare och dessa presenteras i not 23 Pensioner.

Standarder, ändringar och tolkningar som är godkända av EU men ännu inte trätt i kraft och som inte har tillämpats i förtid av koncernen
IFRS 10 Koncernredovisning och ändring IAS 27 Separata finansiella rapporter

IFRS 10 och ändring i IAS 27 ska tillämpas från 2014.

IFRS 10 ersätter avsnittet i IAS 27 som behandlar upprättandet av koncernredovisning. IAS 27 behandlar fortsättningsvis endast redovisning i moderföretaget av innehav i koncernföretag.

Reglerna avseende hur koncernredovisning ska upprättas har inte förändrats. IFRS 10 förtydligar dock tillvägagångssättet för att avgöra om bestämmande inflytande föreligger eller inte. Aktieinnehav, det vill säga rösträtt, är inte nödvändigt för ett bestämmande inflytande.

Förändringen bedöms i dagsläget inte få någon inverkan på koncernens redovisning.

IFRS 11 Samarbetsarrangemang och ändring IAS 28 Intresseföretag och Joint ventures

IFRS 11 och ändring i IAS 28 ska tillämpas från 2014.

IFRS 11 behandlar redovisningen av samarbetsarrangemang, som definieras som ett samarbetsavtal där två eller fler parter har ett gemensamt bestämmande inflytande. IFRS 11 ersätter IAS 31 och SIC 13.

Samarbetsarrangemang delas i två kategorier – gemensamma verksamheter eller joint ventures.

I gemensamma verksamheter redovisar varje ägare sin andel av tillgångar, skulder, intäkter och kostnader.

Gemensamt styrda företag, joint ventures – där innehavaren äger ett intresse i företagets nettotillgångar, får inte konsolideras enligt klyningsmetoden utan ska redovisas enligt kapitalandelsmetoden.

Förändringen bedöms i dagsläget inte få någon inverkan på koncernens redovisning.

fortsättning not 1

IFRS 12 Upplysningar om andelar i andra företag IFRS 12 ska tillämpas från 2014.

IFRS 12 fastställer vilka upplysningar som ska lämnas om ägda dotterföretag, intresseföretag och samarbetsarrangemang. Betydande kvalitativa och kvantitativa upplysningar ska lämnas om respektive innehav vad gäller eventuella effekter av innehaven på de finansiella rapporterna och eventuella risker förknippade med innehaven.

Förändringen bedöms i dagsläget få viss, men inte någon större, inverkan på koncernens redovisning.

IAS 32 Finansiella instrument: Klassificering – ändring Ändring i IAS 32 ska tillämpas från 2014.

Ändringen förtydligar vissa begrepp avseende kvittning av finansiella tillgångar och finansiella skulder.

Ändringen bedöms i dagsläget inte få någon inverkan på koncernens finansiella rapporter.

IAS 36 Nedskrivningar – ändring Ändring i IAS 36 ska tillämpas från 2014.

Ändringen innebär förändrade upplysningskrav om verkligt värde när återvinningsvärdet på en nedskriven tillgång baseras på verkligt värde minus försäljningskostnader, samt harmonisering av upplysningskraven med vad som gäller då återvinningsvärdet beräknas utifrån nyttjandevärde.

Ändringen bedöms i dagsläget inte få någon större inverkan på koncernens finansiella rapporter.

IAS 39 Finansiella instrument: Redovisning och värdering – ändring Ändring i IAS 39 ska tillämpas från 2014.

Ändringen introducerar en lättnad vid säkringsredovisning då företaget tvingas överföra säkringsinstrument till en central motpart.

Ändringen bedöms i dagsläget inte få någon inverkan på koncernens finansiella rapporter.

Investmentföretag Är inte relevant för koncernen.

Standarder, ändringar och tolkningar som ännu inte är godkända av EU IFRS 9, Financial Instruments: Recognition and Measurement
Denna standard är en del i en fullständig omarbetning av den nuvarande standarden IAS 39. Det finns ingen tidplan för EU:s godkännande, men IFRS 9 kommer troligen att tillämpas tidigast från 2015.

I avvaktan på att alla delar av standarden blir färdiga har koncernen inte utvärderat effekterna av den nya standarden.

IFRIC 21 Levies Är oväsentlig för koncernen.

Ändrade redovisningsprinciper för moderföretaget
Rådet för finansiell rapporterings rekommendation RFR 2, Redovisning för juridiska personer, har ändrats genom att ny vägledning införts vad gäller redovisning av koncernbidrag. Denna vägledning ska tillämpas från 2013 men fick tillämpas i förtid. Lantmännen valde att tillämpa vägledningen från 2012 och då dess alternativregel, som innebär att såväl erhållna som lämnade koncernbidrag redovisas som bokslutsdisposition.

ANVÄNDNING AV ANTAGANDEN OCH BEDÖMNINGAR
För att kunna upprätta redovisningen enligt IFRS måste bedömningar och antaganden göras som påverkar redovisade tillgångar och skulder respektive intäkter och kostnader 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 finns närmare beskrivna i not 2.

BEDÖMNINGAR VID TILLÄMPNING AV REDOVISNINGSPRINCIPER Insatskapitalet i en ekonomisk förening återbetalas till medlemmen vid utträde

ur föreningen. Baserat på de regler som finns i IAS 32 och som är tillämpliga på kooperativa företags insatskapital har Lantmännen, utifrån de förutsättningar som gäller för insatskapital enligt föreningens stadgar, gjort bedömningen att föreningens insatskapital ska betraktas som eget kapital i koncernens redovisning.

Lantmännen har vidare gjort den bedömningen att den återbäring och efterlikvid som kan utbetalas till medlemmarna, och som är beroende av föreningens resultat, ska betraktas som utdelning i koncernens redovisning.

KONCERNREDOVISNING
Koncernens bokslut omfattar boksluten för moderföretaget och samtliga koncernföretag i enlighet med nedanstående definitioner. Koncernföretag konsolideras från och med den dag koncernen har kontroll, eller för intresseföretag, betydande inflytande över företaget och avyttrade koncernföretag ingår i koncernens redovisning till och med den dag koncernen fortfarande kontrollerar, eller för intresseföretag, har betydande inflytande över företaget

Dotterföretag
Dotterföretag avser de företag där Lantmännen, direkt eller indirekt, innehar eller förfogar över mer än 50 procent av rösterna eller på annat sätt utövar ett bestämmande inflytande.

Koncernredovisningen upprättas enligt förvärvsmetoden. Anskaffningsvärdet för andelarna i dotterföretaget utgörs av det kontanta belopp och det verkliga värdet på annan form av köpeskilling, som erläggs för andelarna. Värdet på den förvärvade nettotillgången, det egna kapitalet i företaget, bestäms utifrån en värdering av förvärvade tillgångar, skulder och eventuella förpliktelser till verkliga värden vid förvärvstidpunkten. Dessa verkliga värden utgör koncernens anskaffningsvärden. Överstiger anskaffningsvärdet för andelarna i dotterföretaget det verkliga värdet på det förvärvade företagens identifierbara nettotillgångar redovisas skillnadsbeloppet som koncernmässig goodwill. Huruvida en minoritets andel av goodwill ska värderas och inkluderas som tillgång avgörs för varje enskilt förvärv. Understiger anskaffningsvärdet det slutligen fastställda verkliga värdet på nettotillgångarna redovisas skillnaden direkt i resultaträkningen.

Samtliga koncerninterna transaktioner, såväl fordringar och skulder som intäkter och kostnader samt orealiserade resultat elimineras i sin helhet.

Intresseföretag
Intresseföretag är företag där Lantmännen har ett betydande, men inte bestämmande, inflytande. Normalt är detta fallet när koncernen innehar mellan 20 och 50 procent av rösterna.

Innehav i intresseföretag redovisas enligt kapitalandelsmetoden och värderas inledningsvis till anskaffningsvärde. Värdering av förvärvade tillgångar och skulder görs på samma sätt som för dotterföretag och redovisat värde på intresseföretagen inkluderar eventuell goodwill och andra koncernjusteringar. Koncernens andel i det resultat efter skatt som uppkommit i intresseföretaget efter förvärvet, justerat för eventuella avskrivningar/upplösningar av koncernmässiga värden, redovisas på en rad i resultaträkningen och inkluderas i rörelseresultatet. Resultatandelen beräknas utifrån Lantmännens kapitalandel i intresseföretaget. Kapitalandelsmetoden innebär att det i koncernen redovisade värdet på andelarna i intresseföretagen motsvaras av koncernens andel i intresseföretagens egna kapital med tillägg för eventuella restvärden på koncernmässiga över- och undervärden.

Orealiserade vinster, och förluster som inte innebär ett nedskrivningsbehov, elimineras i förhållande till koncernens innehav i intresseföretaget.

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 enligt kapitalandelsmetoden på samma sätt som intresseföretag.

Innehav utan bestämmande inflytande (minoriteter)
Minoritetsintressens andel i dotterföretags nettotillgångar redovisas som en särskild post i koncernens egna kapital. I koncernens resultaträkning ingår minoritetens andel som en del i redovisat resultat och upplysning lämnas om beloppet i anslutning till redovisat resultat. Transaktioner med minoritetsägare redovisas som transaktioner inom det egna kapitalet. Eventuell skillnad mellan minoritetens andel av eget kapital och lagd eller erhållen ersättning redovisas som en förändring direkt i eget kapital hänförligt till moderföretagets ägare.

fortsättning not 1

Lantmännen bedömer vid varje förvärv om minoritetens andel av eget kapital ska värderas till verkligt värde eller till andelen av identifierade nettotillgångar.

Omräkning av utländska koncernföretag

Balansräkningar och resultaträkningar i samtliga koncernföretag, med annan funktionell valuta än rapporteringsvalutan, räknas om till koncernens rapporteringsvaluta enligt följande:

- Tillgångar och skulder räknas om till balansdagskursen per respektive bokslutsdag som redovisas i balansräkningen.
- Intäkter och kostnader räknas om till genomsnittskursen för respektive år som redovisas i resultaträkningen och rapport över totalresultatet.
- Alla omräkningsdifferenser som uppkommer redovisas som en separat post under övrigt totalresultat i rapport över totalresultatet.

I de fall nettoinvesteringar i utländsk verksamhet säkrats med finansiella instrument förs även valutakursdifferenser som uppstår vid omräkning av dessa instrument till rapport över totalresultatet.

Vid avyttring av ett utländskt företag redovisas ackumulerade omräkningsdifferenser och valutakursdifferenser på eventuella finansiella instrument, som innehafvs för att säkra nettoinvesteringen i företaget, som en del i redovisat realisationsresultatet.

Goodwill och justeringar till verkligt värde som uppkommer vid förvärv av en utländsk verksamhet behandlas som tillgångar och skulder i den utländska verksamheten och omräknas enligt samma principer som verksamheten.

Moderföretaget

Moderföretaget redovisar samtliga innehav i koncernföretag, intresseföretag och joint ventures till anskaffningsvärde, i förekommande fall justerat med ackumulerade nedskrivningar.

TRANSAKTIONER OCH BALANSPOSTER I UTLÄNDSK VALUTA

De olika enheterna inom koncernen redovisar i den valuta som används i den ekonomiska miljö där respektive företag huvudsakligen är verksam, den funktionella valutan. Koncernredovisningen är upprättad i svenska kronor (SEK), som är moderföretagets funktionella valuta och rapporteringsvaluta.

Transaktioner i utländsk valuta omräknas till funktionell valuta enligt de valutakurser som gäller på transaktionsdagen.

Fordringar och skulder i utländsk valuta omvärderas till balansdagens kurser vid varje bokslutstillfälle. Kursdifferenser som uppkommer vid sådan omvärdering, samt vid betalning av transaktionen, redovisas i resultaträkningen. Kursdifferenser som uppkommer vid omvärdering av poster som utgör säkringstransaktioner, och som uppfyller villkoren för säkringsredovisning, redovisas dock i övrigt totalresultat. Vinster och förluster på rörelsens fordringar och skulder nettoredo visas och redovisas inom rörelseresultatet. Vinster och förluster på upplåning och finansiella placeringar redovisas som finansiella poster.

Valutakursdifferenser på fordringar som utgör en utvidgad investering i dotterbolag redovisas via övrigt totalresultat på samma sätt som omräkningsdifferenser avseende investeringar i utländska dotterbolag.

SEGMENTSRAPPORTERING

Redovisade rörelsesegment överensstämmer med den interna rapportering som lämnas till högste verkställande beslutsfattaren, som är den som tilldelar resurser och bedömer rörelsesegmentens resultat. I Lantmännen har denna funktion identifierats som verkställande direktören som, på styrelsens uppdrag, sköter den löpande förvaltningen och styrningen.

Rörelsesegmenten överensstämmer med koncernens operativa organisation där verksamheten är indelad i 4 divisioner samt Lantmännens fastighetsverksamhet. Segmenten är uppbyggda kring olika typer av produkter och tjänster. De fyra divisionerna är Lantbruk, Maskin, Energi och Livsmedel. Verksamhet som inte redovisas som eget segment, i huvudsak koncerngemensamma funktioner, redovisas som Övrig verksamhet. Ytterligare beskrivning av rörelsesegmenten återfinns i not 3 på ► sid 94-96.

Segmenten ansvarar för sitt rörelseresultat och de tillgångar och skulder som används i den egna verksamheten, det operativa kapitalet. Finansiella poster och skatter ligger inte inom divisionernas ansvar utan redovisas centralt för koncernen. Samma redovisningsprinciper används inom segmenten som för koncernen

förutom vad gäller redovisning av pensioner enligt IAS 19 och finansiella instrument enligt IAS 39 som endast tillämpas på koncernnivå.

Transaktioner mellan divisionerna, segmenten och även gentemot övrig verksamhet görs till marknadsmässiga villkor.

MATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

Materiella anläggningstillgångar redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella ackumulerade nedskrivningar. I anskaffningsvärdet ingår utgifter som direkt kan hänföras till förvärvet av tillgången, inklusive effekten av gjorda kassaflödesåskringar avseende investeringsinköp i utländsk valuta. Utgifter för inkörning och intrimning som är nödvändiga för att få tillgången i förutbestämt skick inkluderas i anskaffningsvärdet. Vid stora investeringar, där det totala investeringsvärdet uppgår till minst 300 MSEK och investeringstiden omfattar minst 12 månader, inkluderas ränta under byggnadstiden i tillgångens anskaffningsvärde.

Tillkommande utgifter för en materiell anläggningstillgång ökar anskaffningsvärdet endast om det är troligt att koncernen får framtida ekonomisk nytta av den tillkommande utgiften. Alla andra tillkommande utgifter redovisas som kostnad i den period de uppkommer.

Förvaltningsfastigheter

Förvaltningsfastigheter redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och eventuella ackumulerade nedskrivningar. Det verkliga värdet på förvaltningsfastigheter anges som tilläggsupplysning, se ► not 13 och not 42. I koncernen klassificeras fastigheter som till mer än 90 procent hyrs ut till andra än koncernföretag som förvaltningsfastigheter. I moderföretaget klassificeras fastigheter som förvaltningsfastigheter när mer än 90 procent hyrs ut till andra. Moderföretagets förvaltningsfastigheter med koncernbolag som hyresgäst redovisas i koncernen som rörelsefastigheter.

Avskrivningsprinciper för materiella anläggningstillgångar

Mark förutsätts ha en obestämbart nyttjandeperiod och skrivs därför inte av. Avskrivning på övriga materiella anläggningstillgångar baseras på anskaffningsvärdet med avdrag för beräknat restvärde. Avskrivning sker linjärt över tillgångens beräknade nyttjandeperiod. Varje del av en större materiell anläggningstillgång, med ett anskaffningsvärde som är betydande i relation till tillgångens sammanlagda anskaffningsvärde och en nyttjandeperiod som väsentligt avviker från resten av tillgången, skrivs av separat.

Tillgångarnas restvärden och nyttjandeperioder prövas minst en gång per år och justeras vid behov.

Följande avskrivningstider tillämpas:

Byggnader	14–100 år
Silor	10–33 år
Fastighetsinventarier	10–25 år
Maskiner, tekniska anläggningar	5–20 år
Inventarier, verktyg	5–15 år
Fordon	5–10 år
Kontorsutrustning	3–10 år

IMMATERIELLA ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR

En immateriell anläggningstillgång redovisas när tillgången är identifierbar, koncernen kontrollerar tillgången och den förväntas ge framtida ekonomiska fördelar. Immateriella tillgångar som goodwill, varumärken och kundrelationer identifieras och värderas normalt i samband med företagsförvärv. Utgifter för internt genererade varumärken, kundrelationer liksom internt genererad goodwill, redovisas i resultaträkningen som kostnad då de uppkommer.

Goodwill

Goodwill utgör det värde som anskaffningspriset överstiger verkligt värde med på de nettotillgångar som koncernen förvärvat i samband med ett rörelseförvärv. Värdet på goodwill hänförs till de kassagenererande enheter inom ett rörelsesegment, som förväntas bli gynnade av det förvärv som gett upphov till goodwill-posten. Goodwill redovisas till anskaffningsvärde minskat med ackumulerade nedskrivningar och testas årligen för att identifiera eventuellt nedskrivningsbehov. Nedskrivning av goodwill återförs inte.

Goodwill som uppstår vid förvärv av intresseföretag inkluderas i redovisat värde på intresseföretaget och nedskrivningstestas som en del av värdet på det totala innehavet i intresseföretaget.

fortsättning not 1

Redovisat resultat från avyttring av ett koncernföretag inkluderar kvarvarande redovisat värde på den goodwill som är hänförlig till den avyttrade enheten.

Varumärken

Värdet på varumärken redovisas till anskaffningsvärde efter eventuella ackumulerade avskrivningar och ackumulerade nedskrivningar. Varumärken med en obestämbar nyttjandeperiod skrivs inte av utan testas årligen vad gäller nedskrivningsbehov, på motsvarande sätt som för goodwill. Varumärken som Lantmännen avser fortsätta använda under överskådlig tid framåt och som har ett anskaffningsvärde på minst 10 MSEK klassificeras som varumärke med obestämbar nyttjandeperiod.

Värdering av varumärken som identifierats i ett företagsförvärv görs enligt Relief from Royalty-metoden.

Varumärken med begränsad nyttjandeperiod skrivs av linjärt under förväntad nyttjandeperiod som varierar mellan 5-10 år.

Moderföretaget

Moderföretaget redovisar värdet på varumärken till anskaffningsvärde efter eventuella ackumulerade avskrivningar och ackumulerade nedskrivningar.

Kund- och leverantörsrelationer

I samband med företagsförvärv kan immateriella tillgångar i form av kund- respektive leverantörsrelationer identifieras. Värdet på dessa bedöms utifrån Multi Period Excess Earning-metoden samt eventuell annan relevant information och redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och ackumulerade nedskrivningar.

Befintliga kundrelationer bedöms för närvarande ha en total nyttjandeperiod på 7 år och befintliga leverantörsrelationer en nyttjandeperiod på 10 år.

Forskning och utveckling

Utgifter för forskning redovisas som kostnad i den period de uppkommer. Utgifter för utveckling redovisas som immateriell tillgång endast under förutsättning att det är tekniskt och finansiellt möjligt att färdigställa tillgången, att den bedöms ge framtida ekonomiska fördelar och att anskaffningsvärdet på tillgången kan beräknas på ett tillförlitligt sätt. När det gäller utveckling av sådana 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 innebär detta att samtliga utgifter för utveckling av kommersiella produkter och liknande kostnadsförs när de uppstår. Utgifter för utveckling av affärsrelaterade IS/IT-system aktiveras, om de generella förutsättningarna enligt ovan är uppfyllda och den totala utgiften beräknas överstiga 3 MSEK.

Aktiverade utgifter skrivs av linjärt under bedömd nyttjandeperiod som uppgår till 5-10 år.

Övriga immateriella tillgångar

Till immateriella anläggningstillgångar hör även patent, licenser och övriga rättigheter. Tillgångarna redovisas till anskaffningsvärde med avdrag för ackumulerade avskrivningar och nedskrivningar. Avskrivning görs linjärt under tillgångens förväntade nyttjandeperiod som bedöms uppgå till mellan 5-10 år.

Tillkommande utgifter för en övrig immateriell tillgång ökar anskaffningsvärdet endast om det är troligt att koncernen får framtida ekonomisk nytta av den tillkommande utgiften. Alla andra tillkommande utgifter redovisas som kostnad i den period de uppkommer.

NEDSKRIVNINGAR

Immateriella tillgångar som har en obestämbar nyttjandeperiod skrivs inte av utan provas årligen eller oftare vid indikation, avseende eventuellt nedskrivningsbehov. Det redovisade värdet på tillgångar som skrivs av provas fortlöpande. Vid varje bokslutstillfälle görs en bedömning om det föreligger någon indikation på att tillgångarnas värde minskat så att det föreligger ett nedskrivningsbehov. För dessa tillgångar liksom för tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod beräknas tillgångens återvinningsvärde. Med återvinningsvärde avses det högsta av en tillgångens verkliga värde, med avdrag för försäljningskostnader, och dess nyttjandevärde. Nedskrivning görs till återvinningsvärdet om detta understiger det redovisade värdet. Tidigare redovisat nedskrivning återförs om skälen för den tidigare

nedskrivningen inte längre föreligger. Återföring sker dock inte med ett belopp större än att det bokförda värdet uppgår till vad det hade varit om nedskrivning inte hade redovisats tidigare år. Nedskrivning av goodwill återförs aldrig.

För en tillgång som är beroende av att andra tillgångar genererar kassaflöden beräknas nyttjandevärdet för den minsta kassagenererande enhet som tillgången tillhör. Goodwill hänförs alltid till de kassagenererande enheter som gynnas av det förvärv som genererat goodwillen.

Med en tillgångs 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 med en räntesats före skatt som är tänkt att beakta marknadens bedömning av riskfri ränta och risk förknippad med den specifika tillgången. I Lantmännen beräknas riskpremierna i förhållande till verksamhetens närhet till lantbrukaren. Verksamheter nära lantbrukaren har en lägre riskpremiernivå.

VARULAGER

Varulager värderas till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet på balansdagen. Anskaffningsvärdet beräknas med tillämpning av FIFO-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 lagervärderna. Nettoförsäljningsvärdet är det uppskattade försäljningspriset i den löpande verksamheten efter avdrag för uppskattade kostnader för att färdigställa och sälja varan.

Beträffande redovisning av spannmålslager, se även "Intäktsredovisning spannmål" på ► sid 93.

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

Alla finansiella instrument redovisas i balansräkningen och inkluderar på tillgångssidan likvida medel, kundfordringar, aktier och andra liknande egetkapitalinstrument, lånefordringar, andra räntebärande instrument 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 valutakurs- och råvaruprisförändringar samt exponering för ränterisker. Derivatinstrument redovisas i balansräkningen när avtal träffas. Kundfordringar tas upp i balansräkningen när faktura har utfärdats. Leverantörsskulder tas upp när faktura mottagits. Övriga finansiella tillgångar och finansiella skulder tas upp i balansräkningen på likviddag. En finansiell tillgång eller del av tillgång tas bort från balansräkningen på likviddag eller när den förfaller. En finansiell skuld eller del av finansiell skuld tas bort från balansräkningen på likviddag eller när den på annat sätt avvecklas.

Klassificering av finansiella instrument

Värderingen beror på hur det finansiella instrumentet klassificerats. Klassificering görs i anslutning till att transaktionen genomförs. Lantmännen klassificerar sina finansiella instrument i följande kategorier:

Finansiella tillgångar värderade till verkligt värde via resultaträkningen. En finansiell tillgång hänförs till denna kategori om den innehas för handel. Derivatinstrument med positiva marknadsvärden hänförs till denna kategori om de inte är identifierade som säkringsinstrument. Onoterade aktier och marknadsnoterade räntebärande värdepapper ingår i denna kategori. Värdeförändringarna i denna kategori redovisas i resultaträkningen.

Lånefordringar och kundfordringar

Finansiella tillgångar som inte är derivat och som har fastställda eller fastställbara betalningar och som inte är noterade på en aktiv marknad. Tillgångar i denna kategori redovisas till upplupet anskaffningsvärde och är föremål för prövning vad gäller nedskrivning.

fortsättning not 1

Nedskrivning av en finansiell tillgång sker om det inträffat händelser som med säkerhet ger belägg för att framtida kassaflöden från tillgången påverkats negativt. Nedskrivningsprövning av kundfordringar baseras på en individuell bedömning av förfallen fordran och aktuell motpart där återkommande försenade eller uteblivna betalningar eller andra finansiella svårigheter hos motparten ses som indikationer på att ett nedskrivningsbehov kan föreligga. I det fall som fordran bedöms som osäker, görs en reservering som utgör skillnaden mellan tillgångens redovisade värde och det belopp som förväntas inflyta. Reserveringen kvarstår till dess betalning skett, ny bedömning görs, alternativt att förlust konstaterats.

Finansiella tillgångar som kan säljas

En finansiell tillgång som inte har klassificerats i någon av ovanstående kategorier och inte är ett derivatinstrument ingår i denna kategori. De finansiella tillgångarna redovisas till verkligt värde och värdeförändringen redovisas via "Övrigt totalresultat" i eget kapital intill dess tillgången säljs, om inte en nedskrivning innebär att en värdeförändring ska omklassificeras till resultaträkningen dessförinnan.

Finansiella skulder värderade till verkligt värde via resultaträkningen

Derivatinstrument med negativt verkligt värde hänförs till denna kategori, om inte instrumentet har identifierats som en säkringstransaktion. Värdeförändringar på dessa instrument redovisas i resultaträkningen.

Övriga skulder

Denna kategori inkluderar alla skulder förutom derivatinstrument och redovisas till upplupet anskaffningsvärde.

Derivat använda i säkringsredovisning

Denna kategori innehåller derivat som används för säkringsredovisning i enlighet med vad som redogörs för i avsnittet Derivatinstrument och säkringsredovisning.

Finansiella anläggningstillgångar

Aktier och räntebärande värdepapper som anskaffats med avsikt att stadigvarande innehas i verksamheten, klassificeras som finansiella anläggningstillgångar. Noterade aktier ingår i kategorin finansiella tillgångar som kan säljas. Onoterade aktier och marknadsnoterade räntebärande värdepapper ingår i kategorin verkligt värde via resultaträkningen. Onoterade räntebärande värdepapper ingår i kategorin låne- och kundfordringar.

Kundfordringar

Kundfordringar ingår i kategorin låne- och kundfordringar och redovisas till det belopp som förväntas bli inbetalt, baserat på en individuell bedömning av osäkra kundfordringar.

Kortfristiga placeringar

I kortfristiga placeringar ingår huvudsakligen korta placeringar i banker med löptid som vid anskaffningstidpunkten överstigande 3 månader men inte 12 månader, alternativt instrument som är direkt omsättningsbara på marknaden. Kortfristiga placeringar ingår i kategorin låne- och kundfordringar.

Likvida medel

Likvida medel omfattar kassa, omedelbart tillgängliga banktillgodohavanden samt övriga penningmarknadsinstrument med ursprunglig löptid understigande tre månader och ingår i kategorin låne- och kundfordringar.

Räntebärande skulder

I räntebärande skulder ingår huvudsakligen lån från kreditinstitut och medlemmar. Dessutom ingår inlåning från allmänheten i Lantmännen Finans AB samt av moderföretaget emitterade förlagsinsatser. Räntebärande lån redovisas initialt till anskaffningsvärde motsvarande det verkliga värdet av vad som erhållits. Transaktionskostnaderna periodiseras över lånens löptid. Dessa skulder ingår i kategorin övriga skulder.

DERIVATINSTRUMENT OCH SÄKRINGSREDOVISNING

Innehavet av finansiella derivatinstrument utgörs av ränte- och valutaswapar, valutaterminer, råvaruderivat samt elderivat.

Derivatinstrument redovisas till verkligt värde och resultatet av omvärderingen påverkar resultaträkningen när derivatinstrumentet inte kvalificerar för säkringsredovisning. Säkringsredovisning tillämpas om vissa kriterier, vad gäller dokumentation av säkringsrelationen och dess effektivitet, uppfylls. Större delen av de derivat som används inom Lantmännen har ingåtts för att säkra risker, som till exempel valutarisk.

Merparten av de derivatinstrument som innehas av Lantmännen utgör säkringsinstrument som kvalificerar för säkringsredovisning. Finansiella derivatinstrument som är säkringsinstrument säkras antingen en tillgång eller en skuld, en nettoinvestering i utlandsverksamhet eller är en säkring av faktisk eller prognostiserad transaktion.

IAS 39 definierar tre olika säkringsförhållanden; kassaflödessäkring, säkring av nettoinvesteringar och säkring av verkligt värde. Lantmännen tillämpar för närvarande endast kassaflödessäkring och säkring av nettoinvesteringar.

Kassaflödessäkring är en säkring som ingås för att minska risken för resultatpåverkan från förändringar i kassaflöde avseende en mycket sannolik prognostiserad framtida transaktion eller i transaktioner relaterade till en tillgång eller skuld. Vid kassaflödessäkringsredovisning redovisas förändringen i derivatinstrumentets verkliga värde via "övrigt totalresultat" till det egna kapitalet. När den säkrade posten redovisas i resultaträkningen överförs även resultatet från omvärdering av derivatinstrumentet till resultaträkningen.

Kassaflödessäkring med olika typer av derivatinstrument tillämpas för bland annat valutarisker och råvaruprisrisker i kommersiella transaktionsflöden, elpriser, samt för ränterisker i skuldportföljen.

Säkring av nettoinvesteringar är säkringar som ingås för att minska effekterna av förändringar i värdet på nettoinvesteringen i en utlandsverksamhet som en följd av ändrade valutakurser. Valutakursvinster eller -förluster som uppstår vid verkligt värde-värdering av de instrument som används för dessa säkringar redovisas via "övrigt totalresultat" till det egna kapitalet. Resultatet omklassificeras från eget kapital till resultatet vid avyttring av utlandsverksamheten.

Nettoinvesteringar säkras för närvarande genom upplåning och valutaswapar i motsvarande valuta.

Valutakursdifferenser på fordringar som utgör en utvidgad investering i dotterbolag redovisas via övrigt totalresultat på samma sätt som omräkningsdifferenser avseende investeringar i utländska dotterbolag.

