



# Bolagsstyrningsrapport

På de följande sidorna lämnas information om bolagsstyrning, enligt lag och Svensk kod för bolagsstyrning, för räkenskapsåret 2013. Bolagsordning, tidigare bolagsstyrningsrapporter samt material från de senaste bolagsstämmorna finns på Vattenfalls hemsida, [www.vattenfall.se](http://www.vattenfall.se), under "Bolagsstyrning". Här finns även länkar till svenska statens ägarpolicy och till Svensk Kod för Bolagsstyrning. Rapporten har granskats av bolagets revisor.

## Allmänt om Vattenfalls bolagsstyrning

Moderbolaget i Vattenfallkoncernen, Vattenfall AB, är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Solna. Den svenska aktiebolagslagen gäller därmed för Vattenfall AB. Styrelsen utses av årsstämman. Styrelsen utser i sin tur en VD, som sköter den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar.

## Tillämpning av Koden

Vattenfall tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden"). Eftersom Vattenfall är helägt av svenska staten är dock vissa bestämmelser i Koden inte tillämpliga. Vattenfall avviker dessutom från följande punkter:

- Kapitel 1.4 avseende kravet att valberedningen ska lämna förslag till ordförande. Vattenfall har, på grund av ägarstrukturen, ingen valberedning. Val av ordförande sker vid stämman enligt aktiebolagslagens bestämmelser och svenska statens ägarpolicy.
- Kapitel 2 avseende kravet på valberedning. Nomineringsprocessen för styrelse och revisorer följer svenska statens ägarpolicy. Referenserna till valberedningen i punkt 1.3, 1.4, 4.6, 8.1 och 10.2 är därmed inte heller tillämpliga. Information om ledamöter som föreslås för nyval eller omval lämnas dock på webbplatsen enligt punkt 2.6.

## Viktiga interna och externa regelverk för Vattenfall

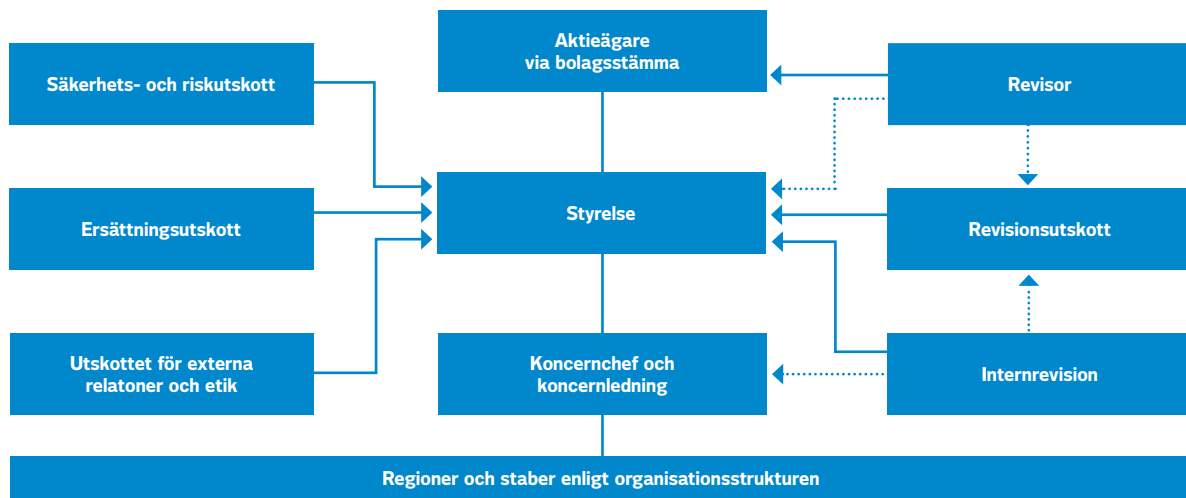
### Externa regelverk:

- Svenska och utländska rättsregler; särskilt aktiebolagslagen och årsredovisningslagen
- Svenska statens ägarpolicy och övriga ägardirektiv
- Svensk Kod för Bolagsstyrning ("Koden")
- Börsregler<sup>1</sup>

1) Vattenfall följer de börsregler som gäller för bolag som har räntebärande instrument registrerade på NasdaqOMX Stockholm och på andra marknadsplatser.