Valutarisk

Valutaderivat ingås i syfte att begränsa påverkan på Lantmännens resultat och finansiella ställning från kortsiktiga valutarörelser. Utgångspunkten i Lantmännens finanspolicy är att valutan är en del av prissättningen och ska därför kurssäkras senast då avtal upprättas med kund.

Ränterisk

Räntederivat ingås i syfte att förändra räntebindningstiden för underliggande finansiella tillgångar och skulder. För säkring av ränterisk används ränteswapar. Belopp som betalas eller mottas enligt ränteswapavtal redovisas löpande som ränteintäkt eller räntekostnad.

Råvaruprisrisk

Råvaruderivat ingås i syfte att minska resultatsvängningar som beror på variationer i råvarupriset, huvudsakligen vad gäller vete, malkorn, raps och soja. Säkringsredovisning tillämpas, vilket innebär att effekten av säkringen redovisas i resultaträkningen i samma period som den underliggande transaktionen.

Elpriserisk

Elderivat ingås i syfte att öka förutsägbarheten för kostnaderna vilket minskar resultatsvängningar och även behovet av prisförändringar mot kund beroende på variationer i elpriset.

Etanolpriserisk

Etanolderivat ingås i syfte att minska resultatsvängningar som beror på variationer i etanolpriset. Möjligheten att säkra prisrisk via derivat inom etanolmarknaden är begränsad. Etanolen prissätts i EUR eller USD. Utgångspunkten i koncernens finanspolicy är att valutan är en del av affärens prissättning och ska därför kurssäkras senast då avtal upprättas. Etanolpriserisk förekommer enbart inom division Energi.

Moderföretaget

I moderföretaget redovisas finansiella instrument enligt anskaffningsvärdemetoden. Vad gäller räntebärande tillgångar och skulder överensstämmer moderföretaget i allt väsentligt med vad som gäller för koncernen varför några särskilda upplysningar inte lämnas för moderföretaget.

fortsättning not 1

Moderföretaget redovisar emitterade förlagsinsatser som eget kapital och avkastningen som utdelning.

FASTSTÄLLANDE AV VERKLIGT VÄRDE

Lantmännens finansiella instrument är till största delen prissatta på officiella marknadsplatser och värdering har skett till officiella noterade priser. Detta gäller exempelvis råvaruterminer och energiderivat.

För onoterade finansiella instrument, eller om marknaden för en viss finansiell tillgång inte är aktiv, fastställs värdet genom tillämpning av vedertagna värderingstekniker, varvid koncernen gör antaganden som baseras på de marknadsförhållanden som råder på balansdagen. Verkligt värde på valutaterminer och valutawaporer beräknas utifrån gällande terminkurser på balansdagen, medan ränteswapar värderas med beräkning av framtida diskonterade kassaflöden. Marknadsräntor och aktuella kreditmarginaler ligger till grund för beräkningen av verkliga värdet på långfristiga lån. Vid verkligt värde värderingen, främst vad gäller OTC derivat, tas hänsyn till både Lantmännens och motpartens bedömda kreditrisk utifrån officiella marknadsplatser för finansiella instrument.

För finansiella tillgångar och skulder med kort löptid antas verkligt värde överensstämma med anskaffningsvärdet justerat för eventuell nedskrivning. I de fall verkligt värde på eget kapitalinstrument inte går att fastställa redovisas de till anskaffningsvärde justerat för eventuell nedskrivning.

AVSÄTTNINGAR

Avsättningar redovisas när Lantmännen har ett legalt eller informellt åtagande till följd av inträffade händelser och det är sannolikt att utbetalningar kommer att krävas för att fullgöra åtagandet. Som avsättning redovisas det belopp som enligt bästa bedömning beräknas utgå för att reglera åtagandet på balansdagen. Vid långfristiga, 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 garantirisken. 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.

ERSÄTTNINGAR TILL ANSTÄLLDA

Pensioner

Inom Lantmännen finns såväl avgiftsbestämda som förmånsbestämda pensionsplaner, varav de flesta fonderade.

I avgiftsbestämda planer betalar företaget fastställda avgifter till en separat juridisk enhet och har därefter ingen förpliktelse att betala ytterligare avgifter. Koncernens resultat belastas med kostnader i takt med att förmånerna intjänas.

I förmånsbestämda pensionsplaner anges ett belopp för den pensionsförmån en anställd ska erhålla efter pensioneringen, baserat på faktorer såsom lön, tjänstgöringstid och ålder. Koncernens företag bär risken för att de utfästa ersättningarna utbetalas. Förvaltningstillgångar i fonderade planer kan bara användas för att betala ersättningar enligt pensionsavtalen.

Den skuld som redovisas i balansräkningen utgör nettot av beräknat nuvärde av den förmånsbestämda förpliktelsen och verkligt värde på förvaltningstillgångarna knutna till förpliktelsen på balansdagen i pensionsstiftelse eller på annat sätt.

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 förpliktelserna och valutan. För svenska planer används en ränta som motsvarar räntan på förstklassiga bostadsobligationer. Dessa obligationer bedöms likvärdiga med företagsobligationer då de har en tillräckligt djup marknad för att användas som utgångspunkt för diskonteringsräntan.

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.

Lantmännen redovisar aktuariella vinster och förluster i Övrigt totalresultat.

Särskild löneskatt beräknas på mellanskillnaden mellan pensionsförpliktelse fastställd enligt IAS 19 och pensionsförpliktelse fastställd enligt de regler som tillämpas i juridisk person. Den beräknade framtida löneskatten redovisas i balansräkningen som en del av pensionskulden. Förändringen i avsättningen redovisas, till den del den avser aktuariella vinster eller förluster, i Övrigt totalresultat.

Moderföretaget

Moderföretaget tillämpar tryggandelagen och Finansinspektionens föreskrifter avseende förmånsbestämda pensioner, vilket är en förutsättning för skattemässig avdragsrätt. Redovisningen följer RFR 2 Redovisning för juridiska personer och FARs rekommendation nr 4, Redovisning av pensionskund och pensionskostnad. De väsentligaste skillnaderna mot reglerna i IAS 19 är hur diskonteringsräntan fastställs och att förpliktelsen beräknas utifrån nuvarande lönenivå samt att aktuariella vinster och förluster redovisas i resultaträkningen omedelbart när de uppstår.

Ersättningar vid uppsägning

Avsättning för kostnader i samband med uppsägning av personal redovisas endast om företaget är förpliktigt att avsluta en anställning före normal pensionsavgång eller när ersättningar lämnas som ett erbjudande för att uppmuntra frivillig avgång. Beräknat avgångsvederlag redovisas som avsättning när en detaljerad plan för åtgärden presenterats.

Rörlig lön

Reservationer för rörlig lön 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 eller övrigt totalresultat, varvid tillhörande skatt också redovisas i eget kapital eller övrigt totalresultat. När det gäller insatsutdelning, återbäring och efterlikvid, som redovisas som utdelning i eget kapital, redovisas dock skatteeffekten på dessa skattemässigt avdragsgilla poster i resultaträkningen enligt de regler som gäller för skatteeffekter av utdelningar. 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 värderas till nominellt belopp och beräknas med tillämpning av de skattesatser och skatteregler som är beslutade eller aviserade per balansdagen. Uppskjutna skatter avseende temporära skillnader som hänförs 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.

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder nettoredo visas när de är hänförliga till samma skattemyndighet och berörda bolag har en legal rätt att kvitta skattefordringar mot skatteskulder.

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 punktskatter 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. Intäkter redovisas i resultaträkningen i förhållande till uppdragets färdigställandegrad.

fortsättning not 1

Ränteutgifter redovisas fördelat över löptiden med tillämpning av effektivräntemetoden.

Royalty och liknande intäkter periodiseras i enlighet med den aktuella överenskomstens ekonomiska innebörd.

Utdelning redovisas när rätten att erhålla utdelning har fastställts.

Övriga intäkter inkluderar ersättning för sådan försäljning som inte ingår i koncernens ordinarie verksamhet och innefattar bland annat externa hyresintäkter, resultat från försäljning av anläggningstillgångar och från avyttring av koncernföretag.

INTÄKTSREDOVISNING SPANNMÅL

Hela den skörd av spannmål som Lantmännen köper in enligt avtal för ett skördeår betraktas som ett projekt ur säkeringssynpunkt. Projektet startar den 1 juli skördeåret och slutar när spannmålen för detta skördeår är slutsålt, dock senast per september påföljande år. Hela projektets resultat fördelas på detta sätt ut över projektets livslängd i förhållande till levererade kvantiteter, oavsett svängningar i faktiska försäljnings- och inköpspriser under löptiden. I de fall en förlust bedöms föreligga vid någon tidpunkt, resultatförs denna direkt.

Värdering av ineliggande spannmålslager görs utifrån de inköpspriser som ovan beskrivna principer ger vid varje bokslutstillfälle.

ÅTERBÄRING OCH EFTERLIKVID

Medlemmar i Lantmännen ek för kan erhålla 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. Återbäring och efterlikvid utgör en del av den ekonomiska föreningens utdelning till sina medlemmar och redovisas i koncernen som utdelning.

Moderföretaget

I moderföretaget redovisas återbäring och efterlikvid som en kostnad i resultaträkningen. Posten redovisas efter finansiella intäkter och kostnader. Den periodiseras inte löpande under året utan redovisas i sin helhet i samband med att styrelsen fattar beslut om årets återbäring och efterlikvid.

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.

För leasetagaren innebär finansiell leasing att den leasade tillgången redovisas som anläggningstillgång i balansräkningen och motsvarande finansiella skuld hänförs till räntebärande skulder. Anläggningstillgången skrivs av enligt samma principer som för en motsvarande ägd tillgång, medan leasingbetalningarna redovisas som ränta och amortering av den ursprungligen redovisade skulden.

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 över bedömd nyttjandeperiod. Leasingbetalningarna inkluderas i rörelseresultatet och fördelas linjärt över leasingperioden. Vid finansiell leasing redovisas transaktionen som en försäljning varvid en fordran uppstår, som redovisas som en finansiell leasingfordran. Erhållna betalningar vid finansiell leasing redovisas som ränteutgift och amortering av den finansiella leasingfordran.

Moderföretaget

I moderföretaget redovisas samtliga leasingavtal enligt reglerna för operationell leasing. Moderföretaget är endast leasetagare.

STATLIGA STÖD

Statliga stöd 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, på samma sätt och över samma perioder, som de kostnader bidragen är avsedda att kompensera för. I de fall ett statligt stöd varken hänför sig till förvärv av tillgångar eller till kompensation av kostnader, redovisas stödet som en övrig intäkt.

LÅNEUTGIFTER

Låneutgifter som kan hänföras till investeringar i anläggningar, som tar mer än 12 månader att färdigställa och där investeringsbeloppet uppgår till minst 300 MSEK, aktiveras som en del av investeringsbeloppet. Övriga låneutgifter kostnadsförs i den period de hänför sig till.

BIOLOGISKA TILLGÅNGAR

Biologiska tillgångar ska värderas och redovisas till verkligt värde enligt IAS 41. Inom Lantmännen finns verksamheter som äger och hanterar biologiska tillgångar. Dessa tillgångar har normalt kort livslängd, mindre än ett år. Lantmännen har därför valt att betrakta redovisat anskaffningsvärde som ett beräknat verkligt värde. Dessa verksamheter utgör en ytterst liten del av Lantmännens totala verksamhet.

ANLÄGGNINGAR SOM INNEHAS FÖR FÖRSÄLJNING, VERKSAMHETER UNDER AVYTTRING

Lantmännen klassificerar endast om tillgångar där beslut fattats om försäljning, om tillgångens värde är väsentligt, för närvarande vid en beloppsgräns på 50 MSEK.

KONCERNBIDRAG OCH AKTIEÄGARTILLSKOTT

Moderföretaget

Rådet för finansiell rapportering har infört nya regler för redovisning av koncernbidrag i sin rekommendation RFR 2, Redovisning för juridiska personer. Reglerna ska tillämpas från 2013, men fick tillämpas i förtid och Lantmännen tillämpade dessa regler från 2012. Lantmännen tillämpar alternativregeln, vilket innebär att såväl erhållna som lämnade koncernbidrag redovisas som bokslutsdisposition.

Utbetalda aktieägartillskott aktiveras i aktier och andelar, i den mån nedskrivning ej erfordras. Hos mottagaren förs aktieägartillskott direkt mot eget kapital.

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.

"Lantmännens Gemensamma Pensionsstiftelse Grodden" är en plan för ersättning efter avslutad anställning till förmån för anställda i företag inom Lantmännenkoncernen. Stiftelsen är därigenom att betrakta som närstående.

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. Samma villkor gäller för styrelseledamöter som för andra medlemmar. Beloppsuppgifter lämnas därför inte om dessa transaktioner.

Tillämpade kurser på koncernens viktigaste valutor:

MSEK	2013		2012	
	Genomsnittskurs	Balansdagenskurs	Genomsnittskurs	Balansdagenskurs
DKK	1,16	1,20	1,17	1,16
EUR	8,65	8,94	8,71	8,62
GBP	10,19	10,73	10,73	10,49
NOK	1,11	1,06	1,16	1,17
USD	6,51	6,51	6,78	6,52

Not 2 Viktiga bedömningar och antaganden av redovisningsändamål

Upprättandet av årsredovisningen enligt IFRS baseras i många fall på ledningens bedömningar och på uppskattningar och antaganden när de redovisade värdena på tillgångar och skulder fastställs. Dessa uppskattningar baseras på tidigare erfarenheter och de antaganden som görs bedöms vara rimliga och realistiska med hänsyn till de omständigheter som råder vid den aktuella tidpunkten. Faktiska utfall kan komma att skilja sig från de gjorda bedömningarna och uppskattningarna.

Uppskattningarna och underliggande antaganden ses över regelbundet. Effekten av ändrade uppskattningar redovisas i den period uppskattningen ändras om ändringen endast påverkar denna period, eller i den period ändringen görs och framtida perioder om ändringen påverkar både aktuell period och framtida perioder.

Nedan följer en övergripande beskrivning av de redovisningsprinciper där sådana uppskattningar och antaganden förväntas ha den största inverkan på Lantmännen-koncernens redovisade finansiella ställning eller resultat. För uppgifter om redovisade värden på balansdagen hänvisas till balansräkningen med tillhörande noter.

Nedskrivning av goodwill och övriga tillgångar

Nedskrivning av goodwill, och andra immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod, prövas årligen eller så snart indikationer finns att ett nedskrivningsbehov skulle föreligga, till exempel vid ändrat affärsklimat, beslut om avyttring eller nedläggning av verksamhet. Värdet på koncernens goodwill och övriga immateriella tillgångar uppgick vid årets utgång till 3 408 MSEK (3 429), vilket motsvarar 31 procent (31) av koncernens eget kapital. Nedskrivning av övriga tillgångar prövas så snart det finns en indikation på att det redovisade värdet på tillgången inte kan återvinnas.

I de flesta fall uppskattas värdet på tillgångarna med tillämpning av nuvärdesberäkning av förväntade framtida kassaflöden. Det framtida kassaflödet baseras på antaganden utifrån företagsledningens bästa uppskattning av de ekonomiska förutsättningar som kommer att föreligga under tillgångens återstående livslängd. Uppskattningarna överensstämmer med koncernens senast

upprättade långsiktiga finansiella plan. Nedskrivning görs om det beräknade nyttjandevärdet understiger det redovisade värdet.

De diskonteringsfaktorer som används vid beräkning av nuvärdet av de förväntade framtida kassaflödena är de vägda kapitalkostnaderna (WACC), som vid tidpunkten är fastställda att gälla inom koncernen, för de marknader där de kassagenererande enheterna bedriver verksamhet.

Andra uppskattningar avseende förväntade framtida utfall, och de diskonteringsräntor som använts, kan ge andra värden på tillgångarna än de tillämpade. Nedskrivningar kommenteras mer specifikt i ► not 6.

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder

Bedömningar görs för att bestämma uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder. Uppskjutna skattefordringar, som huvudsakligen är hänförliga till underskottsavdrag, redovisas som fordran när det bedöms sannolikt att de uppskjutna skattefordringarna kommer att kunna utnyttjas för avräkning mot framtida beskattningsbara vinster. Andra antaganden avseende utfallet på dessa framtida beskattningsbara vinster liksom förändrade skattesatser och skatteregler kan resultera i betydande skillnader i värderingen av uppskjutna skatter. För information om belopp med mera se ► not 11.

Pensioner

Värdet på pensionsförpliktelseerna för förmånsbaserade pensionsplaner baseras på aktuariella beräkningar utifrån antaganden om diskonteringsräntor, framtida löneökningar, inflation och demografiska förhållanden. Diskonteringsräntan, som är det mest kritiska antagandet, baseras på marknadsmässig avkastning på förstklassiga företagsobligationer, nämligen bostadsobligationer med lång löptid och där räntan extrapolerats att motsvara pensionsplanens förpliktelse. En sänkt diskonteringsränta ökar nuvärdet av pensionsskulden och kostnaden medan en höjd diskonteringsränta ger omvänd effekt. En förändring av diskonteringsräntan med 0,25 procent förändrar pensionsförpliktelsen med drygt 60 MSEK. För information om belopp och ytterligare känslighetsanalyser se ► not 23.

Not 3 Segmentsredovisning

INFORMATION OM RÖRELSESEGMENT

Räkenskapsåret 2013 MSEK	Division Lantbruk	Division Maskin	Division Energi	Division Livsmedel ¹⁾	Lantmännen Fastigheter	Övrig verksamhet	Koncern- gemensamt	Summa koncernen
Nettoomsättning								
Extern försäljning	8 602	8 908	3 601	12 544	121	26	-	33 802
Intern försäljning	1 692	26	122	49	243	415	-2 547	0
Summa nettoomsättning	10 294	8 934	3 723	12 593	364	441	-2 547	33 802
Rörelseresultat per segment	67	255	-846	350	190	-199	272	89
<i>Varav resultatandel i intresseföretag</i>	69	-	2	46	-1	24	-	140
Finansiella intäkter								333
Finansiella kostnader								-337
Årets skattekostnad								15
Årets resultat								100
Övriga upplysningar								
Tillgångar	3 720	3 047	1 711	8 100	1 364	1 335	-523	18 754
Kapitalandel i intressebolag	989	-	12	275	9	175	-	1 460
Ofördelade tillgångar	-	-	-	-	-	-	-	5 787
Summa tillgångar	4 709	3 047	1 723	8 375	1 373	1 510	-523	26 001
Skulder	413	925	223	893	110	2 197	-525	4 236
Ofördelade skulder								10 721
Eget kapital								11 044
Summa skulder och eget kapital	413	925	223	893	110	2 197	-525	26 001
Investeringar	141	415	83	307	75	22	-	1 043
Av- och nedskrivningar	-136	-233	-971	-661	-33	-70	-	-2 104

¹⁾ Kronfågelgruppen ingick i divisionen till och med maj 2013.

fortsättning not 3

INFORMATION OM RÖRELSESEGMENT

Räkenskapsåret 2012 MSEK	Division Lantbruk	Division Maskin	Division Energi	Division Livsmedel	Lantmännen Fastigheter	Övrig verksamhet	Koncern- gemensamt	Summa koncernen
Nettoomsättning								
Extern försäljning	9 285	9 122	3 485	14 604	30	0	-	36 526
Intern försäljning	1 585	24	130	51	314	356	-2 460	0
Summa nettoomsättning	10 870	9 146	3 615	14 655	344	356	-2 460	36 526
Rörelseresultat per segment	165	300	-21	252	198	-230	21	685
<i>Varav resultatandel i intresseföretag</i>	<i>75</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>12</i>	<i>8</i>	<i>2</i>	<i>-</i>	<i>97</i>
Finansiella intäkter								247
Finansiella kostnader								-429
Årets skattekostnad								-91
Årets resultat								412
Övriga upplysningar								
Tillgångar	4 612	3 768	2 598	10 835	1 101	546	-309	23 151
Kapitalandel i intressebolag	906	-	10	162	8	183	-	1 269
Ofördelade tillgångar								1 947
Summa tillgångar	5 518	3 768	2 608	10 997	1 109	729	-309	26 367
Skulder	978	1 306	410	2 150	132	1 356	-352	5 980
Ofördelade skulder								9 455
Eget kapital								10 932
Summa skulder och eget kapital	978	1 306	410	2 150	132	1 356	-352	26 367
Investeringar	126	378	67	606	83	32	-	1 292
Av- och nedskrivningar	-125	-201	-174	-627	-33	-25	-	-1 185

INFORMATION OM GEOGRAFISKA OMRÅDEN

MSEK	2013		2012	
	Extern försäljning	Anläggningstillgångar	Extern försäljning	Anläggningstillgångar
Sverige	16 592	5 222	18 287	6 090
Danmark	4 526	2 373	5 104	2 868
Norge	3 776	383	3 480	451
Tyskland	3 068	1 296	3 124	1 105
Storbritannien	1 493	960	1 581	971
Belgien	463	1 187	567	1 162
Nederländerna	801	17	758	16
Polen	422	126	392	134
Baltikum	244	38	437	226
Finland	313	224	484	203
Ryssland	360	33	330	39
Övriga Europa	898	59	1 062	61
USA	716	287	634	299
Övriga världen	130	0	286	1
Summa	33 802	12 205	36 526	13 626

Ingen av Lantmännens kunder står för 10 procent, eller mer, av koncernens totala omsättning.

Den information som presenteras avseende intäkter fördelade på geografiska områden grupperas efter var kunderna är lokaliserade.

Informationen avseende tillgångar är baserad på geografiska områden grupperade efter var tillgångarna är lokaliserade, det vill säga där företaget bedriver sin produktion av varor och tjänster, och omfattar materiella och immateriella anläggningstillgångar samt innehav i intresseföretag.

Lantmännens verksamhet är operativt indelad i fyra divisioner samt verksamheten inom Lantmännen Fastigheter.

Lantmännen Fastigheter har utvecklats från att vara en intern servicefunktion till att bli en affärsdrivande verksamhet med eget resultatansvar som följs upp på samma sätt som divisionerna och redovisas därför som ett eget segment från och med 2013. Jämförande siffror för 2012 har uppdaterats utifrån den nya segmentindelningen.

Koncernens operativa struktur och den interna rapporteringen till koncernledning och styrelse sammanfaller. Divisionerna samt Lantmännen Fastigheter motsvarar således koncernens segment. Uppdelningen utgår från koncernens verksamhet, från ett produkt- och kundperspektiv.

Försäljning mellan koncernens enheter sker till marknadsmässiga villkor.

Till segmenten har de tillgångar och skulder hänförs som används i segmentets löpande verksamhet och som respektive verksamhet ansvarar för. De tillgångar och skulder som inkluderats är materiella och immateriella anläggningstillgångar samt omsättningstillgångar, rörelseskulder och avsättningar hänförliga till försäljning av varor och tjänster, det vill säga segmentens operativa kapital. Tillgångar och skulder har hänförs direkt till segmenten eller fördelats till dessa på ett rimligt och tillförlitligt sätt.

fortsättning not 3

Ansvaret för förvaltningen av vad koncernen definierar som finansiella tillgångar och skulder, samt ansvaret för koncernens skatter, ligger hos koncerngemensamma, centrala funktioner. Finansiella tillgångar och skulder, avsättningar till pensioner, skatter samt omvärderingseffekter vid värdering av finansiella instrument enligt IAS 39 och pensionsskulder enligt IAS 19 har därför inte fördelats på respektive segment.

I segmentens investeringar ingår samtliga materiella och immateriella investeringar frånsett investeringar i korttidsinventarier och förvärv av företag.

Koncernen består av fyra divisioner med olika inriktning samt Lantmännen Fastigheter. I övrig verksamhet ingår bland annat ett antal mindre bolag för vilka ansvaret ligger centralt.

Division Lantbruk utgör koncernens kärnverksamhet. Divisionen utvecklar och erbjuder produkter och tjänster som ska skapa förutsättning för ett starkt och konkurrenskraftigt lantbruk hos Lantmännens ägare. Divisionen köper och säljer spannmål samt förädlar, utvecklar och marknadsför produkter inom foder, växtodling och utsäde. Inom divisionen finns även Lantmännen Bygglant, som uppför olika typer av lantbruksbyggnader, samt koncernens internationella lantbruksverksamhet i form av andelar i intressebolag.

Division Maskin importerar, marknadsför och säljer lantbruksmaskiner och redskap i Skandinavien samt är generalagent och återförsäljare för Volvos anläggningsmaskiner i Sverige, Baltikum samt norra och mellersta Tyskland. Divisionen marknadsför och säljer även smörj- och hydraulolja samt bedriver service och reservdelsförsäljning inom sitt verksamhetsområde.

Division Energi utvecklar och tillverkar biobaserade energiprodukter och miljöanpassade serviceprodukter, som till exempel spannmålsbaserad drivmedelsetanol, värme pellets, fjärrvärme, alkylatbensin samt sprit till dryckesindustrin.

Division Livsmedel samlar koncernens enheter för livsmedelsproduktion och konsumentprodukter. Här ingår:

- Lantmännen Cerealia; som utvecklar, tillverkar och säljer främst spannmålsbaserade produkter som mjöl, mjölmixer, gryn, müsli, pasta och pannkakor men även färdiglagade rätter samt bönor och linser. Produkterna distribueras genom dagligvaruhandeln, restauranger, storkökskällor, bagerier, grossister och livsmedelsindustri i norra Europa.
- Lantmännen Unibake; som utvecklar, tillverkar och säljer fryst bröd och bake off-produkter över hela världen samt färskt bröd främst i Danmark och Polen. Lantmännen Unibake är en av Europas största bageriföretag med kunder inom såväl serviceverksamhet som dagligvaruhandeln.
- Lantmännen Doggy; som utvecklar och tillverkar hund- och kattmat i form av både torrfoder och våtmat.
- Lantmännen Kronfågel är Nordens största producent av kyllda, frysta och förädlade kycklingprodukter samt bedriver uppfödning av dag-gamla kycklingar för leverans till uppfödare.

Lantmännen Kronfågel redovisades som dotterbolag till och med maj 2013. I juni 2013 avyttrades Lantmännen Kronfågel till Scandinavian Standard, ett nybildat bolag i vilket Lantmännen samtidigt förvärvade 46 procent av aktierna. I Scandinavian Standard koncernen ingår även den norska Cardinal Foods koncernen. Scandinavian Standard redovisas från juni 2013 som ett intressebolag och ingår i division Livsmedel.

Lantmännen Fastigheter arbetar dels med att optimera lokalanvändningen i koncernens egna verksamheter, men också med professionell uthyrning och förvaltning för externa kunder. En annan viktig del av verksamheten är fastighetsutveckling, det vill säga förvärv, förädling och försäljning av fastigheter.

Not 4 Intäkternas fördelning

MSEK	2013	2012
Nettoomsättning		
Varuförsäljning	32 898	35 685
Tjänsteuppdrag	139	214
Entreprenaduppdrag	370	354
Uthyrningsverksamhet, maskiner och lokaler ¹⁾	257	170
Royalty	114	31
Övrigt	24	72
Summa	33 802	36 526
Övriga rörelseintäkter		
Realisationsvinster	467	70
Statliga stöd	7	7
Uthyrningsverksamhet, lokaler ¹⁾	7	127
Övrigt	335	219
Summa	816	423

¹⁾ Intäkter från uthyrning av lokaler inom fastighetsverksamheten redovisas från 2013 som nettoomsättning.

I realisationsvinster ingår vinster från försäljning av Kronfågelgruppen med 425 MSEK samt vinster från försäljning av fastigheter med 41 MSEK (55).

Not 5 Anställda och personalkostnader

Medelantal anställda	2013	varav kvinnor	2012	varav kvinnor
Koncernen				
Sverige	4 082	28 %	4 522	28 %
Danmark	1 504	28 %	1 993	29 %
Tyskland	726	24 %	802	25 %
Storbritannien	669	24 %	657	23 %
Polen	446	36 %	497	30 %
Norge	440	31 %	451	31 %
Belgien	380	30 %	382	32 %
Ukraina	241	57 %	239	57 %
USA	207	29 %	213	31 %
Ryssland	168	51 %	159	52 %
Lettland	61	19 %	142	30 %
Finland	63	18 %	63	17 %
Ungern	72	53 %	57	65 %
Estland	35	17 %	34	15 %
Nederländerna	17	12 %	13	8 %
Litauen	11	8 %	11	9 %
Spanien	7	57 %	9	33 %
Frankrike	4	0 %	4	0 %
Irland	0	0 %	1	0 %
Totalt i koncernen	9 133	29 %	10 249	30 %
Moderföretaget				
Sverige	1 262	36 %	1 244	37 %
Totalt i Moderföretaget	1 262	36 %	1 244	37 %

fortsättning not 5

Personalkostnader MSEK	Koncernen		Moderföretaget	
	2013	2012	2013	2012
Löner och ersättningar, styrelser och vd:ar - varav rörlig del	69 4	87 1	7 2	6 -
Löner och ersättningar, övriga anställda	3 584	3 903	617	586
Sociala kostnader	817	867	219	204
Pensionskostnader ¹⁾	282	269	75	70
Övriga personalkostnader	186	196	32	38
Summa	4 938	5 322	950	904

¹⁾ Av koncernens pensionskostnader avser 6 MSEK (7) gruppen styrelser och vd. De utestående pensionsförpliktelserna till dessa uppgick till 12 MSEK (11). Av moderföretagets pensionskostnader avser 3 MSEK (2) gruppen styrelse och vd. De utestående pensionsförpliktelserna till dessa uppgår till 0 MSEK (0).

Könsfördelning i företagsledningen Andelen kvinnor, %	Koncernen		Moderföretaget	
	2013	2012	2013	2012
Styrelser	11	13	15	15
Övriga ledande befattningshavare	26	28	25	38

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, divisionschefer samt chefer för gemensamma funktioner. Medlemmar i koncernledningen kan vara anställda i moderföretaget eller i dotterbolag. Under 2013 har sammansättningen av ledande befattningshavare varit oförändrad med 8 personer vid såväl årets ingång som vid dess utgång. Under 2012 var motsvarande siffra 10 personer vid årets ingång och 8 personer vid dess utgång.