### Interna regelverk:

- Bolagsordningen
- Styrelsens arbetsordning, inklusive VD-instruktion och instruktion om rapportering till styrelsen
- Vattenfall Management System (VMS) och andra styrdokument

**Styrningsstruktur**


## Aktieägare och bolagsstämma

Årsstämma i Vattenfall AB ska enligt lag hållas årligen inom sex månader efter räkenskapsårets utgång och senast den 30 april enligt statens ägarpolicy. Årsstämman utser styrelse och revisorer samt beslutar om ersättning till dem, fastställer resultaträkning och balansräkning, beslutar om disposition av bolagets resultat, beviljar ansvarsfrihet för styrelse och VD samt beslutar i andra ärenden enligt lag eller bolagsordning.

Vattenfall höll sin årsstämma den 24 april 2013. Utöver ovanstående punkter redogjorde styrelsen för efterlevnaden av gällande riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare, varefter stäm-

man beslutade om oförändrade riktlinjer. Riksdagsledamöter gavs rätt att ställa frågor, enligt bestämmelsen i Vattenfalls bolagsordning. En öppen frågestund arrangerades efter stämman, i enlighet med statens ägarpolicy. Stämman var öppen för allmänheten och direktsändes över Internet.

Vattenfall AB höll en extra bolagsstämma den 18 december 2013. Vid stämman avgick styrelseledamoten Patrik Jönsson och till nya styrelseledamöter valdes Jenny Lahrin och Åsa Söderström Jerring.

En inspelad version, protokoll och övrigt material från bolagsstämmorna finns på [www.vattenfall.se](http://www.vattenfall.se) under "Bolagsstyrning".



## Styrelsen

### Tillsättning av styrelse

För företag helägda av svenska staten tillämpas enhetliga och gemensamma principer för en strukturerad nomineringsprocess. Dessa principer ersätter Kodens regler för beredning av beslut om nominering av styrelseledamöter och revisorer.

Styrelsenomineringsprocessen inom Regeringskansliet koordineras av Finansdepartementet. Kompetensbehovet analyseras utifrån bolagets verksamhet, situation och framtida utmaningar respektive styrelses sammansättning och genomförda styrelseutvärderingar. Därefter fastställs eventuella rekryteringsbehov och rekryteringsarbetet inleds. När processen avslutats offentliggörs gjorda nomineringar enligt Koden, dock redogörs inte för ledamöternas oberoende. De ledamöter som valts av årsstämman får introduktionsutbildning av Vattenfall.

Mer detaljerad information om nominering av styrelse framgår av statens ägarpolicy, [www.regeringen.se](http://www.regeringen.se).

### Styrelsens sammansättning

Enligt Vattenfalls bolagsordning ska styrelsen, utöver arbetstagarrepresentanterna, bestå av lägst fem och högst tio ledamöter utan suppleanter. Styrelseledamöterna väljs årligen av årsstämman, som även ska utse styrelseordföranden.

Ingen person från koncernledningen ingår i styrelsen. Lars G Nordström var styrelsens ordförande under 2013. Arbetstagarorganisationerna har enligt lag rätt att utse tre ledamöter och tre suppleanter och har utnyttjat denna rättighet. Mellan 30 maj och den extra bolagsstämman 18 december var två ledamöter av nio kvinnor. Därefter var fyra av tio ledamöter kvinnor och bland de bolagsstämnovalda ledamöterna uppgick den kvinnliga representationen till 57% (hela styrelsen 40%). Ledamöternas genomsnittsalder var 55 år. En ledamot (Eli Arnstad) var utländsk medborgare. Information om styrelseledamöterna finns på sidorna 46-47.

### Styrelsens uppgifter

Styrelsens grundläggande uppgifter framgår av aktiebolagslagen och Koden. Styrelsen fastställer varje år en arbetsordning och ett antal instruktioner. Arbetsordningen och instruktionerna reglerar bland annat rapporteringen till styrelsen, arbetsfördelningen mellan styrelsen och VD respektive styrelsens utskott, ordförandens uppgifter, former och innehåll för styrelsemöten samt utvärderingen av styrelsens och VD:s arbete.

Av styrelsens arbetsordning framgår att styrelsen ska godkänna större investeringar, förvärv och avyttringar samt fastställa centrala policies och instruktioner. Styrelsen ska även godkänna vissa väsentliga avtal, inklusive avtal mellan Vattenfall och VD, vice VD och sådana övriga personer inom koncernen vilka årsstämman definierat som ledande befattningshavare. Styrelsens uppgifter omfattar såväl Vattenfall AB som Vattenfallkoncernen.

Ordföranden leder styrelsens arbete enligt aktiebolagslagen och Koden. Ordföranden ansvarar bland annat för att ledamöterna får relevant information, för kontakten med ägaren i ägarfrågor och för att förmedla synpunkter från ägaren till styrelsen.

### Riktlinjer för ersättning till styrelsen

Styrelse- och utskottsledamöternas arvode bestäms av ägaren vid årsstämman, i enlighet med statens ägarpolicy. Information om styrelsens arvode 2013 finns i Koncernens Not 53.

### Styrelsemöten

Enligt styrelsens arbetsordning ska åtta till tolv ordinarie möten hållas varje år. Utöver de ordinarie mötena sammankallas styrelsen vid behov. Arbetsordningen anger att agendan ska innehålla följande ärenden vid varje ordinarie möte:

- Affärsläget för koncernen
- Ekonomisk rapport för koncernen
- Rapporter från styrelseutskotten
- Ärenden som inte faller inom VD:s handhavande av den löpande förvaltningen.

Dessutom finns bland annat följande ärenden på agendan varje år:

- Strategisk plan
- Affärsplan, investeringsplan och kommunikationsplan
- Riskmandat och riskpolicy
- Strategiska personalfrågor
- Årsredovisning och kvartalsrapporter

Investeringar följs upp och analyseras av styrelsen tre år efter att de beslutats av styrelsen. Styrelsen håller dessutom minst ett styrelseseminarium varje år. Vid dessa seminarier får styrelsen mer detaljerad information och diskuterar Vattenfalls långsiktiga utveckling, strategi, konkurrenssituation och riskhantering.

Styrelsen har under 2013 sammanträtt elva gånger, inklusive det konstituerande mötet. Styrelsen har bland annat haft följande ärenden på agendan:

- Koncernens strategi
- Besparingar och besparingsmål
- Nedskrivningar av Vattenfalls tillgångar
- Ny regional organisation
- Ny VD och koncernchef fr o m mars 2015
- Investeringar i produktions- och nätverksamhet
- Investeringar och säkerhetshöjande åtgärder i kärnkraftsverksamheten
- Avyttringar av icke-kärnverksamhet
- Mål för energieffektivisering

### Utvärdering av styrelsens och VD:s arbete

Styrelsen utvärderar styrelsearbetet och VD en gång per år, med syfte att utveckla styrelsens arbetsformer och effektivitet. Utvärderingen sker under ledning av ordföranden och avrapporteras till styrelsen. Den senaste utvärderingen inleddes hösten 2013 och avrapportades den 3 februari 2014. Externa konsulter anlitas i samband med styrelseutvärderingen.

## Styrelsens utskott

Styrelsen har inrättat fyra utskott, som beskrivs nedan, och har fastställt arbetsordningar för dessa. Styrelsen har vid konstituerande styrelsemöte till varje utskott utsett tre stämموvalda styrelseledamöter, varav en är ordförande. Styrelsen kan dessutom, vid behov, inrätta andra styrelseutskott eller tillfälliga arbetsgrupper för att bereda ärenden inom avgränsade områden.

Utskotten rapporterar sitt arbete till styrelsen vid nästa ordinarie styrelsemöte genom att utskottens ordförande avger en rapport och genom att tillhandahålla protokoll från utskottsmötena. Utskotten är, med ett undantag för revisionsutskottet, endast beredande organ. Styrelsens aktiebolagsrättsliga ansvar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter inskränks inte genom utskottens arbete.

### Revisionsutskott

Revisionsutskottets viktigaste uppgifter är att:

- övervaka Vattenfalls finansiella rapportering
- med avseende på den finansiella rapporteringen övervaka effektiviteten i Vattenfalls interna kontroll, internrevision och riskhantering
- hålla sig informerat om revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen
- granska och övervaka revisorns opartiskhet och självständighet och därvid särskilt uppmärksamma om revisorn tillhandahåller bolaget andra tjänster än revisionstjänster
- biträda vid upprättandet av förslag till bolagsstämmans beslut om revisorsval
- granska och övervaka hanteringen av marknads- och kreditrisker
- årligen utvärdera de externa revisorernas arbete.