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 som gör det möjligt att rekrytera och behålla duktiga medarbetare 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 2013

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 ett koncernövergripande program för rörlig lön för en definerad målgrupp. Målgruppen består i dag av koncernledning, nyckelpersoner

rapporterande till koncernledningsmedlem, medlemmar i divisions, affärsområdes, eller större dotterbolags ledningsgrupper samt vd i mindre bolag. Beslut om målgrupp och riktlinjer för rörlig lön tas årligen vad gäller koncernledningen av föreningens stämma och vad gäller övriga av Lantmännens styrelse. För 2013 består programmet av kvantitativa och kvalitativa mål. De kvantitativa målen representerar 75 procent av maximal rörlig lön och är kopplade till det ekonomiska värde operativa enheter tillför Lantmännen. Detta värde beräknas genom att rörelseresultatet belastas med en beräknad kostnad för operativt kapital, för närvarande 8 procent på genomsnittligt operativt kapital under året. Maximal rörlig lön som skulle kunna utbetalats till Lantmännens koncernledning 2013 var 30 procent av fast lön vid full måluppfyllelse. Total maximal rörlig lön som skulle kunna ha utbetalats för 2013, för samtliga anställda med rätt till rörlig lön inom koncernen, uppgick till cirka 36 MSEK, exklusive sociala kostnader. Totalt har 14 MSEK, exklusive sociala kostnader, reserverats avseende rörlig lön 2013.

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 25-30 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. För övriga i koncernledningen exklusive koncernchef finns en kompletterande chefspensionsplan som innebär en premieavsättning motsvarande 30 procent för lönedelar över 30 inkomstbasbelopp.

Villkor om pension före 65 år

En befattningshavare intjänar löften om pension från 63 till 65 år, som är en förmånsbestämd pension motsvarande 60 procent av en tidigare fastställd pensionsmedförande lön. 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

Tre befattningshavare intjänar i huvudsak tjänstepension enligt ITP med pensionsmedförande lön maximerad till 30 inkomstbasbelopp. Fem befattningshavare intjänar en avgiftsbestämd pension med en avsättning till försäkring motsvarande 25-30 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. Tre personer har den nya chefspensionsplanen som innebär en premieavsättning motsvarande 30 procent för lönedelar över 30 inkomstbasbelopp. Sjukförmåner utgår enligt ITP, där en befattningshavare har en kompletterande sjukförsäkring.

Övriga förmåner och avgångsvederlag

Övriga förmåner

Lantmännen erbjuder utöver fast lön, pension och förmåner vid långtidsjukdom, 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 Lantmännens sida erhålls uppsägningslön motsvarande fast lön och övriga förmåner (inklusive tjänstepension och försäkringar under uppsägningstiden), därutöver utgår ett avgångsvederlag om 12 månaders fast lön, full avräkning sker för eventuell lön från ny arbetsgivare. Övriga ledande befattningshavare har en uppsägningstid om 6 månader vid uppsägning på egen begäran och 6 månader på Lantmännens begäran. Vid uppsägning på Lantmännens begäran utgår även ett avgångsvederlag om 12 månader varav samtliga har full avräkning vid inkomst från annan anställning under tid för utbetalning av avgångsvederlag.

fortsättning not 5

Löner och ersättningar till ledande befattningshavare 2013	Styrelse- arvoden	Fast lön ⁴⁾	Rörlig lön ⁵⁾	Pension ⁴⁾	Övriga förmåner ⁶⁾	Summa 2013
TSEK						
Stämvalda styrelseledamöter i Lantmännen ek för, enligt specifikation nedan ¹⁾	4 433					4 433
Vd/Koncernchef Per Olof Nyman ²⁾		5 069	1 721	3 045	113	9 948
Koncernledning, övriga ³⁾		15 731	2 655	4 814	816	24 016
	4 433	20 800	4 376	7 859	929	38 397

Löner och ersättningar till ledande befattningshavare 2012	Styrelse- arvoden	Fast lön ⁴⁾	Rörlig lön ⁵⁾	Pension ⁴⁾	Övriga förmåner ⁶⁾	Summa 2012
TSEK						
Stämvalda styrelseledamöter i Lantmännen ek för, enligt specifikation nedan ¹⁾	4 495					4 495
Vd/Koncernchef Per Olof Nyman ²⁾		5 875	-	1 821	114	7 810
Koncernledning, övriga ³⁾		18 517	-	5 070	827	24 414
	4 495	24 392	-	6 891	941	36 719

¹⁾ Här inkluderas ersättning från såväl Lantmännen ek för som från övriga koncernföretag.

²⁾ Tillförordnad vd från 2011-10-19 till och med 2012-03-20 och därefter ordinarie vd. Lönevaxling har skett mellan fast lön och pension enligt gällande skattelagstiftning.

³⁾ I övrig koncernledning ingår 7 personer vid årets utgång (7), genomsnittligt under året uppgick antalet till 7 (8,5).

Lämnade uppgifter avseende koncernledning avser endast de personer som ingår i ledningen för Lantmännenkoncernen.

Under 2012 och 2013 har ingen vice vd varit utsedd.

⁴⁾ Vissa medlemmar i koncernledningen har rätt till växling mellan fast lön och pension, inom ramen för gällande skattelagstiftning.

⁵⁾ Estimerad rörlig lön för 2013 (2012), utbetalas under 2014 (2013).

⁶⁾ Huvudsakligen bilförmåner, övriga förmåner är bostadsförmån, kostförmån.

Arvoden till styrelsen

TSEK	2013	2012
Bengt-Olov Gunnarson ⁷⁾	905	665
Nils Lundberg ⁸⁾	546	526
Helle Kruse Nielsen	418	449
Lena Philipson ⁹⁾	296	-
Anitra Steen ¹⁰⁾	142	420
Ulf Gundemark ¹¹⁾	399	271
Per Lindahl	448	497
Thomas Magnusson	399	410
Hans Wallemyr	461	392
Björn Wallin	419	434
Thomas Bodén ¹²⁾	0	331
Birgitta Carlander ¹³⁾	0	100
Summa	4 433	4 495

⁷⁾ Styrelsens ordförande från och med 2012-05-02, dessförinnan vice ordförande.

⁸⁾ Vice ordförande i styrelsen från och med 2012-05-02.

⁹⁾ Från och med 2013-05-06.

¹⁰⁾ Till och med 2013-05-06.

¹¹⁾ Från och med 2012-05-02.

¹²⁾ Styrelsens ordförande till och med 2012-05-02, då Thomas Bodén även lämnade styrelsen.

¹³⁾ Till och med 2011-05-04.

Not 6 Avskrivning och nedskrivning av materiella och immateriella anläggningstillgångar

MSEK	2013	2012
Avskrivningar		
Byggnader och mark	137	145
Maskiner och andra tekniska anläggningar	803	803
Inventarier, verktyg och installationer	92	117
Förvaltningsfastigheter	5	3
Immateriella tillgångar	105	121
Summa	1 142	1 189
Nedskrivningar, återförd nedskrivning		
Byggnader och mark	219	-
Maskiner och andra tekniska anläggningar	623	1
Inventarier, verktyg och installationer	12	-5
Goodwill	39	-
Övriga immateriella tillgångar	69	-
Summa	962	-4
Totalt		
Byggnader och mark	356	145
Maskiner och andra tekniska anläggningar	1 426	804
Inventarier, verktyg och installationer	104	112
Förvaltningsfastigheter	5	3
Goodwill	39	0
Övriga immateriella tillgångar	174	121
Summa	2 104	1 185

Nedskrivningarna fördelade per division

MSEK	2013	2012
Division Lantbruk		
- som en effekt av beslut om omstrukturering	21	9
Division Energi		
- från årlig prövning av nedskrivningsbehov	800	-
Division Livsmedel		
- som en effekt av beslut om omstrukturering	88	-13
Övrig verksamhet		
- som en effekt av beslut om omstrukturering	53	-
Summa	962	-4

För ytterligare detaljer se även not 12, 13 och 14.

fortsättning not 6

Nedskrivningar

Lantmännen prövar värdet på tillgångarna i fördefinierade kassagenererande enheter, när det finns indikationer som pekar på att resultatutvecklingen i berörda enheter kan bli väsentligt negativ och att denna utveckling inte bedöms vara tillfällig.

Oberoende av indikationer prövar Lantmännen alltid en gång per år, normalt under tertial tre, värdet på tillgångarna i de kassagenererande enheter som innefattar goodwill och övriga immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod.

Återvinningsvärdet för de kassagenererande enheterna fastställs genom beräkning av nyttjandevärdet. Nyttjandevärdet motsvarar nuvärdet av de bedömda framtida kassaflöden som förväntas genom att använda tillgången. Årets beräkningar grundar sig på beslutade budgetar för 2014 och beslutade strategiska planer för åren 2015 och 2016. Beräkningen av nyttjandevärdet baseras i övrigt på vad ledningen anser vara rimliga marknadsmässiga antaganden och omfattar förväntade kassaflöden för den existerande verksamheten under dessa tre år och under bedömd kvarvarande livslängd, där tillväxten efter 2016 antagits bli svag, för merparten av verksamheterna cirka 1 procent per år.

De diskonteringsfaktorer som använts vid nuvärdesberäkningen av de förväntade framtida kassaflödena motsvarar de aktuella långsiktiga avkastningskraven, före skatt, som fastställts för verksamheterna i de kassagenererande enheterna. Vid fastställande av diskonteringsfaktor beaktas den risk som är förknippad med den specifika tillgången och där verksamheter som ligger nära lantbrukaren har en lägre riskpremie.

De kassagenererande enheter som definierats inom Lantmännen är på en lägre organisatorisk nivå än de segment som framgår av Lantmännens segmentsredovisning och som motsvarar koncernens divisioner och fastighetsverksamheten.

Årets prövning av nedskrivningsbehov har medfört att tillgångar relaterade till Lantmännen Agroetanol inom division Energi har skrivits ned med totalt -800 MSEK. Av dessa är 761 MSEK hänförliga till materiella anläggningstillgångar och

nedskrivningen motsvarade drygt 60 procent av redovisat värde på tillgångarna före nedskrivning. Nedskrivningen har fördelats pro rata mellan byggnader, markanläggningar och maskiner. Goodwill hänförlig till Agroetanol har därtill skrivits ned i sin helhet, totalt 39 MSEK. Nedskrivningen baserades på en värdering av affären utifrån framtida kassaflöden, där den viktigaste faktorn är riksdagens beslut om att införa nya styrmedel för biodrivmedel. Konsekvenserna av beslutet är att den svenska marknaden öppnas för import av billigare och mindre hållbar etanol (så kallad T1) från USA med en ökad prispress som följd. Detta i kombination med kraftigt sjunkande etanolpris under senaste tertialet till följd av ökat utbud och lägre efterfrågan har dramatiskt förändrat förutsättningarna för etanolaffären. Sammantaget har detta medfört en nedskrivning av etanolanläggningen med -800 MSEK. Beräkningen av tillgångarnas nyttjandevärde har skett med en diskonteringsfaktor om 8 (8) procent före skatt. En ökning av diskonteringsfaktorn med 1 procent minskar beräknat nyttjandevärde med 100 MSEK. Tillväxttakten har antagits till 1 procent. Normalt beräknas nyttjandevärdet utifrån femårsprognoser. I Agroetanols fall upprättades en tioårsprognos i syfte att fånga politiska signaler avseende biobränslen på längre sikt.

Av koncernens totala värde avseende goodwill och övriga tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod står affärsområde Lantmännen Unibake för huvuddelen, 88 procent. Vid nedskrivningsprövning för denna kassagenererande enhet har diskontering skett med 9 (9) procent före skatt och inget behov av nedskrivning förelåg. En ökning av diskonteringsräntan med 1 procentenhet minskar beräknat nyttjandevärde med 648 MSEK. Vid en ökning av diskonteringsräntan med 2 procentenhet skulle nedskrivningsbehov uppstått, alla andra antaganden oförändrade.

Övriga enheter med goodwill och immateriella tillgångar med obestämbar nyttjandeperiod låg vid årets nedskrivningsprövning väl inom gränsen för beräknat nyttjandevärde.

Övriga nedskrivningar av anläggningstillgångar som har genomförts under året var en effekt av fattade beslut om omstruktureringar och inte ett resultat av att värdet på tillgångar i kassagenererande enheter prövats.

Not 7 Arvode och kostnadsersättning till revisorer

MSEK	2013	2012
<i>Ernst & Young</i>		
Revisionsuppdrag	16	16
Skatterådgivning	5	2
Övriga tjänster	1	3
Totalt	22	21
<i>Övriga revisorer</i>		
Revisionsuppdrag	2	1
Andra uppdrag	2	1
<i>Förtroendevalda</i>		
Revisionsuppdrag	1	1

Med revisionsuppdrag avses granskning av årsredovisning, koncernredovisning, bokföring och styrelsens och vd:s förvaltning samt övriga arbetsuppgifter som det ankommer på företagets revisorer att utföra. I revisionsuppdraget ingår även rådgivning och annat biträde som är en följd av de iakttagelser som gjorts vid granskningen eller inom ramen före de övriga arbetsuppgifter som ingår under revisionsuppdraget.

Not 8 Finansiella intäkter och kostnader

MSEK	2013			2012		
	Intäkter	Kostnader	Summa	Intäkter	Kostnader	Summa
Innehav värderade till verkligt värde						
Utdelning	2	-	2	6	-	6
Realisationsresultat	1	-	1	1	-	1
Nedskrivning, återförd nedskrivning	0	-	0	-5	-	-5
			3			2
Lånefordringar och kundfordringar						
Räntor, fordringar medlemmar	66	-	66	77	-	77
Räntor, övriga	74	-	74	82	-	82
			140			159
Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning						
Utdelning	-	-	0	6	-	6
Realisationsresultat	144	-	144	5	-	5
			144			11
Derivat som används i säkringsredovisning						
Räntor valutaterminer och -swapar	45	-44	1	74	-73	1
Ineffektivitet i finansiella säkringar	1	-1	0	1	1	2
			1			3
Övriga finansiella skulder						
Räntekostnader, pensionsplaner	-	-15	-15	-	4	4
Räntekostnader, skulder till medlemmar	-	-66	-66	-	-83	-83
Räntekostnader, skulder till allmänheten	-	-30	-30	-	-30	-30
Räntekostnader, upplåning	-	-112	-112	-	-148	-148
Övriga kostnader, upplåning	-	-25	-25	-	-39	-39
Övriga räntekostnader	-	-42	-42	-	-48	-48
Valutaeffekter	-	-2	-2	-	-13	-13
			-292			-357
Summa	333	-337	-4	247	-429	-182

Årets realisationsvinst avseende Finansiella tillgångar tillgängliga för försäljning avser försäljning av aktier i Swedbank, Cloetta och VK Mühlen.

Not 9 Jämförelsestörande poster påverkar resultat efter finansiella poster

Koncernens resultat påverkas av vissa poster av jämförelsestörande karaktär. En sammanställning över dessa poster framgår nedan. Se även förvaltningsberättelsen på sidan 72. Som jämförelsestörande poster definieras poster av engångskaraktär som inte har direkt samband med den planerade framtida verksamheten och som, i varje enskilt fall, ligger utanför beloppsintervallet +/- 30 MSEK.

MSEK	2013	2012
Realisationsvinst vid försäljning av verksamheter	363	-
Jämförelsestörande poster i Övriga rörelseintäkter	363	0
Nedskrivning av anläggningstillgångar	-923	-
Nedskrivning av goodwill	-39	-
Omstruktureringskostnader	-117	-62
Summa Jämförelsestörande poster i Rörelseresultat	-716	-62
Jämförelsestörande poster i Finansiella intäkter och kostnader		
Realisationsvinster vid försäljning av kapitalplaceringsaktier	118	-
Summa	118	0
Summa jämförelsestörande poster i Resultat efter finansiella poster	-598	-62
Skatteeffekt av jämförelsestörande poster	203	16
Summa jämförelsestörande poster i Årets resultat	-395	-46

Jämförelsestörande rörelseposter fördelat per segment/division 2013

MSEK	Nedskrivning av anläggningstillgångar	Omstruktureringskostnader	Övrigt	Summa
Division Lantbruk	-21	-17	-	-38
Division Energi	-800	-	-	-800
Division Livsmedel	-88	-42	-	-130
Övrig verksamhet	-53	-58	363	252
Summa	-962	-117	363	-716

Inom Division Lantbruk avsåg kostnaderna strukturåtgärder till följd av åtgärdsprogrammet "Ett arbetssätt".

Inom division Energi hänförde sig nedskrivning av anläggningstillgångar och goodwill till Agroetanols verksamhet och var en effekt av den årliga nedskrivningsprövningen.

Inom division Livsmedel genomförs strukturåtgärder för att anpassa verksamheten utifrån rådande marknadsförutsättningar. Årets kostnader avsåg verksamheterna inom affärsområdena Unibake och Doggy.

De jämförelsestörande kostnaderna inom Övrig verksamhet hänför sig bland annat till strukturåtgärder inom koncernens centrala verksamhet. Det positiva resultatet under övrigt avsåg realisationsresultat från försäljning av Kronfågelgruppen och kvarnverksamheten i Lettland.

fortsättning not 9

Jämförelsestörande rörelseposter fördelat per segment/division 2012

MSEK	Nedskrivning av anläggningstillgångar	Omstruktureringsskostnader	Övrigt	Summa
Division Livsmedel	-	-62	-	-62
Summa	0	-62	0	-62

2012 års jämförelsestörande poster avsåg strukturåtgärder inom division Livsmedels för att anpassa verksamheten utifrån rådande marknadsförutsättningar.

Not 10 Valutakursdifferenser som påverkat resultatet

MSEK	2013	2012
Valutakursdifferenser som påverkat rörelseresultatet	34	66
Valutakursdifferenser på finansiella poster	-15	-13
Summa	19	53

Kursdifferenser i rörelseresultatet inkluderar i:	2013	2012
Nettoomsättning	0	0
Varukostnader	36	77
Övriga rörelseintäkter / rörelsekostnader	-2	-11
Summa	34	66

Not 11 Skatter

Skatt på årets resultat

MSEK	2013	2012
Aktuell skattekostnad (-)/skatteintäkt (+)		
Periodens skattekostnad/intäkt	-114	-57
Justering av skatt hänförlig till tidigare år	-14	4
Summa aktuell skatt	-128	-53
Uppskjuten skattekostnad (-) / skatteintäkt (+)		
Uppskjuten skatt från förändringar i temporära skillnader	69	-6
Uppskjuten skatt till följd av ändrade skattesatser	3	-7
Uppskjuten skatteintäkt i aktiverat underskottsavdrag	170	40
Utnyttjande av tidigare aktiverade underskottsavdrag	-20	-65
Nedskrivningar av tidigare aktiverat underskott	-79	-
Summa uppskjuten skatt	143	-38
Summa redovisad skattekostnad	15	-91

Årets effektiva skatt har minskat, främst till följd av realisationsresultat vid försäljning av dotterbolag.

Insatsutdelning, återbäring och efterlikvid redovisas inte över resultaträkningen enligt IFRS, men är skattemässigt avdragsgilla enligt särskilda skatteregler för ekonomiska föreningar och minskar den effektiva skattekostnaden.

Skatteposter som redovisats via övrigt totalresultat mot eget kapital

MSEK	2013	2012
Uppskjuten skatt		
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner	-68	46
Kassaflödessäkringar	-2	16
Finansiella tillgångar som kan säljas	23	-3
Summa	-47	59
Aktuell skatt		
Aktuell skatt i säkring av nettoinvesteringar	23	-43
Summa skatteeffekter i övrigt totalresultat	-24	16

Avstämning av effektiv skatt	2013		2012	
	Procent	MSEK	Procent	MSEK
Resultat före skatt		85		503
Förväntad skatt enligt gällande svensk skattesats	22	-19	26,3	-132
Nedskrivning av koncernmässig goodwill	11	-9	0	-
Ej avdragsgilla kostnader	13	-11	5	-23
Skattefria realisationsresultat	-100	85	1	-3
Andra ej skattepliktiga intäkter	-4	3	-6	28
Under året uppkommet underskottsavdrag, ej aktiverat som uppskjuten skattefordran	34	-29	8	-38
Utnyttjande av tidigare års ej aktiverade underskottsavdrag	-14	12	-4	21
Nedskrivning av tidigare aktiverat underskott	93	-79	0	0
Effekt av särskilda skatteregler för ekonomiska föreningar*	-68	58	-11	55
Skatt hänförlig till tidigare år	16	-14	-1	4
Effekt av ändrade skattesatser och skatteregler	-4	3	1	-7
Återläggning resultat intresseföretag	-36	31	-5	25
Övrigt	19	-16	4	-21
Redovisad effektiv skatt	-18	15	18	-91

* Enligt beskattningsreglerna för ekonomiska föreningar är den utdelning som styrelsen föreslår och som kommer att utbetalas efterföljande år, avdragsgill innevarande år och har beaktats vid beräkning av aktuell skatt.

fortsättning not 11

Uppskjuten skattefordran/skatteskuld	2013			2012		
	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto
MSEK						
Byggnader och mark	71	113	-42	64	94	-30
Maskiner och inventarier	76	309	-223	115	312	-197
Immateriella tillgångar	-	102	-102	-	118	-118
Kundfordringar	4	-	4	5	-	5
Pensionsavsättningar	41	-	41	104	-	104
Övriga avsättningar	29	-	29	34	-	34
Underskottsavdrag	306	-	306	243	-	243
Övrigt	124	55	69	138	87	51
Summa	651	579	72	703	611	92
Kvittnings av fordringar/skulder	-428	-428	0	-486	-486	0
Summa, netto uppskjuten skattefordran	223	151	72	217	125	92

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder som avser samma skattemyndighet har kvittats mot varandra.

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag 2013

MSEK	Belopp vid årets ingång	Redovisat över resultaträkningen	Redovisat mot övrigt totalresultat	Förändringar vid förvärv/avyttring av företag	Omlassificering	Omräkningsdifferenser	Belopp vid 2013 års utgång
Byggnader och mark	-30	57	-	-70	-	1	-42
Maskiner och inventarier	-197	21	-	-56	-	-1	-233
Immateriella tillgångar	-118	18	-	-2	2	-2	-102
Kundfordringar	5	-1	-	-	-	-	4
Pensionsavsättningar	104	-	-68	-	5	0	41
Övriga avsättningar	34	-6	-	-	2	-1	29
Underskottsavdrag	243	62	-	-	-	1	306
Övrigt	51	-8	21	3	0	2	69
Summa	92	143	-47	-125	9	0	72

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag 2012

MSEK	Belopp vid årets ingång	Redovisat över resultaträkningen	Redovisat mot övrigt totalresultat	Förändringar vid förvärv/avyttring av företag	Omlassificering	Omräkningsdifferenser	Belopp vid 2012 års utgång
Byggnader och mark	-44	11	-	-	3	-	-30
Maskiner och inventarier	-223	38	-	-	-12	-	-197
Immateriella tillgångar	-164	0	-	-	44	2	-118
Kundfordringar	7	-2	-	-	-	-	5
Pensionsavsättningar	96	-38	46	-	-	-	104
Övriga avsättningar	50	-7	-	-	-9	-	34
Underskottsavdrag	300	-48	-	-	-7	-2	243
Övrigt	63	8	13	-	-29	-4	51
Summa	85	-38	59	-	-10	-4	92

Underskottsavdrag

Vid utgången av året hade koncernen underskottsavdrag på 2 234 MSEK (1 521), varav 1 354 MSEK (1 026) beaktats vid beräkning av uppskjuten skatt.

De underskottsavdrag som inte beaktats avser huvudsakligen underskottsavdrag i tysk och svensk verksamhet. Dessa har inte åsatts något värde då det i dagsläget är osäkert om de kommer att kunna utnyttjas.

De underskottsavdrag som inte beaktats vid beräkning av uppskjuten skatt uppgår totalt till 880 MSEK (495) och förfaller enligt följande:

MSEK	
2014	1
2015	1
2016 och senare	7
	9
Obeogränsad livslängd	871
Summa	880

Not 12 Materiella anläggningstillgångar

MSEK	Mark och markanläggningar		Byggnader		Maskiner och andra tekniska anläggningar		Inventarier, verktyg och installationer		Pågående nyanläggningar		Summa materiella anläggningstillgångar	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Ackumulerade anskaffningsvärden	786	682	4 233	4 691	13 403	14 483	1 569	1 665	234	433	20 225	21 954
Ackumulerade avskrivningar	-99	-94	-1 874	-2 102	-8 911	-9 297	-1 246	-1 267	-10	-9	-12 140	-12 769
Ackumulerade nedskrivningar	-49	-1	-212	-164	-748	-333	-36	-25			-1 045	-523
Bokfört värde	638	587	2 147	2 425	3 744	4 853	287	373	224	424	7 040	8 662
Bokfört värde vid årets början	587	598	2 425	2 434	4 853	4 750	373	552	424	723	8 662	9 057
Investeringar ¹⁾	1	0	22	69	494	568	38	44	406	531	961	1 212
Företagsförvärv	118	-	117	-	3	-	-	-	-	-	238	0
Företagsförsäljningar	-7	-	-194	-	-421	-	-58	-	-100	-	-780	0
Försäljningar och utrangeringar	-3	-2	-18	-10	-111	-96	-2	-12	-	-14	-134	-134
Årets avskrivning enligt plan	-8	-8	-129	-137	-803	-803	-92	-117	-	-	-1 032	-1 065
Årets nedskrivningar	-48	-	-171	0	-625	-9	-12	0	-	-	-856	-9
Under året återförda nedskrivningar	-	-	-	-	2	8	-	5	-	-	2	13
Omklassificeringar	0	6	75	115	307	499	38	-90	-506	-811	-86	-281
Omräkningsdifferenser	-2	-7	20	-46	45	-64	2	-9	0	-5	65	-131
Bokfört värde	638	587	2 147	2 425	3 744	4 853	287	373	224	424	7 040	8 662
Leasing, MSEK												
Tillgångar som innehas under finansiella leasingavtal ingår med ett redovisat värde om	0	0	66	92	274	413	22	40	0	0	362	545

¹⁾ I årets investeringar ingår inga aktiverade räntor.

Statliga stöd har reducerat årets investeringar i inventarier med 11 MSEK (0).

Vid årsskiftet fanns kontraktuella åtaganden avseende investeringar i materiella anläggningstillgångar uppgående till 225 MSEK (270).

För ytterligare upplysningar om av- och nedskrivningar se not 6, sidan 98.

För ytterligare upplysningar om leasing se not 26, sidan 115, avseende leasingåtaganden och not 27, sidan 116, avseende kundfinansiering.

Not 13 Förvaltningsfastigheter

MSEK	Mark		Byggnader		Summa förvaltningsfastigheter	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Ackumulerade anskaffningsvärden	66	70	413	315	479	385
Ackumulerade avskrivningar	-12	-13	-170	-106	-182	-119
Bokfört värde	54	57	243	209	297	266
Bokfört värde vid årets början	57	48	209	153	266	201
Investeringar	0	2	0	6	0	8
Försäljningar och utrangeringar	-6	-5	-30	-5	-36	-10
Årets avskrivning enligt plan	0	0	-5	-3	-5	-3
Omklassificeringar	3	12	69	58	72	70
Bokfört värde	54	57	243	209	297	266

Fastigheter där mindre än 10 procent av lokalytan utnyttjas för Lantmännenkoncernens egen verksamhet klassificeras som förvaltningsfastigheter i koncernen.

fortsättning not 13

Verkligt värde och dess förändring

MSEK	2013	2012
Verkligt värde vid årets början	585	621
Nyanskaffningar	0	0
Investeringar i fastigheterna	13	21
Avyttringar	-73	-68
Värdeförändringar	42	10
Omklassificeringar	157	1
Verkligt värde vid årets slut	724	585

Samtliga förvaltningsfastigheter har värderats enligt värderingshierarki 3, det vill säga utifrån icke observerbara indata och enligt de metoder som beskrivs nedan. 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	2013	2012
Hyresintäkter	70	64
Direkta kostnader, inklusive kostnad för reparation och underhåll		
- Fastigheter som generera hyror	-25	-31
- Fastigheter som inte generera hyror	-3	-1
Driftsnetto	42	32

Not 14 Immateriella anläggningstillgångar

Övriga immateriella anläggningstillgångar

MSEK	Goodwill		Varumärken		Kund- och leverantörsrelationer		Patent, licenser och liknande rättigheter		Balanserade utgifter för utvecklingsarbeten, internt genererade		Summa övriga immateriella anläggningstillgångar	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Accumulerade anskaffningsvärden	2 706	2 627	590	526	405	384	292	545	594	271	1 881	1 726
Accumulerade avskrivningar	-	-	-236	-169	-192	-150	-278	-352	-287	-166	-993	-837
Accumulerade nedskrivningar	-112	-73	-	-	-	-	-6	-9	-68	-5	-74	-14
Bokfört värde	2 594	2 554	354	357	213	234	8	184	239	100	814	875
Bokfört värde vid årets början	2 554	2 640	357	365	234	281	184	38	100	83	875	767
Investeringar	-	-	-	-	-	-	-	25	82	46	82	71
Företagsförvärv	-	-	-	-	12	-	-	-	-	-	12	-
Försäljningar och utrangeringar	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0	1	-
Årets avskrivning enligt plan	-	-	-4	-7	-38	-39	-12	-45	-51	-29	-105	-120
Årets nedskrivningar	-39	-	-	-	-	-	-	-	-69	-	-69	0
Omklassificeringar	1	-5	-	-	-	-	-165	168	173	-	8	168
Omräkningsdifferenser	78	-81	1	-1	5	-8	1	-2	3	0	10	-11
Bokfört värde	2 594	2 554	354	357	213	234	8	184	239	100	814	875
Fördelning av goodwill, varumärken och kund-/leverantörsrelationer per division												
Division Lantbruk	-	-	-	-	12	-	-	-	-	-	-	-
Division Maskin	7	7	-	-	62	69	-	-	-	-	-	-
Division Energi	97	136	50 ¹⁾	50	-	-	-	-	-	-	-	-
Division Livsmedel	2 490	2 411	304 ²⁾	307	139	165	-	-	-	-	-	-
<i>varav affärsområde Lantmännen Unibake</i>	<i>2 460</i>	<i>2 384</i>	<i>184³⁾</i>	<i>187</i>	<i>139</i>	<i>165</i>						
Summa	2 594	2 554	354	357	213	234						

1) Varumärke med obestämbart nyttjandeperiod, Aspen.