En viktig fråga under 2013 har även varit att bereda beslut om de nedskrivningar Vattenfall genomfört.

Revisionsutskottet ska kontinuerligt träffa Vattenfall AB:s externa och interna revisorer för att informera sig om revisionens planering, inriktning och omfattning. Revisionsutskottet ska även diskutera samordningen mellan den externa och interna revisionen och synen på bolagets risker.

Utskottet har rätt att för styrelsens räkning besluta om riktlinjer för vilka andra tjänster än revision som Vattenfall får upphandla av koncernens revisorer. Internrevisionens budget, Internal Audit Charter och internrevisionsplanen beslutas av styrelsen.

CFO och chefen för internrevision är föredragande i revisionsutskottet. Bolagets externa revisorer är närvarande vid samtliga ordinarie möten och rapporterar sina iakttagelser från revisionen. Under hela 2013 har minst en ledamot haft redovisnings- eller revisionskompetens.

### Ersättningsutskott

Ersättningsutskottets viktigaste uppgifter är att:

- Bereda styrelsens beslut i frågor om ersättningsprinciper, ersättningar och andra anställningsvillkor för koncernledningen och övriga ledande befattningshavare
- Följa och utvärdera tillämpningen av de riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare som årsstämman enligt lag ska fatta beslut om samt gällande ersättningsstrukturer och ersättningsnivåer i bolaget

I arbetsuppgifterna ingår även att:

- Fungera som beredande organ för att säkerställa implementeringen och efterlevnaden av riktlinjerna
- I förekommande fall bereda de särskilda skäl som finns för att i ett enskilt fall avvika från riktlinjerna
- Bereda styrelsens redovisning av ersättningar till ledande befattningshavare i årsredovisningen och inför årsstämman bevaka/följa upp revisorernas granskning

VD är föredragande i ersättningsutskottet.

### Säkerhets- och riskutskott

Säkerhets- och riskutskottet har till syfte att stärka Vattenfalls risk- och säkerhetsarbete. Utskottet ska

- Svara för beredningen av styrelsens arbete med att övervaka och kvalitetssäkra det operationella säkerhets- och riskarbetet, inklusive fokusområdena kärnkraftssäkerhet, dammsäkerhet och miljö
- Granska och, när utskottet anser det lämpligt, lämna förslag rörande koncernens strategi och hantering rörande ovan beskrivna säkerhets- och riskfrågor
- Granska och lämna rekommendationer rörande riskbenägenhet och riskexponering inom koncernen.

Affärsenhetscheferna, särskilt cheferna för Nuclear och Production, är föredragande i säkerhets- och riskutskottet. Kärnkraftsverksamheten och Chief Nuclear Safety Officer (CNSO) redovisar varje kvartal en rapport om kärnkraftssäkerheten.

För närmare beskrivning av Vattenfalls risker och riskhantering, se sidorna 50-55.

### Utskottet för externa relationer och etik

Detta utskott inrättades vid det konstituerande styrelsemötet 2013 och har till syfte att

- Ha överblick över Vattenfalls uppträdande vad gäller dess åtaganden, som bolag och i samhället
- Beakta, skydda och stärka Vattenfalls varumärke
- Granska och övervaka effektiviteten i bolagets efterlevnad av kraven enligt Global Compact samt bolagets hållbarhetsmål och strategi.

VD är föredragande i utskottet.



## Revisor

Av statens ägarpolicy framgår att ägaren har ansvaret för val av revisorer och att revisorer utses på årsstämman. Revisorerna väljs för en mandatperiod om ett år, i enlighet med aktiebolagslagens huvudregel. Enligt Vattenfalls bolagsordning ska bolaget ha en eller två revisorer med eller utan en eller två revisorssuppleanter eller ett registrerat revisionsbolag som revisor.

På årsstämman 2013 omvaldes revisionsbolaget Ernst & Young AB till revisor. Revisionsbolaget har utsett den auktoriserade revisorn Hamish Mabon som huvudansvarig revisor. Han har varit huvudansvarig revisor sedan 2008 och är även revisor i bland annat AB Tetra Pak, Tetra Laval International, Dustin AB, Apotek Hjärtat AB och Ambea AB. Revisorn har inget uppdrag i bolag som påverkar oberoendet som revisor i Vattenfall.