2) Varav varumärken med obestämbart nyttjandeperiod 304 MSEK (304), varumärkena Sopps och GoGreen i affärsområde Lantmännen Cerealia (121 MSEK) samt Schulstad i affärsområde Lantmännen Unibake (183 MSEK).

Vid årsskiftet fanns kontraktuella åtaganden avseende investeringar i immateriella tillgångar uppgående till 1 MSEK (21).

För ytterligare upplysningar om av- och nedskrivningar, samt årlig prövning vad gäller nedskrivning av goodwill och varumärken med obestämbart nyttjandeperiod, se not 6 ► sid 98.

Not 15 Andelar i intresseföretag

MSEK	Koncernen		Moderföretaget	
	2013	2012	2013	2012
Ackumulerade anskaffningsvärden	1 462	1 271	1 067	834
Ackumulerade nedskrivningar	-2	-2	-2	-2
Bokfört värde	1 460	1 269	1 065	832
Bokfört värde vid årets ingång	1 269	1 277	832	861
Förvärv	233	2	233	2
Avyttringar	-166	-	-	-
Årets andel i intresseföretags resultat	140	97	-	-
Årets utdelning	-33	-21	-	-
Omklassificeringar	-	-31	-	-31
Nedskrivning	-	-1	-	-
Omräkningssdifferens	17	-54	-	-
Bokfört värde	1 460	1 269	1 065	832

Årets förvärv i intresseföretag avser främst anskaffningen av 46 procent av Scandinavian Standard AB. Bolaget ägs tillsammans med det brittiska invest- mentbolaget CapVest. Lantmännen sålde Kronfågelgruppen till Scandinavian Standard den 3 juni 2013. Samtidigt förvärvade Scandinavian Standard den norska gruppen Cardinal foods från finska CapMan och Lantmännen blev delägare i den nya företagsgruppen.

Årets avyttring av intresseföretag avser i huvudsak Lantmännens andel i det estniska bolaget Leibur, som ingått i division Livsmedel.

MSEK	Andel i intresse- företags resultat		Utdelning från intresseföretag	
	2013	2012	2013	2012
Scandinavian Standard AB	35	-	-	-
HaGe Kiel AG	62	79	18	19
Viking Malt Oy	23	6	14	-
Scandagra Group AB ¹⁾	7	-4	-	-
Leibur AS	11	12	-	-
Övriga	2	4	1	2
Bokfört värde	140	97	33	21

¹⁾ Namnändrat från Scandinavian Farmers AB.

Information om de större intresseföretagen 2013, avser 100 procent.

MSEK	Tillgångar	Skulder	Netto- omsättning	Årets resultat
Scandinavian Standard AB ²⁾	3 658	3 045	3 116	85
HaGe Kiel AG	7 673	5 366	24 966	158
Viking Malt Oy	1 055	528	2 856	62
Scandagra Group AB	849	704	2 077	15

²⁾ Nettoomsättningen och resultatet avser perioden juni - december.

Information om de större intresseföretagen 2012, avser 100 procent.

MSEK	Tillgångar	Skulder	Netto- omsättning	Årets resultat
HaGe Kiel AG	8 931	6 897	23 054	201
Viking Malt Oy	1 009	521	1 186	16
Scandagra Group AB	778	646	1 594	-8
Leibur AS	422	37	280	27

Eventuella nedskrivningar och återförda nedskrivningar redovisas i resultaträkningen på raden "Andelar i intresseföretags resultat".

Moderföretagets och koncernens innehav av andelar i intresseföretag 2013-12-31

Bolagsnamn	Organisations- nummer	Säte	Antal andelar	Kapital- andel i %	Redovisat värde i koncernen, MSEK	Redovisat värde i moderföretaget, MSEK
Av moderföretaget ägda intresseföretag:						
Piteå Spannmåls AB	556090-8187	Piteå	1 500	30	0	0
Raiffeisen Hauptgenossenschaft Nord AG (HaGe Kiel AG)	DE134852742	Tyskland	9 455 789	39	858	578
Rural Patent Svenska AB	556530-9654	Stockholm	50	50	0	0
Scandagra Group AB	556009-3121	Stockholm	85 000	50	69	42
Scandinavian Standard AB	556921-0627	Stockholm		46	266	231
AB Tillväxt för Svensk Animalieproduktion	556155-9831	Stockholm	135 000	50	25	24
Svenska Pig AB	556779-6858	Stockholm	230	23	0	0
European Crop Protection A/S	21538388	Danmark	232	46	0	0
European Fertilizer A/S	20296372	Danmark	250	50	0	0
European Agri Trade A/S	26207177	Danmark	180	36	0	0
VetGross Holding AB	556892-6108	Stockholm	1 041 667	25	11	11
Viking Malt Oy	FI 0802004-9	Finland	1 381 387	38	202	178
Åhus Stuveriintressenter AB	556039-8256	Åhus	5 987	50	1	1
					1 432	1 065
Övriga intresseföretag i koncernen:						
Division Energi						
Aspen-Produkte Handels GmbH	HR205654	Tyskland		50	12	-
Division Livsmedel						
Unibake Japan Inc		Japan		49	2	-
Struer Bröd AS		Danmark		33	6	-
Övrigt						
Kajan 18 i Luleå Fastigheter AB	556831-3679	Stockholm		50	8	-
Nacka Skarpnäs Fastigheter AB	556831-3661	Stockholm		50	0	-
Summa					1 460	1 065

Not 16 Finansiella anläggningstillgångar

MSEK	2013	2012
Fordringar på intresseföretag ¹⁾	297	6
Övriga aktier och andelar	279	103
Obligationer	57	49
Finansiella tillgångar som kan säljas	29	333
Derivatinstrument	4	3
Andra långfristiga finansiella tillgångar	116	124
	782	618
Finansiell leasing (not 28)	0	1
Summa	782	619

Finansiella tillgångar som kan säljas

MSEK	2013	2012
Bokfört värde vid årets början	333	217
Investeringar	-	24
Avyttringar	-329	-3
Nedskrivning	-	-
Årets omvärdering till verkligt värde	25	62
Omklassificering	-	33
Omräkningsdifferens	0	0
Bokfört värde	29	333

Finansiella tillgångar som kan säljas, verkligt värde

MSEK	2013	2012
VK Mühlen AG	-	153
Swedbank AB	-	134
Mackmyra Svensk Whisky AB	26	41
Cloetta AB	-	1
Övrigt	3	4
Bokfört värde	29	333

¹⁾ varav Scandinavian Standard 285 MSEK.

Finansiella tillgångar som kan säljas avser aktieinnehav i noterade bolag. Under året har innehaven i VK Mühlen AG, Swedbank AB och Cloetta AB avyttrats

De största enskilda innehaven i Övriga aktier och andelar avser en ägarandel på cirka 8 procent i investmentföretaget Lion/Visor Cayman 1, som är ägare till ett antal brödverksamheter, samt Lantmännens andelar i LRF. Under 2012 utgjorde LRF det största enskilda innehavet. Redovisat värde på Övriga aktier och andelar bedöms överensstämma med verkligt värde.

Omvärdering till verkligt värde avseende "Finansiella tillgångar som kan säljas" redovisas under "Övrigt totalresultat" i Koncernens rapport över totalresultat. Nedskrivningar och återförda nedskrivningar redovisas i resultaträkningen under "Finansiella intäkter och kostnader".

Not 17 Varulager

MSEK	2013	2012
Råvaror och förnödenheter	1 686	2 094
Varor under tillverkning	112	124
Färdiga varor och handelsvaror	3 451	3 702
Förskott till leverantörer	0	26
Summa	5 249	5 946

Av årets varulager är 113 MSEK (109) värderat till nettoförsäljningsvärde. Under året har nedskrivningar gjorts med 14 MSEK (20) samtidigt som återläggning av tidigare gjorda nedskrivningar skett med 8 MSEK (12). Den totala kostnaden för varor som sålts under året uppgick till 27 963 MSEK (29 951).

Not 18 Kundfordringar och övriga rörelsefordringar

MSEK	2013	2012
Kundfordringar	3 417	3 918
Finansierings tjänst, medlemmar	600	668
Rörelsefordringar på intresseföretag	17	8
Derivatinstrument	29	23
Övriga kortfristiga fordringar	470	390
Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter	333	447
Summa	4 866	5 454

Åldersanalys av kundfordringar

MSEK	2013	2012
Ej förfallna fordringar	2 853	3 352
Förfallna fordringar		
< 30 dagar	437	441
31-60 dagar	53	64
61-90 dagar	23	31
> 91 dagar	115	130
Summa	3 481	4 018
Avsättningar för osäkra kundfordringar	-64	-100
Summa	3 417	3 918

Avsättningar för osäkra kundfordringar

MSEK	2013	2012
Avsättningar vid årets början	-100	-75
Nya avsättningar för befarade förluster	-16	-17
Utnyttjande av reserv för konstaterade förluster	44	9
Reverseringar avseende ej nödvändiga avsättningar	8	10
Från förvärvade, avyttrade företag	0	-28
Valutakursdifferenser	0	1
Avsättningar vid årets slut	-64	-100

Årets totala kostnad för osäkra kundfordringar -8 MSEK (-7) redovisas i rörelseresultatets Övriga kostnader. För information om kundfordringars kreditkvalitet se not 22, sidan ► 108.

Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

MSEK	2013	2012
Förutbetalda hyror	55	56
Förutbetalda försäkringar	21	36
Fordran avseende bonus och rabatter	7	9
Övriga förutbetalda kostnader	152	154
Övriga upplupna intäkter	98	192
Summa	333	447

Not 19 Kortfristiga räntebärande tillgångar och likvida medel

Kortfristiga räntebärande tillgångar MSEK	2013	2012
Fordringar på intresseföretag	2	6
Finansiell leasing i Lantmännen Finans AB	-	0
Avbetalningsfordringar i Lantmännen Finans AB	-	3
Räntebärande fordringar	20	44
Övriga kortfristiga placeringar	250	20
Derivatinstrument	1	7
Andra kortfristiga finansiella tillgångar	15	16
Summa	288	96

fortsättning not 19

Likvida medel MSEK	2013	2012
Kassa och bank	570	269
Kortfristiga placeringar < 3 månader	1 725	83
Summa	2 295	352

Som kortfristiga räntebärande tillgångar redovisas fordringar med löptid upp till ett år och placeringar med löptid mellan 3 månader och ett år.

Kortfristiga placeringar har i allt väsentligt en räntebindning understigande 3 månader och har därmed mycket begränsad ränterisk.

Not 20 Eget kapital

MSEK	Medlems- insatser	Övrigt tillskjutet kapital	Säkrings- reserv	Tillgångar som kan säljas	Omräk- ningsre- serv	Balan- serade vinstmedel	Eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomis- ka föreningen	Eget kapital hänförligt till innehav utan bestämman- de inflytande	Totalt eget kapital
Eget kapital 2012-01-01	1 568	2 300	-5	54	-184	7 173	10 906	36	10 942
Periodens resultat efter skatt	-	-	-	-	-	413	413	-1	412
Aktuariella vinster och förluster i pensionsplaner ¹⁾	-	-	-	-	-	-172	-172	-	-172
Finansiella tillgångar som kan säljas	-	-	-	41	-	-	41	-	41
Kassaflödessäkringar	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- årets omvärdering	-	-	-71	-	-	-	-71	-	-71
- överfört till resultaträkningen	-	-	0	-	-	-	0	-	0
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet	-	-	-	-	-246	-	-246	0	-246
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet	-	-	-	-	162	-	162	-	162
Skatt hänförlig till komponenter i övrigt totalresultat	-	-	16	-3	-43	46	16	-	16
Övrigt totalresultat för perioden, netto efter skatt	0	0	-55	38	-127	-126	-270	0	-270
Summa totalresultat	0	0	-55	38	-127	287	143	-1	142
Utbetald utdelning ²⁾	-	-	-	-	-	-78	-78	-2	-80
Återbäring och efterlikvid	-	-	-	-	-	-120	-120	-	-120
Av medlemmar inbetalt insatskapital	99	-	-	-	-	-	99	-	99
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-50	-	-	-	-	-	-50	-	-50
Vinstdisposition	152	179	-	-	-	-331	0	-	0
Förvärv av minoriteten i NötCenter Viken AB	-	-	-	-	-	-1	-1	0	-1
Summa eget kapital, utgående balans 2012-12-31	1 769	2 479	-60	92	-311	6 930	10 899	33	10 932
Periodens resultat efter skatt	-	-	-	-	-	100	100	0	100
Aktuariella vinster och förluster i pensionsplaner ¹⁾	-	-	-	-	-	307	307	-	307
Finansiella tillgångar som kan säljas	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- årets omvärdering	-	-	-	3	-	-	3	-	3
- överfört till resultaträkningen	-	-	-	-122	-	-	-122	-	-122
Kassaflödessäkringar	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- årets omvärdering	-	-	86	-	-	-	86	-	86
- överfört till resultaträkningen	-	-	-78	-	-	-	-78	-	-78
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet	-	-	-	-	92	-	92	-	92
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländsk verksamhet	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- årets resultat	-	-	-	-	-107	-	-107	-	-107
- omräkningsdifferenser överförda till resultaträkningen	-	-	-	-	21	-	21	-	21
Skatt hänförlig till komponenter i övrigt totalresultat	-	-	-2	23	23	-68	-24	-	-24
Övrigt totalresultat för perioden, netto efter skatt	0	0	6	-96	29	239	178	0	178
Summa totalresultat	0	0	6	-96	29	339	278	0	278
Utbetald utdelning ²⁾	-	-	-	-	-	-88	-88	-1	-89
Återbäring och efterlikvid	-	-	-	-	-	-127	-127	-	-127
Av medlemmar inbetalt insatskapital	103	-	-	-	-	-	103	-	103
Till medlemmar utbetalt insatskapital	-49	-	-	-	-	-	-49	-	-49
Vinstdisposition	80	123	-	-	-	-203	0	-	0
Annan förändring avseende ägande utan bestämmande inflytande ³⁾	-	-	-	-	-	0	0	-4	-4
Summa eget kapital, utgående balans 2013-12-31	1 903	2 602	-54	-4	-282	6 851	11 016	28	11 044

¹⁾ Inklusive särskild löneskatt.

²⁾ Avser insatsutdelning vad gäller moderföreningens medlemmar.

³⁾ Bland annat förvärv av minoriteten i Lantmännen Bygglant AB.

fortsättning not 20

Som Övrigt tillskjutet kapital redovisas bundna reserver i moderföretaget.

Säkringsreserven innefattar den ackumulerade effektiva delen av vinster eller förluster som uppstått vid omvärdering av säkringsinstrument till verkligt värde och där den säkrade transaktionen ännu inte inträffat. Säkringstransaktionerna som ingår avser kassaflödessäkringar. Den ackumulerade vinsten eller förlusten som redovisas här kommer att omklassificeras till resultatet först när den säkrade transaktionen påverkar resultatet.

Omräkningsreserven innefattar alla valutakursdifferenser som uppstått vid omräkning av finansiella rapporter från utländska verksamheter till koncernens rapporteringsvaluta, svenska kronor. Vinster och förluster på säkringsinstrument, som uppfyller kraven för säkring av nettoinvesteringar i utländska verksamheter, ingår också i omräkningsreserven och redovisas där efter avdrag för skatt.

Reserven för tillgångar som kan säljas innefattar den ackumulerade nettoförändringen av verkligt värde på de finansiella tillgångar som klassificerats som "tillgångar som kan säljas" fram till dess tillgången säljs eller dessförinnan skrivits ned via resultaträkningen.

Förvaltning av koncernens kapital

Lantmännen har två övergripande finansiella mål:

- Avkastning på eget kapital skall uppgå till minst 8 procent över en konjunkturcykel och med motsvarande affärsportfölj
- Soliditeten skall uppgå till minst 40 procent

För att uppnå dessa mål arbetar Lantmännen med finansiella styrmedel för verksamheten och specifika avkastningsmål för respektive affär. Dessa avkastningsmål uttrycks i procent på operativt kapital och varierar beroende på typ av affär samt avkastningsnivåer för jämförbara verksamheter utanför Lantmännen. Lantmännens strävan är att uppnå en avkastning på operativt kapital för varje affär som minst ligger i nivå med jämförbara verksamheter utanför koncernen.

Framtida investeringar allokeras främst till områden som både uppfyller avkastningskravet och ger möjlighet till lönsam tillväxt.

Not 21 Räntebärande skulder

Långfristiga räntebärande skulder

MSEK	Not	2013	2012
Långfristiga skulder till kreditinstitut	22	4 183	4 609
Förlagslån		56	56
Finansiella skulder avseende leasingavtal	26	49	271
Övriga långa räntebärande skulder		29	31
Derivatinstrument		17	35
Summa		4 334	5 002

Kortfristiga räntebärande skulder

MSEK	Not	2013	2012
Kortfristiga skulder till kreditinstitut	22	526	291
Skulder till medlemmar avseende sparmedel		805	769
Skulder till medlemmar avseende kapitalkonto		724	715
Inlåning från allmänheten i Lantmännen Finans AB		1 438	1 177
Finansiella skulder avseende leasingavtal	26	13	58
Övriga korta räntebärande skulder		24	26
Derivatinstrument		16	-
Summa		3 546	3 036

Inlåning från allmänheten i Lantmännen Finans AB kommer från företag, medlemmar, anställda och övriga privatpersoner.

Kontot har fria uttag, ränta från första kronan och omfattas av den statliga insättningsgarantin på 100 TEUR.

Inga lånekostnader har aktiverats under 2013.

Not 22 Finansiella instrument och finansiell riskhantering

RISKHANTERING

Lantmännen är genom sina internationella verksamheter exponerat 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 bedriver internbanksverksamhet via den gemensamma funktionen koncernfinans, inom Lantmännen ek för och via dotterbolaget Lantmännen Finance Ireland.

Lantmännen Finance Irelands verksamhet upphörde i december 2013 och bolaget kommer att avvecklas under 2014.

Huvuduppgiften för koncernfinans är att tillhandahålla en kostnadseffektiv finansiering, identifiera och på ett effektivt sätt minimera finansiella risker som koncernen utsätts för i den dagliga affärsverksamheten, stödja ledning och koncernbolag samt optimera koncernens finansnetto och kapitalbindning.

En särskild finanspolicy reglerar hur de finansiella riskerna ska hanteras samt anger mandat, limiter och vilka finansiella instrument som får användas. Koncernens finanspolicy fastställs årligen av Lantmännens styrelse. Koncernens riskkommitté får en löpande rapportering om utvecklingen av koncernens finansiella risker.

Koncernfinans sköter även Lantmännens nettingsystem och svarar för koncernens likviditetshandling via cashpooler i banker. Som motpart till Lantmännen i finansiella transaktioner accepteras endast banker och kreditinstitut som har en hög kreditrating och som deltar i koncernens långsiktiga finansiering.

KAPITALSTRUKTUR OCH FINANSIELLA COVENANTER

Lantmännen arbetar aktivt med kapitalstrukturen för att säkra långsiktig finansiell stabilitet och för att till lägsta kostnad tillgodose verksamhetens behov av kapital och säkerställa möjlighet till framtida förvärv. Lantmännen använder flera finansiella nyckeltal för att mäta kapitalstrukturen och har till exempel en långsiktig målsättning att soliditeten ska överstiga 40 procent.

Lantmännen lånefinansierar verksamheten via ett flertal banker och kreditinstitut. Kreditvillkoren för lånen är beroende på den finansiella utvecklingen för Lantmännen och beskrivs i de bindande finansiella löften, så kallade covenant, som finns i avtalen. För ytterligare information om Lantmännens covenant, se avsnittet "Refinansieringsrisk" nedan.

Lantmännen har även lån där pant har lämnats som säkerhet, i huvudsak fastighetsinteckningar. För ytterligare information se not 31.

fortsättning not 22

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

Divisionernas försäljning och inköp i utländsk valuta ska enligt koncernens finanspolicy kurssäkras hos koncernfinans antingen vid order eller genom så kallad rullande prognossäkring upp till 12 månader. Valutarisker hanteras av koncernfinans och målet är att i första hand minimera valutakurseffekterna genom att utnyttja inkommande valuta till betalningar i samma valuta. Därutöver säkras förväntade flöden med finansiella instrument enligt de riktlinjer som är fastlagda i Lantmännens finanspolicy.

Ungefär 90 procent av det förväntade valutaflödet i EUR under första kvartalet 2014 är säkrat.

Fördelning kundfordringar per valuta 2013-12-31

MSEK	Koncernen	Moderföretaget
SEK	1 501	1 578
EUR	744	115
DKK	430	-
GBP	199	-
Övriga valutor	543	-
Summa	3 417	1 693

Fördelning kundfordringar per valuta 2012-12-31

MSEK	Koncernen	Moderföretaget
SEK	1 647	1 839
EUR	663	95
DKK	511	30
GBP	10	-
Övriga valutor	1 087	-
Summa	3 918	1 964

Fördelning leverantörsskulder per valuta 2013-12-31

MSEK	Koncernen	Moderföretaget
SEK	2 369	1 651
EUR	812	69
DKK	213	1
GBP	108	1
Övriga valutor	192	10
Summa	3 694	1 732

Fördelning leverantörsskulder per valuta 2012-12-31

MSEK	Koncernen	Moderföretaget
SEK	2 252	1 638
EUR	747	110
DKK	244	3
GBP	98	-
Övriga valutor	622	137
Summa	3 963	1 888

Omräkningsexponering

Omräkningsexponering är effekten av valutakursförändringar när utländska dotterföretags resultat- och balansräkning omräknas till koncernens rapporteringsvaluta (SEK). Valutasäkring av investeringar i utländska dotterbolag (netto-tillgångar inklusive koncernmässiga övernärden) hanteras genom upptagande av valutalån och valutaswapar, så kallad Equity hedge. Vid bokslutstillfället upptas dessa till balansdagskurs. I moderföretaget resultatförda kursdifferenser hänförliga till dessa lån (efter hänsyn tagen till skatt) redovisas i koncernen tillsammans med

omräkningsdifferenser från nettotillgångarna i dotterföretagen via övrigt totalresultat mot koncernens egna kapital. Endast nettoinvesteringar med stor exponering i en valuta säkras, för närvarande nettoinvesteringar i EUR, DKK och GBP.

En försvagning av den svenska kronan jämfört med övriga valutor med 10 procent skulle innebära att eget kapital ökade med 445 MSEK (550) utan hänsyn taget till Equity hedge. Med hänsyn taget till Equity Hedge skulle eget kapital öka med 159 MSEK (150), allt annat lika.

Valutakursförändringar påverkar även omräkningen av utländska dotterbolags resultaträkningar till SEK. Denna omräkning är inte valutasäkrad och omräkningsdifferensen är därför utsatt för valutarisk och medräknad i känslighetsanalysen som redovisas nedan.

Valutakänslighet i transaktions- och omräkningsexponering

Lantmännen är främst exponerad mot valutorna EUR, DKK, GBP, USD och NOK. De olika valutorna representerar både in- och utflöden jämfört med den svenska kronan och en stor andel av valutaflöden är valutasäkrade. Den transaktionsrelaterade resultatpåverkan från en valutakursförändring bedöms därför vara liten.

En 10-procentig förstärkning av den svenska kronan gentemot dotterbolagens valutor skulle vid en omräkning av rörelseresultatet ha en ungefärlig påverkan på rörelseresultatet med -45 MSEK (-39). Beräkningen antar allt annat lika och tar inte hänsyn till eventuellt förändrade priser och kundbeteende vid förändrade valutakurser.

Känslighetsanalys för större valutor

Risk	Förändring	Rörelseresultatpåverkan, MSEK	
		2013	2012
EUR/SEK	-10 %	-24	-28
GBP/SEK	-10 %	-9	19
DKK/SEK	-10 %	14	-10
NOK/SEK	-10 %	-9	-8
USD/SEK	-10 %	-6	-4
Övriga	-10 %	-12	-8
Totalt		-45	-39

De valutaderivat som används är valutaterminer.

Vid årsskiftet fördelade sig koncernens utestående valutaterminer på nedanstående valutor:

Valutafördelning och förfallostruktur, rörelserelaterade valutaterminer

MSEK	2014	2015	2016
EUR	-1 461	8	-
DKK	16	-	-
NOK	-96	-	-
GBP	27	-	-
USD	-178	-	-
CHF	-7	-	-
PLN	-26	-	-
Summa	-1 726	8	-

I tabellen ovan visas nominellt nettobelopp per valuta. Negativa belopp innebär försäljning av motsvarande valuta och positiva belopp köp.

Valutaterminernas genomsnittliga återstående löptid sista december 2013 var 4 månader (3).

PRISRISK

Lantmännen använder de finansiella marknaderna för att hantera prISRISKEN i råvaruinköp, försäljning av etanol och vid inköp av energi. Prissäkringar som görs har till syfte att öka förutsägbarheten och jämna ut snabba svängningar i prisbild, vilket också underlättar att ge rätt pris till kund.

Råvaruprisrisk

Lantmännen är utsatt för råvaruprisrisk främst för råvarorna vete, raps, malkorn, havre och soja. Prissättningen av råvaror varierar över tiden som en följd av

fortsättning not 22

internationellt utbud och efterfrågan. Råvarurisker är framför allt hänförliga till Lantmännen Lantbruks verksamheter och till Lantmännen Cerealias kvarnverksamhet samt Lantmännen Agroetanol etanoltillverkning. Förutom att prissäkra via leveransavtal används möjligheten att prissäkra via råvarubörser samt banker. Huvuddelen av råvarorna prissätts antingen i USD eller EUR. Utgångspunkten i Lantmännen finanspolicy är att valutan är en del av affärens prissättning och ska därför kurssäkras senast vid affärens ingång.

En förändring i råvarupriset med +/-10 procent skulle påverka värderingen av de underliggande derivaten utestående på balansdagen och därmed resultatet med -/+3 MSEK och eget kapital med -/+47 MSEK.

Energiprisrisk

Lantmännen är genom sin energiintensiva verksamhet utsatt för risker förknippade med prisförändringar på energi, framför allt el och gas. I de fall energi-prisrisken inte är säkrad kommer prisförändringar på energimarknaden att ha en direkt påverkan på koncernens operativa resultat, huvuddelen av koncernens elförbrukning, d.v.s. Sverige, Danmark och Norge, prissäkras därför via NordPool. Per 2014-01-01 har Lantmännen bytt elleverantör till Telge Kraft och handlar ej längre direkt börshandlade kontrakt vilket bland annat innebär att inga säkerheter längre måste ställas.

Riskhanteringen av elprisrisken 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 för Sverige, Danmark och Norge

Förfalloår	2014	2015	2016	2017
Säkrad andel av prognostiserat årsbehov	75 %	38 %	7 %	0 %

Koncernbolagens totala elförbrukning uppgick år 2013 till 566 GWh (618) varav 457 GWh (498) för verksamheterna i Sverige, Danmark och Norge. Totalt säkrad volym för 2014 uppgår till 366 GWh. Koncernbolagens gasförbrukning uppgick 2013 till 204 GWh (234) varav 112 GWh (134) för verksamheterna i Sverige och Danmark. Koncernens gasbehov avseende år 2014 för Danmark och Sverige har prissäkrats med leveransavtal till 60 procent. Den minskade förbrukning för både el och gas är framförallt hänförligt till försäljningen av Kronfågel.

En förändring i elpriset med +/-10 procent skulle påverka värderingen av det underliggande derivatet utestående på balansdagen och därmed resultatet med -/+1 MSEK och eget kapital med -/+13 MSEK

Etanolprissäkring

Etanolderivat har ingåtts under 2013 i syfte att minska resultatsvängningar som beror på variationer i etanolpriset och är hänförlig till Lantmännen Agroetanol inom division Energi. Etanolen prissätts framför allt i EUR. En förändring i etanolpriset med +/-10 procent skulle ge en förändring av resultatet på 0 MSEK och eget kapital förändras med -/+2 MSEK.

RÄNTERISKER

Den räntebärande upplåningen medför att koncernen exponeras för ränterisker. 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 utestående skulder till kreditinstitut per 31 december 2013, inklusive utestående ränteswapar, har en vägd genomsnittlig räntebindningstid på drygt 14 månader (19). Under 2013 gjordes tre ränteswapar för att utnyttja det låga ränteläget och förlänga räntebindningstiden; en swap om 100 MSEK på 5 år samt två i danska kronor om 64 MDKK respektive 13 MDKK på 10 år.

En förändring av räntorna med +/-1 procentenhet skulle påverka värderingen av ränteswaparna utestående på balansdagen och därmed resultatet med +/-2 MSEK och eget kapital ökar/minskar med +/-19 MSEK.

REFINANSIERINGSRISK, LIKVIDITETSRIK OCH BETALNINGSBEREDSKAP

Med refinansieringsrisk avses risken att kostnaden blir högre och finansieringsmöjligheterna begränsade när lån och krediter ska omsättas. Likviditetsrisk är risker för att betalningsförpliktelser inte kan uppfyllas. Koncernen begränsar refinansieringsrisken genom god spridning på motparter och låneskuldens förfallotidpunkter. Den vägda genomsnittliga löptiden på lån hos kreditinstitut var vid årsskiftet 5,7 år (6,1).

Genom att ständigt hålla likvida tillgångar, alternativt outnyttjade kreditfaciliteter, försäkras sig koncernen om att hålla en god betalningsberedskap och därigenom minska likviditetsrisken. Koncernens betalningsberedskap (tillgängligt låneutrymme) beräknas utifrån Lantmännen låneavtal med syndikeringsbankerna som tecknades 2012-07-04 och däri ingående covenantkrav. Betalningsberedskapen uppgick till 3 379 MSEK (1 287) per den 31 december.

Förfallostruktur på skulder till kreditinstitut¹⁾

MSEK	Koncernen		Moderföretaget	
	2013	2012	2013	2012
2013	-	545	-	389
2014	780	1 076	750	1 058
2015	2 072	1 519	2 061	1 501
2016	838	824	826	806
2017	445	430	43	430
2018-	1 303	1 211	1238	1129
Summa	5 438	5 605	4 918	5 313

¹⁾ Inklusive framtida räntebetalningar.

Tabellen ovan inkluderar framtida odiskonterade räntebetalningar och lånsens förfallostruktur är redovisad då betalning tidigast kan krävas. Lån i utländsk valuta har räknats om till SEK. För valutafördelning av skulder till kreditinstitut, se tabellen nedan.

Valutafördelning och förfallostruktur, skulder till kreditinstitut

MSEK	Totalt	2015-		2017-	
		2014	2016	2018	> 2018
EUR	724	47	305	372	-
DKK	2 627	48	1 208	176	1196
SEK	2 086	683	1 397	2	3
UAH	1	1	-	-	-
Summa	5 438	779	2 910	550	1199
Varav ränta	730	252	95	83	300
Summa exkl. ränta	4 708	527	2 815	467	899

Per 2014-01-01 ersattes LVL av EUR i Lettland. Konverteringskursen var 1,4235. Lån i LVL med förfall 2014 och framåt har konverterats till EUR.

Externa valutaswapar hänförliga till finansiering av koncernbolag

MSEK	Koncernen		Moderföretaget	
	2013	2012	2013	2012
EUR	1 082	833	1 082	833
DKK	763	996	763	996
SEK	-3 826	-3 631	-3 826	-3 631
NOK	475	503	475	503
GBP	1 274	1 015	1 274	1 015
USD	225	225	225	225
Summa	-7	-59	-7	-59

fortsättning not 22

Övriga räntebärande skulder, sparmedel och kapitalkonto

I övriga kortfristiga skulder ingår medlemmars sparmedel med 805 MSEK (769). Inlåning via kapitalkonto uppgår till 2 162 MSEK (1 892) varav 1 438 MSEK (1 177) via Lantmännen Finans AB. Dessa skulder är formellt kortfristiga och kan tas ut med en dags varsel. Erfarenheten visar dock på låg rörlighet i dessa skulder. Se not 21.

Övriga långfristiga räntebärande skulder består huvudsakligen av förlagslån och långa leasingkulder, totalt 152 MSEK (393).

Lantmännen har i kreditavtal med banker lämnat bindande finansiella löften, så kallade covenanter, som innebär att Lantmännens soliditet alltid ska vara mer än 30 procent och nettolåneskuld/EBITDA per årsskiftet ska vara mindre än 4,25 (5,0), samt att EBITDA/finansnetto ska uppgå till minst 3,5. Om Lantmännen skulle bryta mot detta har bankerna rätt att säga upp krediterna i för tid. Den 31 december 2013 uppgick soliditeten till 42,5 procent (41,5), nettolåneskuld/EBITDA till 2,6 (4,3) och EBITDA/finansnettot till 567 gånger (10,3) beräknat på helåret inklusive vinst vid försäljning av kapitalplaceringsaktier (14,1 exklusive vinst vid försäljning av kapitalplaceringsaktier).

Förfallostruktur derivatinstrument, nominella belopp 2013-12-31

MSEK	2014	2015	2016	2017-	Verkligt värde
Valutaderivat	-4 781	-1	-	-	-23
Räntederivat	541	239	-	692	-12
Energiderivat	109	51	11	-	-28
Råvaruderivat	-482	-12	-	-	3
Etanolderivat	-2	-	-	-	-1
Totalt	-4 614	276	11	692	-61

Förfallostruktur derivatinstrument, nominella belopp 2012-12-31

MSEK	2013	2014	2015	2016-	Verkligt värde
Valutaderivat	-4 512	-	-	-	6
Räntederivat	241	541	239	522	-34
Energiderivat	119	48	29	3	-17
Råvaruderivat	-865	-4	-	-	-29
Etanolderivat	-14	-	-	-	0
Totalt	-5 031	585	268	525	-74

KREDIT- OCH MOTPARTSRISK

Kredit- och motpartsrisik avser risken att motparten i en transaktion inte kan fullgöra sitt åtagande och därmed orsakar Lantmännen en förlust. För att begränsa motpartsrisiken accepteras endast motparter med hög kreditvärdighet enligt fastställd finanspolicy samt genom att det maximala engagemanget per motpart definieras utifrån motpartens kreditvärdighet.

Finansiella motparter är utvalda utifrån ratingkriterier med hänsyn tagen till spridning av motpartsrisik och övrigt ömsesidigt affärsutbyte. Lantmännen har träffat ISDA-avtal samt CSA-avtal med flertalet av motparterna.

Kundkreditrisk

Kreditrisken i kundfordringar hanteras genom särskild kreditprövning. Lantmännen tillämpar kreditkontroll av sina kunder där information om kundernas finansiella ställning inhämtas från olika kreditupplysningsföretag. Lantmännens kunder har även en god spridning genom att koncernen har olika verksamhetsgrenar, verkar i flera länder och på olika marknader. Lantmännen har också en aktiv uppföljning av kundfordringar över bolagsgränser i koncernen för att minimera kundförluster samt för att säkerställa betalningsprecision.

Inom Lantmännens livsmedelsdivision och division Energi säljs delar av kundfordringarna vidare till Nordea Finans Sverige AB och Nordea Finans Danmark A/S utan regress. Sålida fordringar per årsskiftet uppgick till 218 MSEK (265).

Lantmännen Finans AB överlåter löpande leasing- och avbetalningsavtal till ML Rental AB, ett dotterbolag till Swedbank. ML Rental har begränsad regressrätt. Per 2013-12-31 uppgick regressrätten till 58 (50) MSEK. I koncernens balansräkning är posten upptagen som övriga skulder.

Beträffande förfallna kundfordringar och avsättningar, se ► not 18.

Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde i balansräkningen per 31 december 2013

Avseende räntebärande tillgångar och skulder överensstämmer moderföretaget i allt väsentligt med vad som gäller för koncernen varför ingen särskild uppgift lämnas för moderföretaget.

Tillgångar, MSEK	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
Derivat med positivt verkligt värde	29	4	-	33
Övriga finansiella tillgångar värderade till verkligt värde	87	-	279	366
Summa tillgångar	116	4	279	399
Skulder, MSEK				
Derivat med negativt verkligt värde	54	33	-	87
Övriga finansiella skulder värderade till verkligt värde	-	-	-	0
Summa skulder	54	33	0	87

Finansiella tillgångar och skulder värderade till verkligt värde i balansräkningen per 31 december 2012

Tillgångar, MSEK	Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Summa
Derivat med positivt verkligt värde	23	10	-	33
Övriga finansiella tillgångar värderade till verkligt värde	382	-	103	485
Summa tillgångar	405	10	103	518
Skulder				
Derivat med negativt verkligt värde	69	35	-	104
Övriga finansiella skulder värderade till verkligt värde	-	-	-	0
Summa skulder	69	35	0	104

Verkligtvärdehierarki med upplysning om basdata för värdering till verkligt värde.

Nivå 1: Noterade priser (ojusterade) på aktiva marknader för identiska skulder och tillgångar.

Nivå 2: Andra observerbara data för tillgången eller skulden än noterade priser inkluderade under nivå 1, dvs prisnoteringar eller data härledda från prisnoteringar.

Nivå 3: Data för värdering av tillgången eller skulden som inte baseras på observerbara marknadsdata.

Tillgångar i nivå 3 avser övriga aktier och andelar och värderingen av tillgångarna har skett till anskaffningsvärde, som bedömts ge en bra bild av verkligt värde vid bokslutstillfället.

Värdeförändringen i Övriga finansiella tillgångar under nivå 3, som uppgår till 176 MSEK, avser nyanskaffning av övriga aktier och andelar där verkligt värde är lika med anskaffningsvärdet.

fortsättning not 22

Finansiella tillgångar och skulder fördelade per värderingskategori 2013

2013-12-31, MSEK	Innehav värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Lånefordringar och kundfordringar	Finansiella tillgångar som kan säljas	Derivat som används i säkringsredovisning	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde
TILLGÅNGAR							
Anläggningstillgångar							
Finansiella anläggningstillgångar							
Andra aktier och andelar	279	-	29	-	-	308	308
Finansiella placeringar	58	413	-	3	-	474	474
Omsättningstillgångar							
Kortfristiga fordringar							
Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	-	4 017	-	29	-	4 046	4 046
Räntebärande fordringar	-	287	-	1	-	288	288
Likvida medel							
Kassa och bank	-	2 295	-	-	-	2 295	2 295
Summa finansiella tillgångar	337	7 012	29	33	-	7 411	7 411
EGET KAPITAL OCH SKULDER							
Långfristiga skulder							
Räntebärande skulder	-	-	-	17	4 317	4 334	4 331
Övriga långfristiga skulder	-	-	-	11	-	11	11
Kortfristiga skulder							
Räntebärande skulder	-	-	-	16	3 530	3 546	3 546
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	-	-	-	43	3 694	3 737	3 737
Summa finansiella skulder	-	-	-	87	11 541	11 628	11 625

Finansiella tillgångar och skulder fördelade per värderingskategori 2012

2012-12-31, MSEK	Innehav värderade till verkligt värde via resultaträkningen	Lånefordringar och kundfordringar	Finansiella tillgångar som kan säljas	Derivat som används i säkringsredovisning	Övriga finansiella skulder	Summa redovisat värde	Verkligt värde
TILLGÅNGAR							
Anläggningstillgångar							
Finansiella anläggningstillgångar							
Andra aktier och andelar	103	-	333	-	-	436	436
Finansiella placeringar	49	131	-	3	-	183	183
Omsättningstillgångar							
Kortfristiga fordringar							
Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	-	4 586	-	23	-	4 609	4 609
Räntebärande fordringar	-	89	-	7	-	96	96
Likvida medel							
Kassa och bank	-	352	-	-	-	352	352
Summa finansiella tillgångar	152	5 158	333	33	-	5 676	5 676
EGET KAPITAL OCH SKULDER							
Långfristiga skulder							
Räntebärande skulder	-	-	-	35	4 967	5 002	4 990
Övriga långfristiga skulder	-	-	-	8	-	8	8
Kortfristiga skulder							
Räntebärande skulder	-	-	-	-	3 036	3 036	3 036
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	-	-	-	61	3 963	4 024	4 024
Summa finansiella skulder	-	-	-	104	11 966	12 070	12 058

fortsättning not 22

Kvittning av finansiella tillgångar och skulder 2013-12-31

MSEK	Bruttobelopp för finansiella tillgångar	Bruttobelopp för finansiella skulder som kvittas mot finansiella tillgångar	Nettobelopp i balansräkningen	Relaterade belopp som inte har kvittats i balansräkningen - Finansiella instrument	Nettobelopp tillgångar
Derivat ¹⁾	55	-22	33	-4	29
Likvida medel ²⁾	281	-30	251	-	251
Totalt	336	-52	284	-4	280

MSEK	Bruttobelopp för finansiella skulder	Bruttobelopp för finansiella skulder som kvittas mot finansiella tillgångar	Nettobelopp i balansräkningen	Relaterade belopp som inte har kvittats i balansräkningen - Finansiella instrument	Nettobelopp skulder
Derivat ³⁾	109	-22	87	-4	83
Kortfristiga räntebärande skulder ⁴⁾	30	-30	0	-	0
Totalt	139	-52	87	-4	83

¹⁾ Ingår i balansräkningen under Finansiella anläggningstillgångar 782 MSEK, Kundfordringar och övriga rörelsefordringar 4 866 MSEK och Kortfristiga räntebärande tillgångar 288 MSEK.

²⁾ Ingår i balansräkningen under Likvida medel 2 295 MSEK.

³⁾ Ingår i balansräkningen under Långfristiga räntebärande skulder 4 334 MSEK, Övriga långfristiga skulder 36 MSEK och Kortfristiga räntebärande skulder 3 546 MSEK.

⁴⁾ Ingår i balansräkningen under Kortfristiga räntebärande skulder 3 546 MSEK. Vad gäller derivat omfattas handeln av ISDA-avtal (International Swaps and Derivatives Association) som bland annat stipulerar kvittning av skuld och fordran vilket både kan ske i löpande verksamhet och vid till exempel avtalsbrott eller förtida uppsägning.

Vad avser kundfordringar och leverantörsskulder finns viss möjlighet till kvittning vad avser medlemmar. Någon kvittning har inte gjorts och möjliga kvittningsbelopp redovisas inte då de belopp som skulle kunna bli föremål för kvittning inte är väsentliga.

Not 23 Pensioner

Inom Lantmännen finns såväl avgiftsbestämda som förmånsbestämda pensionsplaner. De förmånsbestämda planerna, som redovisas i Lantmännens balansräkning, är såväl fonderade som ofonderade. De mest omfattande förmånsbestämda planerna avser så kallade PRI-pensioner i Sverige. Dessa planer är från och med mitten av december 2011 fonderade, då Lantmännen vid den tidpunkten placerade tillgångar i en pensionsstiftelse för tryggnad av dessa förpliktelser. Förpliktelserna är, liksom tidigare, också kreditförsäkrade via PRI Pensionsgaranti, men till en lägre kostnad än tidigare. PRI Pensionsgaranti är ett ömsesidigt försäkringsbolag som garanterar de anställdas framtida pensioner. I och med att tillgångarna finns avskilda i en särskild stiftelse kan förpliktelserna reduceras med marknadsvärdet på tillgångarna i stiftelsen vid redovisning i balansräkningen. Sex av de svenska företagen inom Lantmännen är anslutna till stiftelsen. Det finns ingen skyldighet för företagen att tillskjuta ytterligare medel till stiftelsen. I övrigt finns fonderade pensionsplaner i Norge, där två av bolagen har pensionsförpliktelser tryggade med fonderade medel.

Förmånsbestämda förpliktelser och värdet av förvaltningstillgångar i koncernen:

Förmånsbestämda pensionsplaner MSEK	2013	2012
Fonderade planer		
Förmånsbestämda förpliktelser enligt svenska PRI Pensionsgaranti planer	1 774	2 032
Övriga förmånsbestämda förpliktelser	122	144
Förvaltningstillgångars verkliga värde	-1 767	-1 783
Summa nettovärde, fonderade planer	129	393
Ofonderade planer:		
Övriga ofonderade förpliktelser	39	39
Summa, ofonderade planer	39	39
Avsättning för pensioner, nettovärde	168	432

Pensionskostnad i resultaträkningen

MSEK	2013	2012
Förmånsbestämda planer		
Kostnader för pensioner intjänade under året	49	45
Räntekostnad, ränteintäkt netto	15	-4
Reduceringar och regleringar	-7	-1
Kostnad förmånsbestämda planer	57	40
Kostnad avgiftsbestämda planer	240	225
Total kostnad avseende pensioner	297	265
Kostnaden redovisas på följande rader i resultaträkningen		
Personalkostnader	282	269
Finansiella kostnader	15	-4
Total kostnad avseende pensioner	297	265

Pensionsrelaterade omvärderingar i övrigt totalresultat

MSEK	2013	2012
Förmånsbestämda planer		
Avkastning på förvaltningstillgångar utöver vad som redovisas som ränteintäkt i resultaträkningen	95	21
Erfarenhetsbaserad justering av förpliktelserna	70	-33
Effekt av ändrade demografiska antaganden	-11	-
Effekter av ändrade finansiella antaganden	153	-128
Summa aktuariella vinster (+), förluster (-)	307	-140
Särskild löneskatt på aktuariella vinster, förluster	-	-32
Summa	307	-172
Skatt på ovanstående poster	-68	46
Totalt redovisat i Övrigt totalresultat	239	-126

fortsättning not 23

Pensionsplaner fördelat per land	2013			2012		
	Förpliktelser	Förvaltnings- tillgångar	Pensions- skuld	Förpliktelser	Förvaltnings- tillgångar	Pensions- skuld
Sverige	1 781	-1 674	107	2 051	-1 684	367
Norge	122	-93	29	133	-99	34
Tyskland	30	-	30	29	-	29
Nederländerna, Polen	2	-	2	2	-	2
Summa	1 935	-1 767	168	2 215	-1 783	432

Följande sammanställning förklarar hur förpliktelser, tillgångar och nettobeloppet har förändrats under året:

	2013			2012		
	Förmånsbaserade förpliktelser	Förvaltnings- tillgångar	Netto	Förmånsbaserade förpliktelser	Förvaltnings- tillgångar	Netto
Ingående balans	2 215	1 783	432	2 027	1 680	347
Omklassificering av särskild löneskatt till pensionsskuld	86	-	86	-	-	0
Kostnader avseende tjänstgöring under året	49	-	49	45	-	45
Räntor redovisade i resultaträkningen	75	60	15	78	82	-4
Utbetalning av pensionsersättning	-99	-	-99	-93	-	-93
Utbetald gottgörelse till arbetsgivare ¹⁾	-	-22	22	-	-5	5
Inbetalning från arbetsgivare ¹⁾	-	18	-18	-	4	-4
Reduceringar och regleringar	-7	-	-7	-1	-	-1
Avkastning på förvaltningstillgångar utöver redovisad ränta	-	95	-95	-	21	-21
Omvärdering av pensionsförpliktelse redovisad i övrigt totalresultat	-212	-	-212	161	-	161
Effekter av avyttrade verksamheter	-153	-151	-2	-	-	-
Övrigt	-8	-7	-1	-3	-	-3
Omräkningsdifferens	-11	-9	-2	1	1	0
Utgående balans, pensionsskuld	1 935	1 767	168	2 215	-1 783	432
Varav fonderade planer			129			393
Varav ofonderade planer			39			39

¹⁾ Utbetalad gottgörelse från den svenska pensionsstiftelsen har gjorts med 17 MSEK till ett bolag under 2013, resterande 5 MSEK avser norska pensionsplaner. Två svenska bolag har tillsammans betalat in 11 MSEK till pensionsstiftelsen under 2013 medan 7 MSEK avser tillskott till norska planer. Under 2012 gjordes inga inbetalningar till den svenska stiftelsen. Inte heller betalades några gottgörelser ut. Redovisade gottgörelser och inbetalningar 2012 avser norska planer.

Specifikation av förvaltningstillgångar på verkligt värde och i procent av totala förvaltningstillgångar

	2013 MSEK	2012 MSEK	2013 %	2012 %
Fastigheter	936	1 101	53 %	62 %
Ränteplaceringar	181	323	10 %	18 %
Strukturerade produkter	60	51	3 %	3 %
Aktieplaceringar	182	128	10 %	7 %
Hedgefonder	177	72	10 %	4 %
Kassa, likvida medel	231	108	13 %	6 %
Totalt	1 767	1 783	100 %	100 %

Aktuariella antaganden ²⁾

	2013	2012
Diskonteringsränta	4,0 %	3,5 %
Framtida löneökningar	3,0 %	3,0 %
Inflation	2,0 %	2,0 %
Förväntad avkastning på förvaltningstillgångar	4,0 %	3,5 %

²⁾ Vägt genomsnitt, som överensstämmer med svenska antaganden då svenska planer dominerar.

En minskning av diskonteringsräntan med 0,25 procent skulle öka den svenska pensionsförpliktelsen, som utgör 94 procent av totalen, med cirka 65 MSEK medan en ökning av räntan med 0,25 procent skulle minska förpliktelsen med cirka 61 MSEK. En förändring av livslängdsantagandena med 1 år skulle öka förpliktelsen med cirka 63 MSEK vid ökad livslängd och minska med samma belopp vid kortare livslängd. Ändrade antaganden med 0,25 procent avseende inflationen skulle minska förpliktelsen med cirka 51 MSEK vid lägre inflationsantagande och öka förpliktelsen med cirka 54 MSEK vid högre antagande.

Ändrade antaganden med 0,25 procent vad gäller löneökningar skulle öka förpliktelsen med cirka 26 MSEK vid högre antagande och minska med cirka 24 MSEK vid lägre antagande. Den svenska pensionsstiftelsen har under 2013 haft en avkastning på cirka 8,5 procent och där en förändring med 1 procentenhet skulle öka respektive minska värdet på förvaltningstillgångarna med cirka 17 MSEK.

De svenska fonderade planerna omfattar 18 procent aktiva medlemmar, 35 procent fribrevsinnehavare och 47 procent pensionärer.

Förväntade utbetalningar av pensioner avseende förmånsbestämda pensionsplaner under 2014 uppgår till 93 MSEK (93).

För vissa anställda i Sverige erläggs försäkringspremie till Alecta avseende åtaganden enligt den så kallade traditionella ITP-planen. Planen är en förmånsbestämd plan som omfattar flera arbetsgivare. Alecta kan för närvarande inte lämna den information som krävs för att redovisa denna pensionsplan som en förmånsbestämd plan. Pensioner, som tryggas genom försäkring i Alecta, redovisas därför som en avgiftsbestämd plan. Av kostnaden ovan för avgiftsbestämda planer, 240 MSEK (225), avser 24 MSEK (25) 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 148 procent (129). Den kollektiva konsolideringsnivån utgörs av marknadsvärdet på Alectas tillgångar i procent av försäkringsåtagandena beräknade enligt Alectas försäkringstekniska åtaganden, vilka inte överensstämmer med IAS 19.

Information om pensioner för ledande befattningshavare återfinns i not 5 på sidan 97.

Not 24 Övriga avsättningar

MSEK	Garantiåtaganden	Försäkringstekniska avsättningar	Strukturåtgärder	Övrigt	Totalt 2013	Totalt 2012
Ingående balans	118	63	98	246	525	582
Avsättningar som gjorts under perioden	37	24	86	46	193	264
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-24	-15	-86	-21	-146	-286
Återfört under perioden	-15	-	-10	-6	-31	-30
Omklassificeringar	-	-	-	-86	-86	-1
Effekter av avyttrade, förvärvade verksamheter	-	-	-2	-	-2	-
Omräkningsdifferenser	-3	0	1	-	-2	-4
Redovisat värde vid periodens utgång	113	72	87	179	451	525
Varav kortfristiga avsättningar	87	24	77	14	202	201
Varav långfristiga avsättningar	26	48	10	165	249	324

Av långfristiga avsättningar förväntas 233 MSEK användas 2016 och framåt.

I periodens avsättningar inkluderas ökning av tidigare befintliga avsättningar.

Årets avsättningar för strukturåtgärder omfattar främst åtgärder inom divisionerna Livsmedel, Lantbruk och koncerngemensamt och förväntas förbrukas under 2014.

Omklassificering under Övrigt avser avsättningar för särskild löneskatt på skillnaden i den svenska pensionsskulden beräknad enligt IAS 19 och enligt den svenska tryggandelagen.

Beloppet som uppgick till 86 MSEK vid utgången av 2012 redovisas från 2013 som en del i avsättningar för pensioner.

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 bedöms som sannolik motsvarande belopp som avsättning.

Not 25 Leverantörsskulder och andra rörelseskulder

MSEK	2013	2012
Leverantörsskulder	3 694	3 963
Rörelseskulder till intresseföretag	1	11
Övriga kortfristiga skulder	940	933
Derivatinstrument	43	61
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	1 534	1 254
Summa	6 212	6 222

MSEK	2013	2012
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter		
Upplupna personalrelaterade kostnader	480	501
Skuld avseende rabatter, bonus	102	143
Övriga upplupna kostnader	594	440
Förutbetalda intäkter	358	170
SUMMA	1 534	1 254

Not 26 Leasingåtaganden

Koncernen är såväl leasetagare som leasegivare. Koncernen som leasegivare redovisas i not 27 Kundfinansiering. I denna not redovisas koncernens åtaganden som leasetagare. Inom koncernen finns såväl operationella som finansiella leasingåtaganden.

Operationell leasing avser i huvudsak bilar och fordon samt lokalhyror.

Operationell leasing

Redovisad kostnad för operationella leasar

MSEK	2013	2012
Minimileaseavgifter	187	211
Variabla avgifter	1	4
Summa	188	215

Nedan redovisas framtida åtaganden avseende icke uppsägningsbara operationella leasar.

Minimileaseavgifter förfaller till betalning

MSEK	2013	2012
Inom ett år	98	93
Mellan ett och fem år	355	333
Senare än fem år	552	516
Summa	1 005	942

Företag inom Lantmännen är hyresgäster i fastigheter som ägs av Lantmännens pensionsstiftelse. Årshyran för dessa uppgick till 79 MSEK under 2013, och förväntas uppgå till 70 MSEK under 2014. 30 procent av hyreskontrakten löper till och med 2020/2021 och 69 procent till och med 2025 och beräknade hyror för dessa kontrakt ingår i redovisade belopp i tabellen ovan.

fortsättning not 26

Finansiell leasing

Skulder avseende finansiella leasingavtal redovisas som räntebärande skulder i koncernens balansräkning. Amortering som förfaller inom ett år redovisas som kortfristig finansiell skuld och amortering senare än inom ett år som långfristig finansiell skuld.

Redovisade kostnader, amortering för finansiell leasing

MSEK	2013	2012
Minimileaseavgifter		
- redovisade som ränta	2	2
- redovisade som amortering	3	3
Variabla avgifter	0	0
Summa betalat för finansiella leasar	5	5

Redovisat värde per balansdagen avseende de leasade tillgångarnas värde framgår av not 12, Materiella anläggningstillgångar.

Framtida minimileaseavgifter fördelade på amortering och ränta samt förfallotid framgår nedan:

	2013			2012		
	Amortering	Ränta	Total avgift	Amortering	Ränta	Total avgift
Inom ett år	13	2	15	58	2	60
Mellan ett och fem år	29	5	34	250	6	256
Senare än fem år	20	2	22	21	2	23
Summa	62	9	71	329	10	339

Not 27 Kundfinansiering

Kundfinansiering avser främst finansiering av Lantmännens försäljning till slutkund av lantbruks- och entreprenadmaskiner. Kundfinansiering via leasingavtal förekommer främst inom koncernens internationella maskinverksamhet.

Kundfinansiering via finansiell leasing förekommer i ytterst begränsad omfattning. Vid årsskiftet fanns utestående fordringar uppgående till totalt 0 MSEK (1).

Operationella leasingavtal

För utrustning som hyrs ut till kunder enligt operationella leasingavtal förfaller de framtida betalningarna för icke uppsägningsbara operationella leasingavtal enligt nedan:

Minimileaseavgifter förfaller till betalning

MSEK	2013	2012
Inom ett år	23	17
Mellan ett och fem år	8	8
Senare än fem år	1	1
Summa	32	26

Not 29 Statliga stöd

MSEK	2013	2012
Erhållna bidrag som redovisats som intäkt	7	7
Erhållna bidrag som reducerat kostnader	6	18
Summa	13	25
Under året erhållna bidrag som reducerat värdet på anläggningstillgångar	11	0
Erhållna bidrag som redovisas som förutbetalda intäkt per bokslutsdagen	1	0

Not 28 Transaktioner med närstående

Föreningens styrelseledamöter har ett betydande inflytande över moderföretaget och är därmed att betrakta som närstående. En ekonomisk förening har till ändamål att främja medlemmarnas ekonomiska intressen genom handel med dessa. Inköp och försäljning av varor och tjänster görs därför med enskilda styrelseledamöter, som också är medlemmar i föreningen. På samma sätt medverkar enskilda styrelseledamöter i finansieringen av föreningen. Samtliga dessa transaktioner har skett i enlighet med föreningens ändamål och till de villkor som gäller för andra medlemmar. Beloppsuppgifter lämnas därför inte avseende dessa transaktioner.

Löner och liknande till ledande befattningshavare redovisas i not 5. Utdelning från dotterföretag och intresseföretag framgår av not 36. Fordringar på och skulder till intresseföretag framgår av noterna 16, 18, 19 och 25.

Övriga transaktioner med närstående

	2013	2012
Koncerninterna inköp i procent av totala inköp, %	13	11
Koncernintern försäljning i procent av total försäljning, %	10	8
Köp av varor och tjänster från intresseföretag, MSEK	33	39
Försäljning av varor och tjänster till intresseföretag, MSEK	121	134
Överföring av kapital till "Lantmännens Gemensamma Pensionsstiftelse Grodden", MSEK	11	-
Överföring av kapital från pensionsstiftelsen till Lantmännen, gottgörelse MSEK	17	-
Erlagda hyror till pensionsstiftelsen, MSEK	79	77
Försäljning av varor och tjänster till pensionsstiftelsen, MSEK	121	7
Återköp av fastigheter från pensionsstiftelsen, MSEK	93	-

Not 30 Förvärv och avyttringar

Förvärv 2013

Under året har följande förvärv gjorts avseende dotterföretag.

Företag	Verksamhet	Förvärvs-tidpunkt	Förvärvs-pris, MSEK	Förvärvs-relaterade kostnader, MSEK	Goodwill, MSEK	Övriga immateriella tillgångar, MSEK	Årsom-sättning, MSEK	Antal anställda	Förvärvad andel	Innehav efter förvärv
Agro Bizz A/S	Spannmålshandel	okt-13	9	-	-	11	152	3	90 %	90 %
Triton 6 AB ¹⁾	Fastigheter	dec-13	81	-	-	-	1	0	100 %	100 %
Triton 7 AB ¹⁾	Fastigheter	dec-13	12	-	-	-	0	0	100 %	100 %
Fastica AB (Livsmedelsfastigheter i Svedala AB)	Fastigheter	dec-13	8	-	-	-	7	0	100 %	100 %
Övriga mindre förvärv			3	-	-	1	20	0		

¹⁾ Förvärv från Lantmännens Gemensamma Pensionsstiftelse Grodden.

För förvärv gjorda under 2013 är förvärvsbalanserna preliminära. Företagen konsolideras som dotterföretag enligt förvärvsmetoden. Inga delar av de förvärvade bolagen planeras bli avyttrade.

Inga förvärv av dotterföretag gjordes under 2012.

För information om verkligt värde på nettotillgångar i förvärvade verksamheter, se not 32:2 till kassaflödesanalysen, sidan ► 118.

Avyttringar 2013

Under året har följande avyttringar gjorts avseende dotterföretag.