Revisionsutskottet har godkänt riktlinjer för hur upphandling av andra tjänster än revision ska ske från revisorn. Konsultationerna

från Ernst & Young AB under 2011-2013 har främst gällt skatte- och redovisningsfrågor samt särskilda insatser i anslutning till avyttring av dotterföretag som inte längre utgör kärnverksamhet.

Revisorn avrapporterade sin bokslutsgranskning för 2013 till hela styrelsen vid styrelsemötet den 3 februari 2014 (utan att någon person från ledningen var närvarande) och rapporterade även sina iakttagelser vid styrelsemötet den 18 december 2013. Revisorerna har dessutom genomfört en översiktlig granskning av halvårsrapporten.

Riksrevisionen kan enligt Lagen om revision av statlig verksamhet med mera förordna en eller flera revisorer att delta i den årliga revisionen. Ingen sådan revisor har varit förordnad under 2013.

Arvode för revisorns arbete utgår enligt godkänd räkning. Koncernens revisionskostnader beskrivs närmare i Koncernens Not 22 samt i Moderbolagets Not 19.

## Intern styrning

### Kärnvärden och vision

Vattenfalls kärnvärden är Säkerhet, Prestation och Samarbete (Safety, Performance and Cooperation). Vattenfalls vision är att utveckla en hållbar och bred europeisk energiportfölj med långsiktig och ökande vinst med betydande tillväxtpotentialer. Samtidigt ska Vattenfall vara ett av de företag som leder utvecklingen mot en miljömässigt hållbar energiproduktion.

### Styrande affärsetik

Vattenfalls uppförandekod (Code of Conduct) bygger på åtta principer inom områdena hälsa och säkerhet, människor, kunder och leverantörer, affärsetik, kommunikation, informationssäkerhet, företagsresurser samt miljö. Den innehåller referenser till Vattenfalls ledningssystem (VMS), där principerna preciseras. Information om uppförandekoden lämnas på intranätet, genom artiklar i Vattenfalls personaltidning och i samband med anställning och utbildningar. Detta har hjälpt att göra uppförandekoden väl känd bland medarbetarna. Uppförandekoden finns även publicerad på [www.vattenfall.se](http://www.vattenfall.se).

Uppförandekoden ger möjlighet att rapportera incidenter anonymt genom en whistleblowing-funktion med lokalt tillsatta externa ombudsmän (advokater) som anställda, konsulter och leverantörer kan vända sig till vid misstankar om allvarliga oegentligheter som anmäla- ren inte vill rapportera via normala rapporteringsvägar.

### Koncernchef och koncernledning

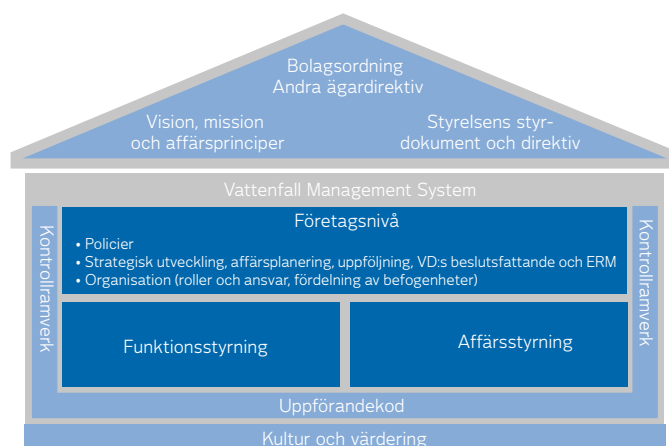
VD, som också är koncernchef för Vattenfallkoncernen, ansvarar för den löpande förvaltningen i enlighet med aktiebolagslagen. Koncernchef har under 2013 varit Øystein Løseth. Hans anställning gäller för viss tid fram till och med 31 mars 2015. I samband med presentationen av niomånadersrapporten meddelades att han inte har för avsikt att förhandla om förlängning. Styrelsen inledde därvid omedelbart arbetet med rekrytering av ny koncernchef.

Koncernchefen har inrättat beslutsorgan för styrningen av koncernen och fattar beslut självständigt eller med stöd av beslutsorganen. De viktigaste av dessa är koncernledningen (EGM) och Vattenfalls riskkommitté (VRC).

Koncernledningen fokuserar på koncernens övergripande inriktning och beslutar – inom ramen för koncernchefens mandat från styrelsen – i frågor av vikt för koncernen, exempelvis vissa investeringar. VRC fattar bland annat beslut som rör riskmandat och kreditgränser samt utövar tillsyn över ramverket för riskhantering. Båda organen bereder ärenden som ska avgöras av styrelsen.