Företag	Försäljnings-tidpunkt	Konsoliderad omsättning 2013, MSEK	Konsoliderad omsättning 2012, MSEK	Medeltal anställda 2013	Medeltal anställda 2012	Avyttrad andel	Innehav efter avyttring
Rigas Dzirmavnieks JS	mar-13	36	216	96	98	100 %	0 %
Kronfågelgruppen	jun-13	1522	3476	1228	1311	100 %	0 %

Den lettiska kvarnverksamheten avyttrades i mars till JSC Malsena Plius. Avyttringen hade en marginell påverkan på koncernens omsättning och balansomslutning, och en positiv påverkan på koncernens nettolåneskuld.

Lantmännens försäljning av Kronfågelgruppen har medfört en realisationsvinst om 425 MSEK och en reducering av nettolåneskulden med cirka 1 miljard kronor med hänsyn tagen även till förvärvet av intressebolaget Scandinavian Standard. Den erhållna försäljningslikviden uppgick till 1,3 miljarder kronor. Kronfågelgruppens omsättning har uppgått till cirka 3,5 miljarder kronor på årsbasis, balansomslutning till cirka 1,7 miljarder kronor, varav skulderna till cirka

0,9 miljarder kronor. Medelantal anställda har uppgått till cirka 1 200 personer på årsbasis. Likvida medel i Kronfågelgruppen uppgick till ett oväsentligt belopp. De avyttringar som gjorts under 2013 har inte bedömts vara verksamheter av väsentligt värde och har därför inte klassificerats eller redovisats som avvecklade verksamheter.

Inga avyttringar av dotterföretag gjordes under 2012.

För information om verkligt värde på nettotillgångar i avyttrade verksamheter, se not 32:3 till kassaflödesanalysen, sidan ► 118.

Not 31 Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser

Ställda säkerheter

MSEK	För egna skulder			Totalt ställda säkerheter	
	För egna finansiella skulder	Övriga skulder	Övriga åtaganden	2013	2012
Fastighets-inteckningar	1 037	-	-	1 037	1 060
Företags-inteckningar	10	-	-	10	10
Bankräkningar	-	-	21	21	88
Övrigt	-	-	19	19	0
Summa	1 047	0	40	1 087	1 158

För moderföretags skulder har fastighetsinteckningar motsvande 921 MSEK (921) lämnats, varav 487 MSEK (503) avser fastigheter som ägs av dotterföretag.

Ansvarsförbindelser

MSEK	2013	2012
Borgensförbindelser för		
- intresseföretag	125	139
- övriga	218	120
Övriga ansvarsförbindelser	138	531
Summa	481	790

Förändringen av övriga ansvarsförbindelser avser huvudsakligen minskade återköps- och restvärdesåtaganden.

Den under 2009 avyttrade svenska färskbrödsverksamheten bedriver en del av sin verksamhet i en leased fastighet i Umeå. Lantmännen ek för är, tillsammans med det sålda bolaget, avtalspart i denna lease. Ambitionen från köparens sida är att fortsätta bedriva verksamhet i fastigheten. Alla leasingavgifter betalas direkt av det sålda bolaget. Lantmännen subventionerar leasingavgiften, som en del i försäljningsavtalet. En reserv för denna subvention är upptagen i koncernens och Lantmännen ek förs balansräkningar. Lantmännen bedömer inte att det finns någon ytterligare risk att Lantmännen kan komma att krävas på leasingavgifter för fastigheten. Någon ytterligare reservering eller ansvarsförbindelse har därför inte redovisats.

MSEK	2013	2012
1) Betalda räntor och erhållen utdelning		
Erhållen utdelning	31	12
Erhållen ränta	179	218
Betald ränta	-333	-311
Summa	-123	-81
2) Förvärv av verksamheter		
<i>Förvärvade tillgångar och skulder</i>		
Materiella anläggningstillgångar	238	-
Immateriella anläggningstillgångar	12	-
Finansiella tillgångar	1	-
Varulager	6	-
Rörelsefordringar	4	-
Summa	261	0
Finansiella skulder	135	-
Rörelseskulder	10	-
Summa	145	0
Köpta intresseföretagsandelar	231	-
Utbetald köpeskilling	347	0
Likvida medel i förvärvade verksamheter	0	-
Påverkan på likvida medel	347	0

Ytterligare information om förvärvade verksamheter återfinns i not 30, sidan ► 117.

MSEK	2013	2012
3) Avyttring av verksamheter		
<i>Avytttrade tillgångar och skulder</i>		
Materiella anläggningstillgångar	794	-
Finansiella tillgångar	124	-
Varulager	490	-
Rörelsefordringar	510	-
	1 918	-
Lån	34	-
Rörelseskulder	704	-
Realisationsresultat	-363	-
	375	-
Erhållen köpeskilling	1 543	-
Likvida medel i avyttrade verksamheter	0	-
Påverkan på likvida medel	1 543	-
Ytterligare information om förvärvade verksamheter återfinns i not 30, sidan ► 117.		
4) Investeringar		
Under året har investering i materiella anläggningstillgångar via finansiella leasingavtal uppgått till 180 MSEK (153) i koncernen.		
5) Likvida medel		
Kassa och bank	570	269
Kortfristiga placeringar, löptid kortare än 3 månader	1 725	83
Summa	2 295	352

Koncernens totala betalningsberedskap, definierad som kassa, bank och beviljade krediter som enligt bestämmelser i gällande låneavtal kan nyttjas, uppgick vid årets slut till 3 379 MSEK (1 287).

Noter till moderföretaget

Not 33 Intäkternas fördelning

MSEK	2013	2012
Nettoomsättning		
Varuförsäljning	9 873	10 267
Tjänsteuppdrag	354	379
Uthyrningsverksamhet ¹⁾	57	-
Summa	10 284	10 646
Övriga rörelseintäkter		
Tjänster	127	137
Realisationsvinster	13	63
Statliga stöd	1	1
Royalty, licenseintäkter	41	38
Uthyrningsverksamhet ¹⁾	0	65
Övrigt	30	44
Summa	212	348

¹⁾ Hyresintäkter redovisas fr.o.m. 2013 som Nettoomsättning.

Av moderföretagets totala nettoomsättning avser cirka 14 procent (18) kunder utanför Sverige. I moderföretagets realisationsvinster ingår vinster från försäljning av fastigheter med 13 MSEK (58).

Not 34 Arvode och kostnadsersättning till revisorer

MSEK	2013	2012
<i>Ernst & Young</i>		
Revisionsuppdrag	4	4
Revisionsverksamhet utöver revisionsuppdraget		
Skatterådgivning	1	1
Övriga tjänster	0	1
Summa	5	6
<i>Förtroendevalda</i>		
Revisionsuppdrag	1	1

Not 35 Rörelseresultatet

Transaktioner med närstående

I moderföretagets rörelseresultat ingår transaktioner med närstående enligt nedan. 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 36.

MSEK	2013	2012
Koncerninterna inköp i procent av totala inköp, %	4	4
Koncernintern försäljning i procent av total försäljning, %	21	19
Köp av varor och tjänster från intresseföretag, MSEK	33	33
Försäljning av varor och tjänster till intresseföretag, MSEK	28	16

Leasingåtaganden

I rörelsens kostnader ingår kostnader för operationella leasar med 10 MSEK (10). Nedan redovisas framtida åtaganden avseende icke uppsägningsbara operationella leasar.

Minimileaseavgifter förfaller till betalning

MSEK	2013	2012
Inom ett år	10	9
Mellan ett och fem år	15	15
Senare än fem år	3	4
Summa	28	28

Not 36 Resultat från andelar i koncernföretag och intresseföretag

Resultat från andelar i koncernföretag

MSEK	2013	2012
Utdelning	75	584
Realisationsvinst vid avyttring av andelar	962	2
Realisationsförlust vid avyttring av andelar	-	-15
Nedskrivningar	-222	-
Återförda nedskrivningar	-	12
Summa	815	583

2013 har utdelning erhållits från Lantmännen Finance Irland 47 MSEK, Aspen Clean Fuel 26 MSEK och Gyllebo Gödning AB 2 MSEK. Realisationsvinst vid avyttring av andelar avser försäljning av Kronfågelgruppen. Nedskrivningar avser Agroetanol -213 MSEK och NötCenter Viken -9. 2012 års utdelning avser till stor del utdelning från Lantmännen Fastigheter AB.

Resultat från andelar i intresseföretag

MSEK	2013	2012
Utdelning	32	19
Summa	32	19

Utdelning har erhållits från Reiffeisen Hauptgenossenschaft Nord AG (HaGe Kiel) med 18 MSEK och Viking Malt med 14 MSEK.

Not 37 Resultat från övriga värdepapper och fordringar som är anläggningstillgångar

MSEK	2013	2012
Utdelning	2	10
Realisationsresultat vid avyttring av andelar	143	3
Nedskrivningar	0	-5
Övrigt	-	1
Summa	145	9

Utdelning har erhållits huvudsakligen på aktier i Copenhagen Malmö Port AB, under 2012 även från Swedbank AB.

Realisationsresultat vid avyttring av andelar under 2013 avser försäljning av aktier i Swedbank, VK Mühlen och Cloetta.

Not 38 Valutakursdifferenser som påverkat resultatet

MSEK	2013	2012
Valutakursdifferenser som påverkat rörelseresultatet	16	63
Valutakursdifferenser på finansiella poster		
Valutakursdifferenser på finansiella poster, externa	-138	350
Valutakursdifferenser på finansiella poster, interna	41	-99
Summa	-97	251

Valutakursdifferensen 2013 på finansiella poster avser till största delen valutaförlust på grund av att den svenska kronan försvagats mot andra valutor under året.

Valutakursdifferensen 2012 på finansiella poster avser till största delen valutavinst vid återbetalning av aktiekapital från Lantmännen Finance Ireland samt att den svenska kronan stärkts mot andra valutor under 2012.

Not 39 Skatter

Skatt på årets resultat

MSEK	2013	2012
Aktuell skattekostnad (-) / skatteintäkt (+)		
Periodens skattekostnad/intäkt	-	-
Summa aktuell skatt	0	0
Uppskjuten skattekostnad (-) / skatteintäkt (+)		
Uppskjuten skatt avseende förändring i temporära skillnader	-1	-11
Uppskjuten skatt till följd av förändringar av skattesatser och ändrade skatteregler	-	-21
Uppskjuten skatteintäkt i under året aktiverat underskottsavdrag	164	-
Uppskjuten skattekostnad till följd av utnyttjande av tidigare aktiverat underskottsavdrag	-	-3
Summa uppskjuten skatt	163	-35
Summa redovisad skattekostnad	163	-35

Avstämning av effektiv skatt	2013		2012	
	Procent	MSEK	Procent	MSEK
Resultat före skatt		289		881
Förväntad skatt enligt gällande svensk skattesats	22,0 %	-64	26,3 %	-232
Ej avdragsgilla kostnader	2 %	-6	3 %	-23
Nedskrivning av aktier	17 %	-49	0 %	-
Skattefria realisationsresultat	-76 %	220	0 %	-3
Skattefria utdelning	-9 %	26	-22 %	197
Skattemässigt avdragsgill insatsutdelning	-11 %	31	-3 %	23
Effekt av ändrade skattesatser och skatteregler	0 %	-	2 %	-21
Övrigt	-2 %	5	-3 %	24
Redovisad effektiv skatt	-57 %	163	4 %	-35

Uppskjuten skattefordran/skatteskuld

MSEK	2013			2012		
	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto	Uppskjuten skattefordran	Uppskjuten skatteskuld	Netto
Byggnader och mark	-	2	-2	0	2	-2
Övriga avsättningar	14	-	14	15	-	15
Underskottsavdrag	258	-	258	94	-	94
Summa	272	2	270	109	2	107
Kvittning av fordringar/skulder	-2	-2	0	-2	-2	0
Summa, netto uppskjuten skattefordran	270	0	270	107	0	107

Uppskjutna skattefordringar och uppskjutna skatteskulder kvittas mot varandra och nettofordran redovisas i balansräkningen.

fortsättning not 39

Förändring av uppskjuten skatt i temporära skillnader och underskottsavdrag

MSEK	2013			2012		
	Belopp vid årets ingång	Redovisat över resultat-räkningen	Belopp vid årets utgång	Belopp vid årets ingång	Redovisat över resultat-räkningen	Belopp vid årets utgång
Byggnader och mark	-2	0	-2	-5	3	-2
Övriga avsättningar	15	-1	14	30	-15	15
Underskottsavdrag	94	164	258	117	-23	94
SUMMA	107	163	270	142	-35	107

Underskottsavdrag

Vid utgången av året fanns underskottsavdrag på 1 173 MSEK (429), som i sin helhet beaktats vid beräkning av uppskjuten skattefordran.

Not 40 Immateriella anläggningstillgångar

MSEK	Patent, licenser och varumärken		Balanserade utvecklingskostnader		Summa immateriella anläggningstillgångar	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Ackumulerade anskaffningsvärden	246	262	214	148	460	410
Ackumulerade avskrivningar	-135	-139	-102	-61	-237	-200
Bokfört värde	111	123	112	87	223	210
Bokfört värde vid årets början	123	135	87	59	210	194
Investeringar	-	-	77	42	77	42
Årets avskrivning enligt plan	-12	-12	-9	-15	-21	-27
Årets nedskrivningar	-	-	-43	-	-43	0
Omklassificering	-	-	-	1	-	1
Bokfört värde	111	123	112	87	223	210

Not 41 Materiella anläggningstillgångar

MSEK	Mark ¹⁾		Byggnader		Summa byggnader och mark	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Ackumulerade anskaffningsvärden	105	103	703	736	808	839
Ackumulerade avskrivningar	-49	-47	-510	-567	-559	-614
Ackumulerade nedskrivningar	-	-	-23	-25	-23	-25
Bokfört värde	56	56	170	144	226	200
Bokfört värde vid årets början	56	47	144	172	200	219
Investeringar	-	-	-	-	-	0
Försäljningar och utrangeringar	-	-	-	-10	-	-11
Årets avskrivning enligt plan	-1	-1	-8	-8	-9	-9
Årets nedskrivningar	-	-	0	-	0	-
Omklassificeringar	1	11	34	-10	35	1
Bokfört värde	56	56	170	144	226	200

¹⁾ Inklusive markanläggningar.

MSEK	Maskiner och andra tekniska anläggningar		Övriga anläggningstillgångar					
	2013	2012	Inventarier, verktyg och installationer		Pågående nyanläggningar		Summa övriga anläggningstillgångar	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Accumulerade anskaffningsvärden	2 889	2 982	488	509	48	50	536	559
Accumulerade avskrivningar	-2 294	-2 302	-439	-456	-	-	-439	-456
Accumulerade nedskrivningar	-122	-167	-19	-19	-	-	-19	-19
Bokfört värde	473	513	30	34	48	50	78	84
Bokfört värde vid årets början	513	563	34	45	50	43	84	88
Investeringar	-	-	-	-	102	102	102	102
Försäljningar och utrangeringar	0	-2	-	-1	0	-14	0	-15
Årets avskrivning enligt plan	-87	-93	-11	-12	-	-	-11	-12
Årets nedskrivningar	-31	-8	0	-	-	-	0	0
Omklassificeringar	78	53	7	2	-104	-81	-97	-79
Bokfört värde	473	513	30	34	48	50	78	84

Not 42 Förvaltningsfastigheter

MSEK	Mark ¹⁾		Byggnader		Summa förvaltningsfastigheter	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Accumulerade anskaffningsvärden	18	20	190	152	208	172
Accumulerade avskrivningar	-12	-13	-153	-96	-165	-109
Accumulerade nedskrivningar	-	-	-2	-	-2	0
Bokfört värde	6	7	35	56	41	63
Bokfört värde vid årets början	7	12	56	40	63	52
Försäljningar och utrangeringar	0	-6	-4	-6	-4	-12
Årets avskrivning enligt plan	0	0	-1	-1	-1	-1
Koncerninterna överlåtelse ²⁾	-1	-	0	-	-1	0
Omklassificeringar	0	1	-16	23	-16	24
Bokfört värde	6	7	35	56	41	63

¹⁾ Inklusive markanläggningar

²⁾ Under året har fastigheter överlåtits från Lantmännen ek för till fastighetsgruppen inom Lantmännenkoncernen.

Fastigheter där mindre än 10 % av lokalytan utnyttjas för moderföretagets egen verksamhet klassificeras som förvaltningsfastigheter.

Verkligt värde och dess förändring

MSEK	2013	2012
Verkligt värde vid årets början	227	251
Investeringar i fastigheterna	6	4
Avyttringar	-3	-81
Koncerninterna förvärv, avyttringar	-1	0
Värdeförändringar	17	11
Omklassificeringar	-56	42
Verkligt värde vid årets slut	190	227

Samtliga förvaltningsfastigheter har värderats enligt värderingshierarki 3, det vill säga utifrån icke observerbara indata och enligt de metoder som beskrivs nedan.

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	2013	2012
Hyresintäkter	22	27
Direkta kostnader, inklusive kostnad för reparation och underhåll		
- Fastigheter som generera hyror	-8	-12
- Fastigheter som inte generera hyror	-3	-
Driftsnetto	11	15

Not 43 Andelar i koncernföretag

MSEK	2013	2012
Ackumulerade anskaffningsvärden	7 254	6 645
Ackumulerade uppskrivningar	200	200
Ackumulerade nedskrivningar	-882	-660
Bokfört värde	6 572	6 185
Bokfört värde vid periodens början	6 185	6 935
Förvärv/Aktieägartillskott	1 323	192
Årets nedskrivningar	-222	0
Avyttringar	-307	-6
Återförd nedskrivning	0	12
Återbetalt kapital	-407	-948
Bokfört värde	6 572	6 185

Av årets förvärv avser 976 MSEK (180) koncerninterna förvärv där förvärvet av Lantmännen Schulstad A/S är det största med 948 MSEK. Externa förvärv uppgick till 10 MSEK (2). Aktieägartillskott har lämnats med 337 MSEK (10) bland annat till Lantmännen Agroetanol, 181 MSEK, och Lantmännen Cerealia, 150 MSEK.

Av årets nedskrivningar avser -213 MSEK Lantmännen Agroetanol. Nedskrivningar redovisas i resultaträkningen på raden "Resultat från andelar i koncernföretag".

Årets avyttringar avser i sin helhet bolag i Kronfågelgruppen.

Återbetalt kapital kommer från Lantmännen Finance Irland -190 MSEK och Aspen Clean Fuel -217 MSEK.

Moderföretagets och koncernens innehav av andelar i koncernföretag 2013-12-31

Sammanställningen omfattar direktägda dotterföretag samt indirekt ägda företag med omsättning överstigande 200 MSEK.

Bolagsnamn

Aktier och andelar i svenska dotterföretag	Organisationsnummer	Säte	Antal andelar	Andel i %	Redovisat värde MSEK
Doofmas & Co AB	556547-7394	Stockholm	3 400 000	100,0	238
Fastighets AB Slätpricken AB	556831-3794	Stockholm	500	100,0	0
Gyllebo Gödning AB	556179-2911	Lidköping	2 000	66,7	0
Lantmännen Agroenergi AB	556215-0606	Huskvarna	30 000	100,0	159
Lantmännen Agroetanol AB	556028-0611	Norrköping	50 000	100,0	234
Lantmännen Agrovärme AB	556229-5666	Enköping	10 000	100,0	2
Lantmännen Aspen AB	556329-9519	Göteborg	3 850	100,0	180
Lantmännen AS-Faktor AB	556530-9720	Enköping	100	100,0	0
Lantmännen BioAgri AB	556056-1283	Enköping	20 000	100,0	3
Lantmännen Bygglant AB	556301-2771	Örebro	50 000	100,0	26
Lantmännen Cerealia AB	556017-2222	Malmö	200 000	100,0	662
Lantmännen Cerealia A/S	69 120 717	Vejle		100,0	
Lantmännen Doggy AB	556055-5129	Värgårda	103 625	100,0	156
Lantmännen Energi AB	556118-3954	Stockholm	400	100,0	54
Lantmännen Finans AB	556664-8118	Stockholm	2 000 000	100,0	200
Lantmännen Fastigheter AB	556017-8443	Stockholm	3 000	100,0	18
Lantmännen Invest AB	556003-3192	Stockholm	440 000	100,0	63
Lantmännen Krafft AB	556156-4039	Falkenberg	5 000	100,0	1
Lantmännen Kycklinginvest AB	556951-0687	Stockholm	157 600	100,0	1
Lantmännen Maskin AB	556005-7639	Malmö	10 000	100,0	10
Akerhus Traktor AS	947340204	Jessheim		100,0	
LM Maskin Midt Norge AS	948130661	Stjørdal		100,0	
Lantmännen Reppe AB	556000-1538	Växjö	25 000	100,0	28
Lantmännen Service AB	556831-3695	Stockholm	500	100,0	0
Lantmännen Solanum AB	556066-1687	Kävlinge	1 000	100,0	0
Lantmännen SW Seed AB	556001-5272	Svalöv	298 667	100,0	160
Swecon Baumaschinen GmbH	HR B1403	Düsseldorf		100,0	
Lantmännen Unibake Sweden AB	556186-7796	Örebro	100 000	100,0	27
Maselaboratorierna AB	556009-7353	Uppsala	5 000	100,0	0
NötCenter Viken AB	556559-4503	Falköping	9 000	100,0	7
Swecon Anläggningsmaskiner AB	556575-1137	Eskilstuna	488 150	97,6	372
Vegolia AB	556020-6574	Falkenberg	1 000	100,0	1
Åhus Foder HB	969723-3394	Åhus		70,0	0

Aktier och andelar i utländska dotterföretag

Agro Bizz A/S	10 095 921	Nordfyns	450	90,0	9
Cerealia Bakeries Holding A/S	26 864 097	Danmark	5 000	100,0	1
Lantmännen Finance Ireland	6562531V	Dublin		100,0	
Dirual AG	CH-0203002	Zurich	199 997	100,0	22
Lantmännen Cerealia AS	910629085	Oslo	17 968 129	100,0	222
Lantmännen Maskin AS	914109981	Asker	3 000	100,0	27
Lantmännen Maskin A/S	12545479	Horsens	5 000	100,0	0
Lantmännen Schulstad A/S	10245613	Köpenhamn	100 000	100,0	948
Lantmännen Schulstad Sp z o o	KRS8038	Poznan		100,0	
Lantmännen Unibake Holding A/S	37 249 211	Horsens	3 000 000	100,0	2 708
Lantmännen Unibake Denmark A/S	29 219 354	Horsens		100,0	
Oy LM Unibake Ab Finland	1463476-8	Helsingfors		100,0	
Lantmännen Unibake GmbH & Co KG	HRA 121351	Verden		100,0	
Lantmannen Unibake Russia LLC	1045002352130	Moskva		100,0	
Lantmännen Unibake USA, Inc	36-4034179	USA		100,0	
Lantmännen Unibake UK Ltd	3315763	England		100,0	
Lantmännen Unibake Mouscron SA	0461118402	Moeskroen		100,0	
Lantmännen Unibake Londerzeel NV	0461025063	Londerzeel		100,0	
Lantmännen Unibake Norge AS	989 135 082	Oslo	3 405 694	100,0	34
LMB Danmark A/S	75297319	Brøndby	5 000	100,0	

Summa moderföretaget

6 572

Not 44 Varulager

MSEK	2013	2012
Råvaror och förnödenheter	1 206	1 447
Färdiga varor och handelsvaror	802	795
Summa	2 008	2 242

Av lagrets totala värde avser 0 MSEK (0) varor värderade till nettoförsäljningsvärde.

Not 45 Förutbetalda kostnader och upplupna intäkter

MSEK	2013	2012
Förutbetalda försäkringar	1	18
Övriga förutbetalda kostnader	90	71
Upplupna ränteintäkter	24	3
Övriga upplupna intäkter	18	106
Summa	133	198

Not 46 Bokslutsdispositioner, obeskattade reserver

Obeskattade reserver, MSEK	2013	2012
Akkumulerade avskrivningar utöver plan		
- Immateriella tillgångar	111	111
- Maskiner och inventarier	200	200
Summa	311	311

Not 47 Pensioner

Moderföretagets samtliga förmånsbestämda pensionsförpliktelser omfattas av Tryggandelagen.

Lantmännen bildade under hösten 2011 en pensionsstiftelse. Lantmännen ek förs förmånsbaserade pensionsförpliktelser omfattas av stiftelsen.

I och med att dessa pensionsförpliktelser tryggas via en stiftelse, helt utanför Lantmännenkoncernen, nettoredovisas förpliktelsen mot Lantmännen ek förs andel av marknadsvärdet på tillgångarna i stiftelsen. Verkligt värde värdering av stiftelsens tillgångar görs av koncernexterna värderare.

Pensionsskuld redovisad i balansräkningen fördelar sig enligt nedan:

MSEK	2013	2012
Pensionsförpliktelsernas värde avseende helt fonderad pensionsplan	923	927
Verkligt värde på Lantmännen ek förs andel i pensionsstiftelse	-923	-927
Nettoförpliktelse	0	0
Övriga ej fonderade pensionsplaner	3	3
Summa	3	3

fortsättning not 47

Specifikation avseende förändringar i redovisad pensionsskuld under året:

MSEK	2013	2012
Pensionsskuld vid årets början	3	3
Årets redovisade kostnader för pensioner	58	49
Pensionsutbetalningar	-58	-49
Skuld vid årets slut	3	3

Beräkning av pensionsförpliktelsen avseende fonderad pensionsplan är gjord av PRI Pensionsgaranti enligt aktuariella antaganden fastställda av dem.

Specifikation av periodens kostnader avseende pensioner:

MSEK	2013	2012
<i>Pension i egen regi</i>		
Kostnad för intjänande av pensioner	16	8
Räntekostnader	38	34
Kostnad för pensionering i egen regi	54	42
<i>Pension genom försäkring</i>		
Försäkringspremier, motsvarande	59	62
Årets pensionskostnad, exklusive skatter	113	104

MSEK	2013	2012
Kostnader för pensioner redovisade som personalkostnad i rörelseresultatet	75	70
Kostnader för pensioner redovisade som räntekostnad i finansnettot	38	34
Summa	113	104

Verkligt värde för Lantmännen ek förs andel av tillgångar i pensionsstiftelsen:

MSEK	2013	2012
Fastigheter	596	640
Ränteplaceringar	83	158
Strukturerade produkter	39	30
Aktieplaceringar	111	69
Hedgefonder	115	42
Kassa, likvida medel	137	52
Summa	1 081	991

Skillnaden mellan värdet på Lantmännen ek förs andel av tillgångarna i stiftelsen och pensionsförpliktelsernas värde ovan utgör en överkonsolidering i stiftelsen. Enligt gällande regelverk får pensionsskulden inte redovisas som en tillgång, varför endast tillgångar motsvarande värdet på förpliktelsen reducerar skulden. Överkonsolideringen uppgick vid årets slut till 158 MSEK (64).

Nästa års förväntade utbetalningar avseende förmånsbestämda pensionsplaner uppgår till 58 MSEK (56).

Not 48 Övriga avsättningar

MSEK	Strukturåtgärder	Övrigt	Totalt	
			2013	2012
Redovisat värde vid periodens ingång	45	151	196	212
Avsättningar som gjorts under perioden	31	45	76	68
Belopp som tagits i anspråk under perioden	-37	-15	-52	-84
Återfört under perioden	-9	-5	-14	-
Redovisat värde vid perioden utgång	30	176	206	196

I periodens avsättningar inkluderas ökning av tidigare befintliga avsättningar. Merparten av årets avsättning för strukturåtgärder avser effektiviseringsprogram inom division Lantbruk och Gemensamma Funktioner.

Årets avsättning under rubriken Övrigt avser redovisning av kapitalförsäkringar som tidigare inte har redovisats i balansräkningen. En motsvarande post har redovisats på tillgångssidan under rubriken Andra kortfristiga fordringar.

123 MSEK (116) av avsättningen under rubriken Övrigt avser beräknade kostnader för avveckling av siloanläggningar. Inga nya avsättningar för siloanläggningar har gjorts under 2013.

Av totala avsättningar förväntas cirka 20 procent nyttjas under 2014 medan resterande del inte kommer att nyttjas förrän om 3 år.

Not 49 Övriga kortfristiga skulder

Övriga kortfristiga skulder innehåller skulder till medlemmar avseende sparmedel och kapitalkonto uppgående till 1 529 MSEK (1 484).

Not 50 Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter

MSEK	2013	2012
Upplupna personalrelaterade kostnader	143	140
Upplupna räntor	27	18
Övriga upplupna kostnader	179	147
Förutbetalda intäkter	10	8
Summa	359	313

Not 51 Finansiella instrument

MSEK	2013	2012
Aktier och andelar	280	311
Lånefordringar och kundfordringar		
Långfristiga räntebärande fordringar på dotterföretag	1 411	1 165
Långfristiga räntebärande fordringar på intresseföretag	297	3
Övriga långfristiga räntebärande fordringar	107	113
Kundfordringar	2 033	2 329
Kortfristiga räntebärande fordringar hos dotterföretag	10 625	9 975
Övriga kortfristiga räntebärande fordringar	26	39
Kortfristiga placeringar	1 654	0
Kassa och bank	130	0
Summa	16 283	13 624
Finansiella skulder värderade till upplupet anskaffningsvärde		
Långfristiga räntebärande skulder	4 117	4 516
Leverantörsskulder	1 797	1 888
Kortfristiga räntebärande skulder till dotterföretag	7 374	4 936
Övriga kortfristiga räntebärande skulder	2 055	1 655
Summa	15 343	12 995

Ingen värdering och redovisning av derivatinstrument görs i moderföretaget. Koncernens samtliga derivatinstrument, utom de som avser etanol, innehas av moderföretaget. Förfallostruktur och verkligt värde för dessa framgår av not 22 på sidan ► 108. Se även not 22 för andra upplysningar om moderföretagets finansiella instrument.

Not 52 Ställda säkerheter och ansvarsförbindelser

Ställda säkerheter MSEK	För egna skulder			Totalt ställda säkerheter	
	Finansiella skulder	Övriga skulder	Övriga åtaganden	2013	2012
Fastighetsinteckningar	434	-	-	434	419
Bankräkningar	-	-	21	21	87
Övrigt	-	-	18	18	-
Summa	434	-	39	473	506

Fastighetsinteckningarna utgör säkerhet för lån hos Realkredit Danmark som redovisas bland långfristiga skulder till kreditinstitut.

Ansvarsförbindelser

MSEK	2013	2012
Borgensförbindelser för		
- koncernföretag	727	962
- intresseföretag	125	139
Övriga ansvarsförbindelser	83	51
Summa	935	1 152

Förändringen i Borgensförbindelser för koncernföretag avser främst minskade åtaganden på grund av försäljning av A/S Rigas Dzirnavnieks och Kronfågelgruppen. Ökningen i Övriga ansvarsförbindelser avser främst bankgarantier som ersatt fastighetsinteckningar i koncernföretag.

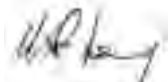
Styrelsen och verkställande direktören försäkrar att koncernredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS sådana de antagits av EU och ger en rättvisande bild av koncernens ställning och resultat. Årsredovisningen har upprättats i enlighet med god redovisningssed och ger en rättvisande bild av moderföretagets ställning och resultat.

Förvaltningsberättelsen för koncernen och moderföretaget ger en rättvisande översikt över utvecklingen av koncernens och moderföretagets verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som moderföretaget och de företag som ingår i koncernen står inför.


Stockholm den 20 februari 2014



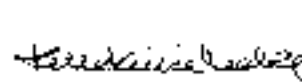
Bengt-Olov Gunnarson
Ordförande



Nils Lundberg
Vice ordförande



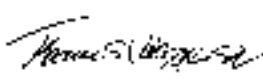
Ulf Gundemark



Helle Kruse Nielsen



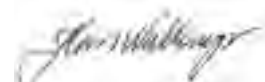
Per Lindahl



Thomas Magnusson



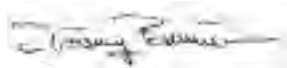
Lena Philipson



Hans Wallemyr



Björn Wallin



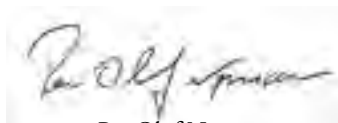
Tommy Brunsärn



Pär-Johan Löf



Tomas Welander



Per Olof Nyman
Verkställande direktör

Vår revisionsberättelse har lämnats den 20 februari 2014

Ernst & Young AB



Lars Träff
Auktoriserad revisor



Torvald Carlsson



Gustav Jansson



Anders Åbyhammar

Koncernens och moderföretagets årsredovisning fastställs av ordinarie föreningsstämma, och kommer att framläggas för beslut på ordinarie föreningsstämma den 15 maj 2014.

Revisionsberättelse

Till föreningsstämman i Lantmännen ekonomisk förening, organisationsnummer 769605-2856

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Lantmännen ekonomisk förening för år 2013. Föreningens årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 65-127.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och en koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Revisorernas ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Auktoriserad revisor har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter. Förtroendevalda revisorer har utfört revisionen enligt god revisionssed för förtroendevalda revisorer i Sverige.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur föreningen upprättat årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i föreningens interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av föreningens finansiella ställning per den 31 december 2013 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen. Koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2013 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att föreningsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för föreningen och koncernen.

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även utfört en revision av förslaget till dispositioner beträffande föreningens vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Lantmännen ekonomisk förening för år 2013.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande föreningens vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt lagen om ekonomiska föreningar.

Revisorernas ansvar

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner av föreningens vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige.

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till dispositioner beträffande föreningens vinst eller förlust har vi granskat om förslaget är förenligt med lagen om ekonomiska föreningar.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i föreningen för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningskyldig 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 de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Uttalanden

Vi tillstyrker att föreningsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

Stockholm den 20 februari 2014



Lars Träff
Auktoriserad revisor



Torvald Carlsson
Förtroendevald revisor



Gustav Jansson
Förtroendevald revisor



Anders Åbyhammar
Förtroendevald revisor

Föreningsstyrningsrapport

2013



Katja Ihrsén • Hans Johansson • Anna Carlström • Helena Holmkrantz • Elisabet Söderström • Lage Westman • Cathrine Hannell

Anna Carlström
Medlemschef

Cathrine Hannell
Medlemsansvarig
Östergötland, Örebro,
Sörmland, Växjö,
Jönköping-Tranås,
Höglandet

Katja Ihrsén
Medlemsansvarig
Uppland, Enköping,
Västmanland,
Värmland, Gotland,
Dalarna

Hans Johansson
Medlemsansvarig
Sunnerbo-Värnamo,
Älvsborg, Bohuslän
Dal, Västra Skaraborg,
Östra Skaraborg

Elisabet Söderström
Medlemsansvarig
Söderslätt, Österlen,
Norrvästra Skåne,
Kristianstad, Halland,
Blekinge

Lage Westman
Medlemsansvarig
Gävleborg, Jämtland,
Västernorrland,
Västerbotten,
Norrbotten

Helena Holmkrantz
Redaktör Grodden

Föreningsstyrningsrapport

Föreningsstyrningsrapporten har inte granskats av föreningens revisorer.

Lantmännen ek för är en svensk ekonomisk förening med säte i Stockholm, Sverige. Styrningen av koncernen bygger bland annat på föreningens stadgar, den svenska lagen om ekonomiska föreningar samt andra tillämpliga lagar och regler. I tillämpliga delar bygger styrningen även på koden för styrning av lantbrukskooperativa föreningar och föreningsföretag (Föreningskoden) samt Bolagskoden. 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.

Ägare

Koncernens moderföretag är Lantmännen ek för, ett kooperativt företag som ägs av 32 082 lantbrukare i Sverige. Ägarna, det vill säga medlemmarna i föreningen, ska enligt föreningens stadgar bedriva lantbruk eller livsmedelsproduktion inom föreningens verksamhetsområde. Ägarna har möjlighet att vid distriktsstämma och olika ägarmöten uttrycka sina åsikter till styrelse och ledning, bland annat genom motioner och skrivelser. Se även beskrivning under "Att utveckla ägarstyrningen", [sid 13](#).

Insatskapital och rösträtt

Varje medlem i föreningen har en röst oberoende av insatsens storlek. Medlemmens insatsskyldighet baseras på omsättningsvärdet, i form av inköp från och leveranser till föreningen. Styrelsen beslutar om vilka produktområden som utgör bas för insatsskyldigheten. Insatsskyldigheten för den enskilde medlemmen är 15 procent av det genomsnittliga omsättningsvärdet med föreningen under de fem senaste åren. Insatsskyldigheten uppgår dock lägst till 10 000 SEK och högst till 450 000 SEK. Av det totala insatskapitalet på 1 903 MSEK är 829 MSEK inbetalt och 1 074 MSEK har emitterats från utdelningsbart kapital i föreningen. Vid utgången av 2013 uppgick insatsskyldigheten för medlemmarna till 1 551 MSEK.

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. Fullmäktigemandat fördelas utifrån ett delningstal i relation till antalet medlemmar i distrikt och organisationsmedlem. Ordförande i distriktsstyrelse och styrelseordförande hos organisationsmedlem ska vara fullmäktige. Antalet fullmäktige får inte understiga 100. Varje fullmäktige har en röst vid stämman. Föreningsstämman är beslutförd 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 2013

Ordinarie föreningsstämma hölls den 6 maj i Stockholm. Ledamöter i styrelsen för Lantmännen ek för utses för en mandattid om två år. Mandattiden gick ut för Bengt-Olov Gunnarson, Nils Lundberg, Anitra Steen och Hans Wallemyr. Anitra Steen hade avböjt omval. Stämman beslutade att styrelsen för Lantmännen ek för ska bestå av nio stämvalda ledamöter samt föreningens verkställande direktör. Vid stämman omvaldes Bengt-Olov Gunnarson, Nils Lundberg och Hans Wallemyr. Till ny ledamot valdes Lena Philipson. 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, Gustav Jansson 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 2014 års ordinarie stämma.

Föreningsstämman beslutade om insatsutdelning med totalt 88 MSEK att fördelas på såväl inbetalt som emitterat insatskapital samt en insatsemission på totalt 80 MSEK att fördelas med 25 procent på insatsgrundande omsättning och med 75 procent på inbetalda och emitterade medlemsinsatser. Utöver insatsutdelning och emission har styrelsen beslutat att utbetala återbäring och efterlikvid med 120 MSEK.

Totalt antal utsedda fullmäktige var 101 personer och 97 var närvarande vid stämman. Samtliga styrelseledamöter utom Helle Kruse Nielsen, och alla valda revisorer var närvarande vid stämman.

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 koncernstyrelsen i utvecklingsfrågor av mer långsiktig karaktär samt att förmedla information mellan styrelsen och distrikten. Förtroenderådet har även till uppgift att ta del i beredning av principiella frågor och att till föreningsstämman nominera ledamöter till föreningens valberedning.



Förtroenderådet 2013

Till ledamöter i förtroenderådet har styrelsen, utöver de obligatoriska ledamöterna enligt ovan, utsett två representanter för lokalföreningarna. Vid förtroenderådets möten deltar även koncernstyrelsen, föreningens förtroendevalda revisorer och ordförande i valberedningen, om denne inte ingår i den ovan nämnda kretsen. Förtroenderådet har haft tre protokollförda möten under året.

Valberedning

Valberedningens uppgift är att förbereda och lämna förslag till beslut om val av ledamöter i koncernstyrelsen och revisorer samt arvoden och ersättningar till dessa, samt lämna förslag till arvode och ersättningar till övriga förtroendevalda. Valberedningen ska bestå enligt stadgarna av 7-13 ledamöter och väljas 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 framtagna kravspecifikation.

Valberedning 2013

Under 2013 har valberedningen bestått av nio personer, Per-Olof Malm, ordförande, Kjell Eriksson, vice ordförande samt, Håkan Christensson, Krister Andersson,

Ann-Margreth Assarsson, Viktoria Josefsson, Sören Lundström, Anders Rickardsson och Charlotte Önnestedt. I samband med föreningsstämman den 6 maj avgick Charlotte Önnestedt. Till ny ledamot valdes Kjell Axelsson. Vid konstituerande möte efter stämman valdes Kjell Eriksson till ordförande och Viktoria Josefsson till vice ordförande. Medlemschefen är sekreterare i valberedningen.

Ägarrelationer 2013

Avdelningen för Ägarrelationer har under året haft sju medarbetare; fem medlemsansvariga, redaktören för tidskriften Grodden och medlemschefen. Kostnaden för avdelningen och dess samtliga verksamhetsområden uppgick 2013 till cirka 31,6 MSEK. Kostnaden för de 28 distrikten uppgick till 12,5 MSEK av de 31,6 MSEK, varav fasta arvoden beslutade av föreningsstämman var 4,6 MSEK (36 procent) och 3,8 MSEK (31 procent) var rörliga arvoden. Resterande 4,1 MSEK (33 procent) avser kostnader för distriktens olika aktiviteter.

Kostnaden för föreningsstämman, som också ingår i avdelningens ansvarsområde uppgick till cirka 2 MSEK. Övriga aktiviteter som hanteras av avdelningen är bland annat fullmäktigemöte, förtroenderåd, distriktsstyrelsekonferens, stämموvalberedning och ägartidningen Grodden.

Koncernstyrelse

Styrelsens övergripande uppgift är att för medlemmarnas räkning förvalta föreningens angelägenheter så 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 policyer samt övervakar att dessa följs och uppdateras. Styrelsen beslutar även om förvärv, avyttringar och större investeringar samt godkänner årsredovisning och delårsrapporter. Till styrelsens uppgifter hör även att utöva tillsyn över vd och att fortlopande utvärdera koncernledningen. Styrelsen ska se till att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av föreningens verksamhet och ekonomiska ställning, att den externa informationen präglas av öppenhet och 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 enligt stadgarna bestå av lägst 7 och högst 13 stämموvalda 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 2013

Sedan ordinarie föreningsstämman den 6 maj 2013 består styrelsen av nio ledamöter som valts av stämman, tre representanter för de anställda samt vd. Chefen för den koncerngemensamma enheten Juridik är styrelsens sekreterare. Ingen av de stämموvalda styrelseledamöterna har anställningsliknande förhållande med Lantmännen. Till ordförande har styrelsen utsett Bengt-Olov Gunnarson. Styrelsens sammansättning framgår av presentationen, på [sid 136-137](#).

Under året har styrelsen haft 21 sammanträden, varav fyra per telefon och två per capsulam. Av tabellen nedan framgår styrelseledamöternas närvaro vid mötena. Vid två möten har förenings revisorer deltagit. Under året har styrelsen bland annat påbörjat ett strategiarbete, Vision 2020, baserat på en omvärldsanalys. Under våren avyttrades Kronfågelgruppen och ett nytt bolag Scandinavian Standard bildades. Lantmännen är delägare i bolaget och under hösten erbjöds medlemmarna att gå in som aktieägare i bolaget, tillsammans med Lantmännen.

Revisionsutskottet

Revisionsutskottet har till uppgift att vara beredningsorgan i frågor avseende riskbedömning, internkontroll, finansiell rapportering och revision samt har funktionen av att vara ett forum för dialog

mellan olika parter såsom externrevision och internrevision. Utskottets arbete ska säkerställa att risker hanteras på rätt sätt, att fastlagda principer för den finansiella rapporteringen och interna kontrollen efterlevs samt att ändamålsenliga relationer upprätthålls med de externa revisorerna. Utskottet ska tillse att externa revisorers oberoende ställning upprätthålls och utvärdera revisionen och ge information till valberedningen om utfallet. Koncernens enhet för internrevision rapporterar direkt till revisionsutskottet.

Utskottet bestod fram till föreningsstämman av Nils Lundberg, ordförande, samt Anita Steen och Hans Wallemyr. Efter föreningsstämman ersattes Anita Steen av Thomas Magnusson. 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 tre protokollförda möten under året. Av tabellen nedan framgår ledamöternas närvaro.

Revisionsutskottet, deltagande och antal möten 2013

	6 feb	29 maj	30 sep
Nils Lundberg (ordförande)	●	●	●
Hans Wallemyr	●	●	●
Anitra Steen	●		
Thomas Magnusson			●

Ersättningsutskottet

Ersättningsutskottet har till uppgift att bereda frågor om och utarbeta principer för ersättning och andra anställningsvillkor för koncernledningen. Dessa principer ska godkännas av föreningsstämman. Utskottet bereder och lämnar beslutsunderlag till styrelsen avseende anställningsvillkor för vd, och till vd avseende övriga medlemmar av koncernledningen.

Utskottet bestod fram till föreningsstämman av Bengt-Olov Gunnarson, ordförande, Helle Kruse Nielsen och Ulf Gundemark samt vd Per Olof Nyman som föredragande. Efter föreningsstämman 2013 var utskottets sammansättning oförändrad. Koncernens HR-direktör är sekreterare i utskottet. 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 åtta protokollförda möten under året. Av tabellen på nästa sida framgår ledamöternas närvaro vid mötena.

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 ägar- och medlemsfrågor

Deltagare i koncernstyrelsemöten 2013

	17 jan	22 jan	24 jan	8 feb	21 feb	28 mar	11 apr	25 apr	6 maj	15 maj	30 maj	13-14 jun	18-19 jun	19 aug	28 aug	1 okt	24 okt	14 nov	28 nov	5 dec	18-19 dec
Bengt-Olov Gunnarson	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tommy Brunsärn	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ulf Gundemark	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Gert Gustavsson		●	●	●	●			●													
Helle Kruse Nielsen				●		●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Per Lindahl	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Nils Lundberg	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Pär-Johan Löf									●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Thomas Magnusson	●			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●
Anitra Steen	●					●	●	●													
Lena Philipson									●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Hans Wallemyr	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Björn Wallin	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tomas Welander	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Per Olof Nyman	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

* Konstituerande styrelsemöte



Ersättningsutskottet, deltagande och antal möten 2013

	7 jan	20 jan	18 feb	3 apr	25 apr	14 aug	11 sep	25 nov
Bengt-Olov Gunnarson	●	●	●	●	●	●	●	●
Ulf Gundemark	●	●	●	●	●	●	●	●
Helle Kruse Nielsen	●	●		●	●	●	●	●

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 affärliv.

Ägarutskottet, deltagande och antal möten 2013

	12 feb	28 maj	21 aug	26 okt	14 nov
Björn Wallin	●	●	●	●	●
Thomas Magnusson	●				
Per Lindahl	●	●	●	●	●
Lena Philipson	●	●	●	●	●

Utskottet bestod fram till föreningsstämman av Björn Wallin, ordförande, Thomas Magnusson, och Per Lindahl. Tove Cederborg, chefsjurist, är adjungerad vid utskottets möten. Efter föreningsstämman ersattes Thomas Magnusson av Lena Philipson. 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 fem protokollförda möten under året. Av tabellen ovan framgår ledamöternas närvaro vid mötena.

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 åtta ledamöter. Koncernledningens sammansättning framgår av presentationen, [sid 138](#).

Koncernledningen sammanträder som regel var sjätte vecka. Koncernchefen har det övergripande samordningsansvaret för koncernen.

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 stöder funktionen koncernens styrelse och ledning med utredningar och rådgivning.

Under 2013 har Internrevision identifierat övergripande risker i koncernen, utfört granskningar både inom divisionerna och i de gemensamma funktionerna, samt upprättat en internrevisionsplan för 2014. Internrevision 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

Revisorernas uppgift är att granska årsredovisning, koncernredovisning och bokföring samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning. Antalet ordinarie revisorer är fyra varav en auktoriserad och tre förtroendevalda. Samtliga revisorer utses av stämman för ett år i taget. Auktoriserade revisorer är revisionsfirman Ernst & Young och revisorernas arbete leds av auktoriserade revisorn Lars Träff. Förtroendevalda revisorer är Torvald Carlsson, Gustav Jansson och Anders Åbyhammar.

Utöver den legala revisionen lägger de förtroendevalda revisorerna särskild vikt vid granskningen ur medlemssynpunkt.

Lantmännens organisations- och rapporteringsstruktur

Styrelsen beslutar om koncernens övergripande mål, strategiska planer och väsentliga policyer samt övervakar att dessa följs och uppdateras. Verkställande direktören, tillika koncernchef, utses av styrelsen och ansvarar för den löpande förvaltningen av föreningen.



Lantmännen är en av Nordens största koncerner med verksamhet uppdelad i fyra divisioner och en fastighetsverksamhet. Ett av koncernens mål är att skapa en väl sammanhållen verksamhet som på bästa sätt utnyttjar styrkan i hela värdekedjan och tillvaratar synergier och skalfördelar.

Styrelsens rapport om intern kontroll avseende finansiell rapportering

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. Lantmännens styrelse har valt att endast uttala sig om hur den interna kontrollen organiserats. Detta är linje med de förenklings som sedan 2008 gäller enligt Svensk kod för bolagsstyrning.

Nedan följer en beskrivning av de viktigaste inslagen 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. Andra viktiga områden i Lantmännens 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 upprättade, fastställde och kommunicerade styrelsen en uppförandekod för koncernen. Under 2011 fortsatte implementeringen 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. Under 2012 konkretiserades uppförandekoden ytterligare i den antikorrupsionspolicy som styrelsen antagit och uppdragit åt vd att implementera i koncernen.

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 finns som löpande rapporterar till styrelsen. Styrelsen har under 2013 antagit en ny besluts- och delegeringsinstruktion i syfte att fastställa övergripande

regler för beslutsfattande och delegering inom koncernen. Syftet med denna instruktion är att ange hur verksamheten inom Lantmännen med dotterföretag ska organiseras, styras och bedrivs samt klargöra relationen mellan olika organ och befattningshavare genom att ange ansvar, uppgifter och befogenheter.

I Lantmännen arbetas det kontinuerligt med att säkerställa rätt kompetens på nyckelpositioner såväl för de gemensamma funktionerna som inom de olika divisionerna. Utöver detta finns policyer för viktiga områden som definierar ansvar och befogenheter samt riktlinjer för tillvägagångssätt. Policyer finns tillgängliga på Lantmännens intranät. För den finansiella rapporteringen 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, divisionsnivå samt koncernnivå.

Styrelse



Björn Wallin, Bengt-Olov Gunnarson, Pär-Johan Lööf, Lena Philipson, Per Olof Nyman, Tommy Brunsärn

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 15 maj 2014. Innehav av förlagsandelar och emissionsinsatser redovisas per den 31 dec 2013.

Bengt-Olov Gunnarson *Ordförande*

Klockrike
Född: 1951
Ledamot sedan 2005
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet, Viking Malt Oy
Lantmännens Forskningsstiftelse
Utbildning: Lantmästare
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling, skog och vindkraft
Emissionsinsatser: 347 361 SEK*
Förlagsandelar: 100 000 SEK
Förlagsandelar närliggande: 50 000 SEK

Nils Lundberg *Vice ordförande*

Skivarp
Född: 1958
Ledamot sedan 2007
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag inom Lantmännen: Revisionsutskottet, Viking Malt Oy
Utbildning: Ekonomagronom
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling, vindkraft
Styrelseuppdrag: Ljusterö Golf AB, Halmstadgården Vindpark AB, Vassmolösa Vind AB
Emissionsinsatser: 2 861 303 SEK*
Förlagsandelar: 100 000 SEK*
Förlagsandelar närliggande: 90 000 SEK

Ulf Gundemark

Stockholm/Dalarö
Född: 1951
Ledamot sedan 2012
Ej medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet, Scandinavian Standard AB
Utbildning: Civilingenjör
Huvudsysselsättning: Styrelseuppdrag
Styrelseuppdrag: Papyrus, Constructor, AQ Group, Ripasso Energy, Bridge to China

Helle Kruse Nielsen

Danmark, Rungsted Kyst
Född: 1953
Ledamot sedan 2010
Ej medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ersättningsutskottet
Utbildning: Civilekonom
Huvudsysselsättning: Styrelseuppdrag
Styrelseuppdrag: Styrelseledamot i NewWaveGroup AB, Oriflame SA

Per Lindahl

Kristianstad
Född: 1964
Ledamot sedan 2011
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Ägarutskottet
Utbildning: Lantbruksutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Växtodling med potatis och spannmål.
Slaktkycklinguppfödning
Styrelseuppdrag: ordf. Hushållningssällskapet Kristianstad
Emissionsinsatser: 1 055 774 SEK

Thomas Magnusson

Tävelsås
Född: 1950
Ledamot sedan 2005
Medlem i Lantmännen
Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet
Utbildning: Lantbruks- och ekonomutbildning
Huvudsysselsättning: Lantbrukare
Produktion: Mjök, nötkött,
Styrelseuppdrag: Vice ordf. LRF Riksförbundsstyrelse,
Vice ordf. Cogeca Presidency
Emissionsinsatser: 20 375 SEK
Förlagsandelar: 20 000 SEK



Nils Lundberg, Thomas Magnusson, Helle Kruse Nielsen, Per Lindahl, Tomas Welander, Hans Wallemyr, Ulf Gundemark

Per Olof Nyman

Vd och koncernchef
 Chef division Livsmedel
 Stockholm
 Född: 1956
 Ej medlem i Lantmännen
 Anställd: 2008
 Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi
 Styrelseuppdrag: Scandinavian Standard AB, HaGe Kiel AG, LRF Konsult, SPBI Service AB, VK Mühlen AG
 Förlagsandelar: 220 000 SEK

Lena Philipson

Kölbäck, Skänninge
 Född: 1962
 Ledamot sedan 2013
 Medlem i Lantmännen
 Andra uppdrag i Lantmännen: Ågarutskottet
 Utbildning: Fil Kand, Strategiskt personalarbete och Marknadsekonomutbildning
 Huvudsysselsättning: Lantbrukare
 Produktion: Växtodling
 Styrelseuppdrag: Sveriges Maskinringar, Huvudman i Sparbankernas Alfastiftelse
 Emissionsinsatser: 140 617 SEK**
 Förlagsandelar: 50 000 SEK
 Förlagsandelar närstående: 50 000 SEK

Hans Wallemyr

Falköping
 Född: 1956
 Ledamot sedan 2007
 Medlem i Lantmännen
 Andra uppdrag i Lantmännen: Revisionsutskottet, Lantmännens Forskningsstiftelse, HaGe Kiel AG/Bairat
 Utbildning: Lantbruk- och ekonomiutbildning
 Huvudsysselsättning: Lantbrukare
 Produktion: Vindkraft, växtodling med potatis, skog, uppfödning och utbildning av hopp- och dressyrhästar
 Styrelseuppdrag: Åsle Vind AB, Källeberg Vind AB, Stiftelsen Lantbruksforskning, Ordförande i Beslutsgrupp växtodling
 Emissionsinsatser: 298 807 SEK*

Björn Wallin

Vattholma
 Född: 1964
 Ledamot sedan 2008
 Medlem i Lantmännen
 Andra uppdrag i Lantmännen: Ågarutskottet
 Utbildning: Ekonomagrönom
 Huvudsysselsättning: Lantbrukare
 Produktion: Växtodling
 Styrelseuppdrag: HaGe Kiel AG
 Emissionsinsatser: 94 591 SEK*

Arbetsstagarrepresentanter

Tommy Brunsörn

Södertälje
 Född: 1959
 Ledamot sedan 2007
 Representant för Unionen
 Huvudsysselsättning: Category Manager Purchase Breakfast

Pär-Johan Lööf

Uppsala
 Född: 1966
 Ledamot sedan 2013
 Personalrepresentant Akademikerförbundet
 Huvudsysselsättning: Innovation Project Manager Lantmännen R&D

Tomas Welander

Göteborg
 Född: 1961
 Ledamot sedan 2011
 Representant för IF Metall
 Huvudsysselsättning: Servicetekniker Swecon

Styrelsens sekreterare

Tove Cederborg

Chefsjurist
 Född: 1964
 Anställd: 2011
 Utbildning: Jur kand, Lund 1992

Revisorer

Förtroendevalda

Torvald Carlsson

Gamleby
 Född: 1951
 Revisor sedan 2000
 Utbildning: Agronomekonom
 Huvudsysselsättning: Lantbrukare
 Produktion: Växtodling, skog, integrerad grisproduktion
 Emissionsinsatser: 268 036 SEK **

Gustav Jansson

Enköping
 Född: 1967
 Revisor sedan 2012
 Utbildning: Agronom
 Huvudsysselsättning: Lantbrukare, redovisningskonsult
 Produktion: Växtodling, skog
 Emissionsinsatser: 578 119 SEK

Anders Åbyhammar

Fellingsbro
 Född: 1956
 Revisor sedan 2005
 Utbildning: Lantmästare
 Huvudsysselsättning: Lantbrukare, Redovisningskonsult LRF Konsult
 Produktion: Växtodling, skog, lamm, el/vattenkraft
 Emissionsinsatser: 392 955 SEK

Auktoriserad revisor

Lars Träff

Ernst & Young, Stockholm

* Genom hel- eller delägda bolag

** Delat ägande med maka.



*Håkan Pettersson, Johan Andersson
Ulf Zenk, Tove Cederborg, Carl von Schantz, Per Arvidsson
Per Olof Nyman, Elisabeth Wallin Mononen*

Koncernledning

Per Olof Nyman

Vd och koncernchef
 Chef division Livsmedel
 Född: 1956
 Anställd: 2008
 Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi
 Styrelseuppdrag: LRF Konsult, SPBI Service AB,
 VK Mühlen AG, Scandinavian Standard AB, HaGe Kiel AG
 Förlagsandelar: 220 000 SEK

Johan Andersson

Chef division Lantbruk
 Född: 1965
 Anställd: 2014
 Utbildning:
 Emissionsinsatser: 118 447 SEK

Håkan Pettersson

Chef division Maskin
 Född: 1956
 Anställd: 2002
 Utbildning: Civilingenjör Industriell ekonomi
 Förlagsandelar: 10 000 SEK

Carl von Schantz

Chef division Energi samt ansvarig för Hållbar utveckling
 Född: 1973
 Anställd: 2011
 Utbildning: Master of Business Administration, Kellogg
 School of Management (USA)
 Externt uppdrag: Medlem av valberedningen för
 Clas Ohlson AB
 Förlagsandelar: 100 000 SEK

Elisabeth Wallin Mononen

HR-direktör
 Född: 1959
 Anställd: 2005
 Utbildning: Jur kand, Lund samt
 Master of business administration, Chicago
 Förlagsandelar: 20 000 SEK

Ulf Zenk

Ekonomi- och finansdirektör
 Född: 1963
 Anställd: 2012
 Utbildning: Civilekonom
 Styrelseuppdrag: Sparbanken Öresund,
 Viking Malt Oy

Tove Cederborg

Chefsjurist
 Född: 1964
 Anställd: 2011
 Utbildning: Jur kand

Per Arvidsson

Varufödesdirektör
 Född: 1962
 Anställd: 2011
 Utbildning: Civilingenjör Maskin,
 Industriell org. & Logistik

Finansiell översikt och fakta

2013



Om hållbarhetsredovisningen

Global Compact och Global Reporting Initiative

Genom att tillämpa GRI:s riktlinjer för hållbarhetsredovisning, och uppfylla de krav på redovisning som Global Compact ställer, säkerställer Lantmännen en trovärdig och relevant kommunikation av hållbarhetsarbetet. Här finns en kort beskrivning av de olika ramverken, samt ett GRI-index med hänvisningar till var respektive del finns redovisad.

Global Compact

– Communication on Progress

Lantmännen undertecknade 2009 Global Compact, FN:s initiativ för ansvarsfullt företagande, och har därmed förbundit sig att implementera nedanstående tio principer i verksamheten.

GLOBAL COMPACT'S 10 PRINCIPER

Mänskliga rättigheter

- 1 Företaget ska stödja och respektera skyddet av internationellt proklamerade mänskliga rättigheter.
- 2 Tillse att de inte är delaktiga i övergrepp på de mänskliga rättigheterna.

Arbetsrätt

- 3 Företaget ska upprätthålla föreningsfriheten och erkänna rätten till kollektiva förhandlingar.
- 4 Eliminera alla former av tvångsarbete.
- 5 Avskaffa barnarbete.
- 6 Arbeta för att avskaffa diskriminering avseende rekrytering och arbetsuppgifter.

Miljö

- 7 Företaget ska ta hänsyn till de miljömässiga konsekvenserna av sin verksamhet.
- 8 Ta initiativ till att stärka miljömedvetandet.
- 9 Uppmuntra utveckling av miljövänlig teknik.

Korruption

- 10 Företaget ska motverka alla former av korruption inklusive utpressning och mutor.

Global Compact ställer krav på årlig redovisning av framsteg och prestanda, i form av en Communication on Progress (COP). Lantmännens Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning tillsammans med information på vår hemsida är utformad för att möta dessa krav. Mer om Global Compact och COP

► www.globalcompact.org

GRI

Global Reporting Initiative (GRI) är en oberoende global organisation som utvecklar ramverk för hållbarhetsredovisning. Genom att tillämpa GRI:s riktlinjer säkerställs en trovärdig, relevant och tydlig redovisning av verksamhetens prestanda ur ett helhetsperspektiv, med hänsyn till ekonomiska såväl som miljömässiga

och sociala aspekter. Riktlinjerna omfattar kriterier för avgränsning och val av innehåll, samt ger definitioner för indikatorer och nyckeltal inom olika sakområden.

Lantmännen redovisar sedan flera år enligt GRI:s riktlinjer, inklusive de branschspecifika riktlinjer som finns framtagna för livsmedelssektorn (GRI Food Processing sector supplement). För denna vår nionde hållbarhetsredovisning har vi valt att redovisa enligt GRI:s version G3.1 tillämpningsnivå B, enligt egen bedömning. Ambitionen är att kontinuerligt fortsätta utveckla såväl arbete som rapportering kring hållbarhetsfrågorna. Vår avsikt är att framöver redovisa enligt GRI:s nya version G4. Mer om GRI ► www.lantmannen.se/gri samt www.globalreporting.org

Information om Lantmännens Hållbarhetsredovisning 2013

- Redovisad information gäller för år 2013 om inget annat anges. Redovisningen är årlig, den förra färdigställdes i februari 2013.
- Redovisningen avser i huvudsak Lantmännenkoncernen inklusive dess divisioner. Intressebolag och joint ventures är inte inkluderade.
- Samlad redovisning av hållbarhetsrelaterade indikatorer och nyckeltal, tillsammans med definitioner och beräkningsgrunder finns i "Bilaga Hållbarhetsrelaterade indikatorer", se ► www.lantmannen.se/omlantmannen
- Urvalsprocess för innehåll: Redovisad information anses vara väsentlig för Lantmännen och dess intressenter. Innehållet i denna redovisning har tagits fram genom en process där avdelningen för hållbar utveckling inom Lantmännen samt interna specialister inom olika områden tillsammans bestämt innehållet. Väsentliga sakfrågor identifieras också genom Lantmännens kontinuerliga omvärldsanalys och dialog med olika intressenter.
- Väsentliga förändringar jämfört med föregående redovisningsperiod: Lantmännen har under året avyttrat Kronfågel. Detta innebär att Djuromsorg inte längre redovisas som väsentlig aspekt.
- Kontaktperson för redovisningen är Claes Johansson, chef hållbar utveckling. claes.johansson@lantmannen.com

GRI Index

Indikator,
GRI:s
beteckning

Beskrivning av vilken information indikatorn
ska ge. Fullständiga beskrivningar finns i GRI:s
indikatorprotokoll, se www.globalreporting.org

Hänvisning till var i redovisningen
(sidnr) eller på webben
informationen finns.

Dessa indikatorer ska ge en allmän orientering om verksamheten, samt en övergripande inriktning för hållbarhetsarbetet.

Information om årets redovisning. Principer, processer och avgränsning för redovisningens innehåll, kvalitetssäkring etc. Se ruta på föregående sida.

Beskrivning av övergripande bolags- och verksamhetsstyrning. Organisation, policyer, processer och arbetssätt för styrelse och högsta ledning. Intressentdialog.

Beskrivning av hållbarhetsstyrning och uppföljning inom respektive sakområde, samt redovisning av styrande nyckeltal. Läs mer på www.lantmannen.se/redovisning

Indikator	Beskrivning	Läshänvisning
1.1	Uttalande från styrelseordförande och vd	8-11
1.2	Beskrivning av huvudsaklig påverkan, risker och möjligheter	16-19, 22-23, 26-30
2	Organisationsprofil	
2.1	Organisationens namn	148
2.2	De viktigaste varumärkena, produkterna och/eller tjänsterna	4-5, 12, 36, 42, 48, 54, 56, 59
2.3	Organisationsstruktur, enheter, affärsområden, dotterbolag och joint ventures	2, 134
2.4	Lokalisering av organisationens huvudkontor	148
2.5	Antal länder som organisationen har verksamhet i	3, 95
2.6	Ägarstruktur och företagsform	13,129-133
2.7	Marknader som organisationen är verksam på	4-5, 36-61, 95
2.8	Den redovisande organisationens storlek	1
2.9	Väsentliga förändringar under redovisningsperioden	6-7, 19, 117
2.10	Utmärkelser och priser som mottagits under redovisningsperioden.	6, 12
3	Information om redovisningen	
3.1	Redovisningsperiod	140
3.2	Datum för publiceringen av den senaste redovisningen	140
3.3	Redovisningscykel	140-141
3.4	Kontaktperson för frågor angående redovisningen och dess innehåll	140
3.5	Processer för definition av innehållet i redovisningen	140
3.6	Redovisningens avgränsning	140
3.7	Beskriv eventuella särskilda begränsningar för redovisningens omfattning och avgränsning.	140
3.8	Princip för redovisningen av joint ventures, dotterbolag, hyrda anläggningar, utlokaliserade verksamheter m.m.	140
3.9	Beskrivning av mätmetoder och beräkningsunderlag	140
3.10	Förklaring av effekten av förändringar av information som lämnats i tidigare redovisningar, och skälen för sådana förändringar	140
3.11	Väsentliga förändringar som gjorts sedan föregående redovisningsperiod	18-19, 21, 24-25, 140
3.12	Innehållsförteckning som visar var i redovisningen standardupplysningarna finns	141
3.13	Policy och nuvarande tillämpning med avseende på att låta redovisningen externt bestyrkas.	140
4	Styrning, åtaganden och intressentrelationer	
4.1	Redogörelse för organisationens bolagsstyrning	129-133
4.2	Beskriv huruvida styrelseordföranden också är verkställande direktör	136-138
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".	n.a.
4.4	Möjligheter för aktieägare och anställda att komma med rekommendationer eller vägledning till styrelsen eller företagsledningen.	13-15, 136-137
4.5	Koppling mellan ersättning till styrelseledamöter, ledande befattningshavare och chefer och organisationens resultat (inklusive sociala och miljömässiga resultat).	96-99
4.6	Rutiner och processer inom styrelsen för att säkerställa att inga intressekonflikter uppstår.	129-133
4.7	Rutiner och processer för att bestämma vilka kvalifikationer och vilken expertis som styrelsemedlemmar bör besitta för att styra organisationens strategi i ekonomiska, miljömässiga och sociala frågor.	129-133
4.8	Internt framtagna affärsidéer eller grundläggande värderingar, uppförandekod och principer för ekonomiskt, miljömässigt och socialt uppträdande, samt hur väl dessa införts i organisationen.	19, 23-25, 31-35, 140 www.lantmannen.se/ansvar
4.9	Rutiner och processer i organisationens styrelse för att kontrollera hur organisationen uppmärksammar och hanterar ekonomiska, miljömässiga och sociala frågor	16-19, 24-30, 67-72, 129-133 www.lantmannen.se/ansvar
4.10	Processer för att utvärdera styrelsens egna prestationer, i synnerhet vad gäller ekonomiska, miljömässiga och sociala sådana.	129-133
4.11	Beskrivning av om och hur organisationen följer Försiktighetsprincipen.	18-19, 22-25, 26-30
4.12	Externt utvecklade ekonomiska, miljömässiga och sociala deklarerationer, principer eller andra initiativ som organisationen anslutit sig till eller stödjer.	3, 140 www.lantmannen.se/ansvar
4.13	Medlemskap i organisationer	www.lantmannen.se/dialog
4.14	Lista de intressentgrupper som organisationen har kontakt med.	www.lantmannen.se/dialog
4.15	Princip för identifiering och urval av intressenter.	www.lantmannen.se/dialog
4.16	Tillvägagångssätt vid kommunikation med intressenter, inklusive hur ofta och vilken typ av kontakter, per typ och per intressentgrupp.	www.lantmannen.se/dialog
4.17	Viktiga områden och frågor som har lyfts via kommunikation med intressenter, och hur organisationen har hanterat dessa områden och frågor, inklusive hur de påverkat organisationens redovisning.	www.lantmannen.se/ansvar
	Hållbarhetsstyrning och Resultatindikatorer per område	
SOU	Sourcing	www.lantmannen.se/gri
EC	Ekonomi	www.lantmannen.se/gri
EN	Miljö	www.lantmannen.se/gri
LA	Arbetsvillkor och arbetsmiljö	www.lantmannen.se/gri
HR	Mänskliga rättigheter	www.lantmannen.se/gri
SO	Samhälle	www.lantmannen.se/gri
PR	Produktansvar	www.lantmannen.se/gri

Finansiell Översikt

Lantmännen tillämpar IFRS (International Financial Reporting Standards) från 2010. Jämförande siffror för åren 2004–2008 har inte räknats om, allt enligt IFRS regelverk. 2009 redovisas dels enligt IFRS, dels enligt principer tillämpade i årsredovisningen för 2009. En mer detaljerad beskrivning av effekterna av övergången till IFRS på resultat- och balansräkning 2009 återfinns i Lantmännens årsredovisning för 2010.

RESULTATRÄKNINGAR I SAMMANDRAG

MSEK	IFRS					Redovisningsrådet					
	2013	2012	2011	2010	2009	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Nettoomsättning	33 802	36 526	37 896	35 988	34 978	34 950	42 592	35 769	32 055	29 610	27 982
Resultat före avskrivningar	2 193	1 870	2 570	2 624	1 884	1 855	3 046	2 172	1 815	1 633	2 042
Av- och nedskrivningar	-2 104	-1 185	-1 366	-1 565	-1 407	-1 550	-1 910	-1 302	-1 632	-1 513	-1 264
Rörelseresultat	89	685	1 204	1 059	477	305	1 136	870	183	120	778
Finansiella intäkter och kostnader	-4	-182	-337	-237	-373	-370	-434	-48	61	406	-58
Resultat efter finansiella poster	85	503	867	822	104	-65	702	822	244	526	720
Återbäring, efterlikvid ¹⁾	-	-	-	-	-	-1	-122	-83	-64	-139	-199
Skatt, minoritet ²⁾	15	-91	-147	-97	78	-7	-22	-151	152	124	-138
Årets resultat	100	412	720	725	182	-73	558	588	332	511	383

¹⁾ Under IFRS redovisas återbäring/efterlikvid på samma sätt som utdelning. Inkluderar lokal återbäring/efterlikvid 2003-2005. Redovisade belopp kan inkludera justering avseende föregående år.

²⁾ Inkluderar justering för minoritetsandel i årets resultat före övergången till IFRS.

BALANSRÄKNINGAR I SAMMANDRAG

MSEK	IFRS					Redovisningsrådet					
	2013	2012	2011	2010	2009	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Materiella anläggningstillgångar	7 337	8 928	9 258	9 758	10 798	10 667	10 974	8 915	7 661	7 348	6 596
Goodwill	2 594	2 554	2 640	2 779	3 030	3 078	3 386	2 510	2 512	1 785	1 872
Övriga immateriella anläggningstillgångar	814	875	767	713	748	391	459	444	416	327	325
Övriga anläggningstillgångar	2 542	2 151	2 069	2 094	3 581	3 313	3 140	2 324	2 433	2 190	2 033
Summa anläggningstillgångar	13 287	14 508	14 734	15 344	18 157	17 449	17 959	14 193	13 022	11 650	10 826
Varulager	5 249	5 946	5 506	5 224	5 646	5 646	7 059	6 303	4 804	4 622	4 495
Övriga omsättningstillgångar	5 170	5 561	5 642	5 572	5 436	5 411	7 266	7 797	6 695	7 256	6 762
Likvida medel	2 295	352	739	869	391	385	269	450	822	1 040	573
Summa omsättningstillgångar	12 714	11 859	11 887	11 665	11 473	11 442	14 594	14 550	12 321	12 918	11 830
Summa tillgångar	26 001	26 367	26 621	27 009	29 630	28 891	32 553	28 743	25 343	24 568	22 656
Eget kapital, moderföretagets medlemmar	11 016	10 899	10 906	10 390	10 140	10 148	10 528	9 483	9 038	8 872	8 337
Eget kapital, minoritetens andel	28	33	36	32	85	69	56	289	328	388	341
Summa eget kapital	11 044	10 932	10 942	10 422	10 225						
Avsättningar ¹⁾	-	-	-	-	-	2 206	2 371	2 952	2 978	3 021	2 577
Långfristiga skulder	4 939	5 919	5 360	7 320	9 523	6 951	8 220	5 379	5 454	3 045	4 268
Kortfristiga skulder	10 018	9 516	10 319	9 267	9 882	9 517	11 378	10 640	7 545	9 242	7 133
Summa eget kapital och skulder	26 001	26 367	26 621	27 009	29 630	28 891	32 553	28 743	25 343	24 568	22 656
Nettolåneskuld	4 963	7 506	7 186	7 501	9 739	9 289	11 654	8 413	6 581		
Insatsutdelning, insatsemission ²⁾	171	168	230	245	163	163	167	201	155	150	88
Återbäring och efterlikvid ³⁾	127	120	110	95	1	-	-	-	-	-	-

¹⁾ Under IFRS redovisas inte avsättningar som en egen kategori utan ingår i långfristiga respektive kortfristiga skulder.

²⁾ Enligt styrelsens förslag 2013.

³⁾ Under IFRS redovisas återbäring/efterlikvid som utdelning i koncernen.

Nyckeltal

67890

NYCKELTAL	IFRS					Redovisningsrådet					
	2013	2012	2011	2010	2009	2009	2008	2007	2006	2005	2004
MSEK											
Rörelsemarginal, %	0,3	1,9	3,2	2,9	1,4	0,9	2,6	2,4	1	0	3
Vinstmarginal, %	0,3	1,1	1,9	2,0	0,5	-0,2	1,3	1,6	1	2	1
Kapitalomsättningshastighet, ggr	2,0	2,0	2,1	1,9	1,6	1,7	2,1	2,0	-	-	-
Avkastning på eget kapital, %	0,9	3,8	6,7	7,0	1,8	-0,7	6,8	7,3	4	8	7
Avkastning på operativt kapital, %	0,5	3,8	6,5	5,7	2,2	1,4	5,6	5,3	-	-	-
Soliditet, %	42,5	41,5	41,1	38,6	34,5	35,4	32,5	34,0	37	38	38
Nettoskuldsättningsgrad, ggr	0,4	0,7	0,7	0,7	0,9	0,9	1,1	0,9	-	-	-
Medelantal anställda	9 133	10 249	10 296	10 350	10 552	10 552	12 671	12 830	12 833	12 230	11 387

För åren 2004-2006 redovisas endast helårsuppgifter.

KASSAFLÖDESANALYSER I SAMMANDRAG	IFRS				Redovisningsrådet					
	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
MSEK										
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	1 570	1 358	1 655	2 131	1 138	1 153	1 454	1 317	1 223	1 425
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital	724	-375	-640	26	2 417	-730	-1 235	-764	1 053	418
Kassaflöde från investering i immateriella och materiella anläggningstillgångar, netto	-862	-1 163	-160	-684	-1 328	-2 284	-2 112	-1 427	-1 007	-680
Operativt kassaflöde	1 432	-180	855	1 473	2 227	-1 861	-1 893	-874	1 269	1 163
Kassaflöde från förvärv och avyttring av verksamheter, netto ¹⁾	1 196	0	0	-105	9	-1 060	423	-1 108	-77	-62
Årets kassaflöde	1 943	-379	-128	512	131	-233	-400	-640	552	519
Likvida medel vid årets slut	2 295	352	739	869	391	269	484	875	1 539	1 086

¹⁾ 2013 bland annat förvärv av 46 procent i Scandinavian Standard samt försäljning av Kronfågelgruppen och Rigas Dzirmavnieks.
2010 bland annat förvärv av 37 procent i Bakehouse samt försäljning av SweChick, Ecobrånslé och Conagri.
2009 bland annat förvärv av 38 procent i Bakehouse samt försäljning av Färskröd Sverige.
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.

Så läser du Resultaträkningen

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

Omsättningen

Enkelt uttryckt hittar du här företagets totala försäljning.

Kostnader

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

Rörelseresultatet

Detta visar om försäljningen går med vinst.

Finansiella poster

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

Resultatet

Detta kallas också för nettoresultat och visar resultatet efter skatt.

Rapporten över totalresultatet utgår från årets resultat i resultaträkningen och till detta läggs alla övriga poster som påverkar det egna kapitalet under året och som inte avser transaktioner med föreningens medlemmar i deras funktion som ägare. De senare posterna sammanfattas under rubriken Övrigt totalresultat.

Övrigt totalresultat

Övrigt totalresultat visar resultatet från omvärdering som görs av olika balansposter till marknadsvärden eller till ändrade valutakurser. Omvärderingarna är intäkter och kostnader och en del av koncernens totala resultat för året. Övrigt totalresultatet tillförs det egna kapitalet och utgör det belopp som kan delas ut till ägarna.

Summa totalresultat

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

Koncernens resultaträkning

MSEK	2013	2012
Nettoomsättning	33 802	36 526
Övriga rörelseintäkter	816	423
Förändringar i lager av färdiga produkter och produkter i arbete	-241	409
Aktiverat arbete för egen räkning	6	2
Råvaror och förnödenheter	-13 332	-14 961
Handelsvaror	-8 121	-9 364
Personalkostnader	-4 938	-5 322
Avskrivningar och nedskrivningar	-2 104	-1 185
Övriga rörelsekostnader	-5 939	-5 940
Andelar i intresseföretags resultat	140	97
Rörelseresultat	89	685
Finansiella intäkter	333	247
Finansiella kostnader	-337	-429
Resultat efter finansiella poster	85	503
Skatter	15	-91
Årets resultat	100	412
Årets resultat hänförligt till:		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	100	413
Innehav utan bestämmande inflytande	0	-1

Koncernens rapport över totalresultat

MSEK	2013	2012
Årets resultat	100	412
Övrigt totalresultat		
<i>Poster som inte kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Aktuariella vinster och förluster i förmånsbaserade pensionsplaner	307	-172
Skatt på aktuariella vinster och förluster	-68	46
Summa	239	-126
<i>Poster som kommer att omklassificeras till resultatet</i>		
Finansiella tillgångar som kan säljas	-119	41
Kassafördessäkringar	8	-71
Omräkningsdifferens på utländsk verksamhet	92	-246
Resultat från säkring av nettoinvestering i utländska verksamhet	-86	162
Skatt hänförlig till poster som kommer att omklassificeras	44	-30
Summa	-61	-144
Övrigt totalresultat, netto efter skatt	178	-270
Summa totalresultat	278	142
Summa totalresultat hänförligt till:		
Medlemmar i den ekonomiska föreningen	278	143
Innehav utan bestämmande inflytande	0	-1

Så läser du **Balansräkningen**

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

Anläggningstillgångar

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

Omsättningstillgångar

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

Eget kapital

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

Skulder

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

Koncernens balansräkning

MSEK	2013 31 dec	2012 31 dec
TILLGÅNGAR		
Anläggningstillgångar		
Materiella anläggningstillgångar	7 040	8 662
Förvaltningsfastigheter	297	266
Goodwill	2 594	2 554
Övriga immateriella anläggningstillgångar	814	875
Innehav i intresseföretag	1 460	1 269
Finansiella anläggningstillgångar	782	619
Uppskjutna skattefordringar	223	217
Övriga anläggningstillgångar	77	46
Summa anläggningstillgångar	13 287	14 508
Omsättningstillgångar		
Varulager	5 249	5 946
Kundfordringar och övriga rörelsefordringar	4 866	5 454
Kortfristiga räntebärande tillgångar	288	96
Aktuella skattefordringar	16	11
Likvida medel	2 295	352
Summa omsättningstillgångar	12 714	11 859
SUMMA TILLGÅNGAR	26 001	26 367
	2013 31 dec	2012 31 dec
MSEK		
EGET KAPITAL OCH SKULDER		
Eget kapital		
Medlemsinsatser	1 903	1 769
Övrigt tillskjutet kapital	2 602	2 479
Reserver	-340	-279
Balanserade vinstmedel	6 851	6 930
Summa eget kapital hänförligt till medlemmar i den ekonomiska föreningen	11 016	10 899
Innehav utan bestämmande inflytande	28	33
Summa eget kapital	11 044	10 932
Långfristiga skulder		
Långfristiga räntebärande skulder	4 334	5 002
Avsättningar för pensionsförpliktelser	168	432
Uppskjutna skatteskulder	151	125
Övriga långfristiga avsättningar	249	324
Övriga långfristiga skulder	37	36
Summa långfristiga skulder	4 939	5 919
Kortfristiga skulder		
Kortfristiga räntebärande skulder	3 546	3 036
Leverantörsskulder och andra rörelseskulder	6 212	6 222
Aktuella skatteskulder	58	57
Kortfristiga avsättningar	202	201
Summa kortfristiga skulder	10 018	9 516
SUMMA EGET KAPITAL OCH SKULDER	26 001	26 367

Så läser du **Kassaflödesanalysen**

Löpande verksamhet

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

Investeringsverksamhet

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

Finansieringsverksamhet

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

Koncernens kassaflödesanalys

MSEK	2013	2012
DEN LÖPANDE VERKSAMHETEN		
Rörelseresultat	89	685
Justering för poster som inte ingår i kassaflödet ¹⁾	1 681	972
	1 770	1 657
Betalda finansiella poster	-96	-182
Betald skatt	-104	-117
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital	1 570	1 358
Kassaflöde från förändringar i rörelsekapital		
Förändring av varulager	208	-479
Förändring av rörelsefordringar	181	-52
Förändring av rörelseskulder	335	156
	724	-375
Kassaflöde från den löpande verksamheten	2 294	983
INVESTERINGSVERKSAMHETEN		
Förvärv av verksamheter	-347	0
Avyttringar av verksamheter	1 543	0
Investering i materiella anläggningstillgångar	-961	-1 221
Investering i immateriella anläggningstillgångar	-82	-71
Försäljning av materiella och immateriella anläggningstillgångar ²⁾	181	129
Förändring av finansiella placeringar	-178	-42
Kassaflöde från investeringsverksamheten	156	-1 205
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	2 450	-222
FINANSIERINGSVERKSAMHETEN		
Förändring av låneskulder	-353	-16
Inbetalt insatskapital	103	99
Återbetalt insatskapital	-49	-50
Utbetald utdelning	-208	-190
Kassaflöde från finansieringsverksamheten	-507	-157
Årets kassaflöde	1 943	-379
Likvida medel vid årets början	352	739
Kursdifferens i likvida medel	0	-8
Likvida medel vid årets slut	2 295	352
MSEK		
	2013	2012
¹⁾ Justering för poster som inte ingår i kassaflödet		
Av- och nedskrivning av anläggningstillgångar	2 104	1 185
Resultatandelar i intresseföretag	-109	-78
Realisationsresultat från försäljning av anläggningstillgångar och verksamheter	-384	-81
Övriga poster	70	-54
Summa	1 681	972

Ordlista och definitioner

Agrodrank • Proteinrik foderråvara som produceras på Agroetanol i Norrköping.

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

Avkastning på operativt kapital • Avkastning på operativt kapital beräknas som periodens rörelseresultat dividerat med genomsnittligt operativt kapital.

B2B • Business to business, icke konsumentrelaterad försäljning.

B2C • Business to consumer, konsumentrelaterad försäljning.

Betalningsberedskap • Kassa, bank och beviljade krediter som enligt bestämmelser i gällande låneavtal kan nyttjas.

Biobränslen • Förnybara bränslen som produceras från levande organismer (biomassa) och därför inte orsakar något nettotillskott av koldioxid till atmosfären vid förbränning. Ved, bränslepelletts, biogas samt etanol framställd från spannmål är exempel på biobränslen.

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.

DON (Deoxynivalenol) • DON är ett mögelgift som kan förekomma i spannmålsgrödor för foder- och livsmedelsändamål, framförallt i vete och havre. Møgelgiften bildas av två mögelsvampar, *Fusarium graminearum* och *Fusarium culmorum* inom släktet *Fusarium*.

ERM-process • En strukturerad och proaktiv riskhanteringsprocess.

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).

Ekosystemtjänst • De tjänster som ekosystem tillhandahåller ”gratis” och som på något sätt gynnar människan. Exempelvis vattenrening, pollinering, naturlig skadedjursbekämpare och att bördig jord bildas.

Finansiella tillgångar • Finansiella fordringar, kortfristiga placeringar samt kassa och bank.

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 • Global Reporting Initiative. Ger ut riktlinjer för hållbarhetsredovisning som på frivillig basis kan användas av organisationer för att redovisa miljömässiga, sociala och ekonomiska aspekter av deras verksamhet, produkter och tjänster.

Genomsnittligt kapital • Genomsnittligt kapital beräknas på utgående balans varje månad som ingår i den redovisade perioden, det vill säga tolv perioder för helår. Samtliga genomsnittliga kapitalmätt beräknas på detta sätt.

Global Compact • FN-initiativ för ansvarsfullt företagande. Ett internationellt ramverk med universellt accepterade principer för mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö samt mot korruption.

GMO • Genmodifierade organismer, växter eller djur med egenskaper som tillförts med hjälp av genteknik.

IFRS • International Financial Reporting Standards, ett regelverk för redovisning.

ISDA-avtal • Ett standardiserat avtal för finansiell handel.

Kapitalomsättningshastighet • Nettoomsättning i förhållande till genomsnittligt operativt kapital.

LARMA • Lantmännens riskhanteringssystem som mäter volym och värde på aktuell råvaruposition.

LEAD • (Learn, Engage, Analyze, Do). Lantmännens metod för systematisk och långsiktig förändringsarbete.

LDL-kolesterol • (Låg Densitets Lipoprotein) eller det onda kolesterolet. För höga halter är en riskfaktor för hjärt- och kärlsjukdom.

Nettolåneskuld • Nettolåneskulden utgörs av de räntebärande skulderna, inklusive pensionsskuld och upplupet räntenetto, med avdrag för finansiella tillgångar.

Nettoskultsättningsgrad • Nettolåneskulden i förhållande till eget kapital.

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.

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

RSPO • Round Table on Sustainable PalmOil. Internationell rundabordsprocess för att ta fram kriterier för hållbar palmolja.

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

Räntetäckningsgrad • Räntetäckningsgraden beräknas som resultat efter finansiella poster plus finansiella kostnader dividerat med finansiella kostnader.

Rörelsemarginal • Rörelsemarginalen beräknas som rörelseresultatet i procent av årets nettoomsättning.

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 viktig.

SME • Supply Management Excellence, program för försörjning i världsklass.

Soliditet • Eget kapital i procent av balansomslutningen.

TCO • Total Cost of Ownership. Total ägandekostnad.

Tetra Recart • Kartongbaserad, miljövänlig förpackning vars egenskaper motsvarar en traditionell konservburk. Förpackningen är lätt att öppna och återförsluta.

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

Vinstmarginal • Vinstmarginal beräknas som årets resultat i procent av årets nettoomsättning.

Volatil • Ombytlig, skiftande.

Adresser



Lantmännen ek för

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

Division Lantbruk

205 03 Malmö
Tel: 010-556 00 00
www.lantmannen.se/omlantmannen

Lantmännen Lantbruk

von Troils väg 1
291 83 Malmö
Tel: 010-556 56 00
Kundtjänst tel: 0771-111 222
www.lantmannenlantbruk.se

Lantmännen Byggglant

Stångjärnsgatan 7, norra entrén
Box 1743
701 17 Örebro
Tel: 010-556 20 00
www.lantmannenbyggglant.se

Lantmännen Kraft

Sandynevägen 2
311 32 Falkenberg
Tel: 010-556 55 70
Kundtjänst tel: 020-30 40 40
www.kraft.nu

Division Maskin

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192, 104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
www.lantmannen.se/omlantmannen

Lantmännen Maskin

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

Agro Oil

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

Swecon

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

Division Energi

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192, 104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
www.lantmannen.se/omlantmannen

Lantmännen Agroetanol

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

Lantmännen Agroenergi

Fordonsvägen 1
553 02 Jönköping
Tel: 010-556 01 30
www.agroenergi.se
www.agrol.se

Lantmännen Aspen

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

Lantmännen Reppe

Stora Råppevägen 73
352 50 Växjö
Tel: 010-556 15 40
www.reppe.se

Division Livsmedel

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192, 104 25 Stockholm
Tel: 010-556 00 00
www.lantmannen.se/omlantmannen

Lantmännen Cerealia

S:t Göransgatan 160 A
Box 30192
104 25 Stockholm
Tel: 010-556 22 00
www.lantmannen.se/omlantmannen

Lantmännen Unibake

Oensvej 28-30
DK-8700 Horsens
Danmark
Tel: +45 762 850 00
www.lantmannen-unibake.com

Lantmännen Doggy

Doggyvägen 1
447 84 Vårgårda
Tel: 010-556 21 00
www.doggy.se

Lantmännen Fastigheter

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



KLIMATKOMPENSERAT
PAPPER
www.antalix.se



Form & produktion: Wildec

Foto: Johan Olsson, Urban Jörén, Magnus Länje, Lantmännens bildbank etc.
Tryck: Tryckt hos TMG Sthlm. TMG Sthlm är ISO 9001- och 14001-certifierat.
Papper: Scandia 2000 – tillverkat på Lessebo Bruk i Sverige. Pappret har ett av de absolut lägsta koldioxidavtrycken i Europa, hela produktionskedjan inräknat från skogsavverkning till att produkterna lämnar fabriksgrinden (www.vida.se). Pappret är klimatkompenserat för alla fossila utsläpp genom trädplantering i Moçambique.



Bra mat från Lantmännen

Vår gröna grodd på förpackningen står för ansvarsfullt producerad mat. Mat som vi anstränger oss för att ta fram på ett hållbart sätt, från jord till bord.

Läs mer om bra mat på www.lantmannen.se

Följ oss även på facebook.com/jordtillbord och twitter.com/lantmannen
Se lediga jobb på: lantmannen.se/jobb eller facebook.com/lantmannencareer