Information om medlemmarna i koncernledningen finns på sidan 48.

### Struktur för VMS och andra styrande dokument



### Vattenfalls ledningssystem (VMS)

VMS är det ramverk som säkerställer att Vattenfalls styrning följer såväl formella krav som kraven från styrelse, VD, affärsverksamhet och staber. VMS är dokumenterat i bindande styrdokument. Dessa består av policier, instruktioner och processdokument på tre olika nivåer: Företagsnivå, funktionsnivå och affärnivå. Vissa centrala dokument godkänns av styrelsen för Vattenfall AB. VMS är ett integrerat ledningssystem som gäller för hela Vattenfallkoncernen, med de begränsningar som kan följa av rättsliga krav, till exempel rörande åtskillnaden av eldistributionsverksamheten (så kallad "unbundling"). Vattenfalls miljöledningssystem är integrerat i VMS. Särskilda rutiner finns för att ledningssystemet ska bli gällande även i dotterföretagen.

Efter att styrelsen beslutat om ny organisationsstruktur för Vattenfall (se nedan) inleddes arbetet med uppdatering av VMS. De viktigaste dokumenten på företagsnivå var uppdaterade och publicerade när organisationsförändringen trädde i kraft den 1 januari 2014.

### Organisation 2013

Vattenfalls styrningsmodell är verksamhetsstyrd och baserad på värdekedjan för el respektive värme (produktion, distribution och försäljning). Verksamheten har under 2013 bestått av två byggstenar:

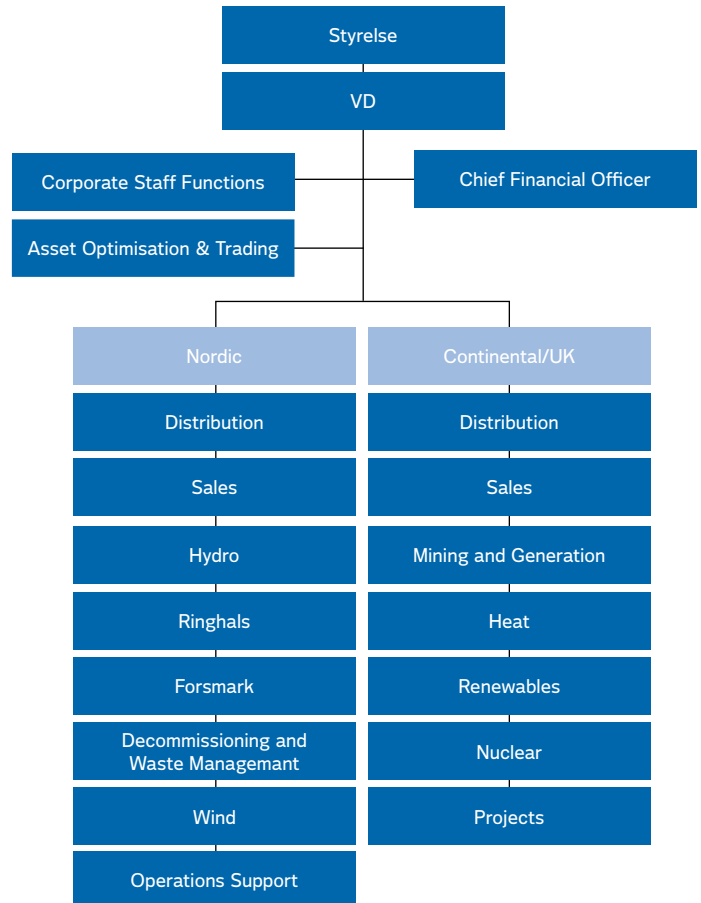
- Affärsverksamhet, indelad i två rörelsesegment och bestående av landsöverskridande Business Divisions, som har haft fullständigt ansvar för styrningen av sina affärsverksamheter, vilka utförts i Business Units.
- Funktionsområden, organiserade i staber (Staff Functions), som haft till uppgift att leda, styra och stödja affärsverksamheten. Funktionsområdena har varit centraliserade och samordnade. De har inom sitt ansvarsområde haft befogenheter som omfattar hela koncernen.

### Ny organisation 2014

Vattenfall AB:s styrelse beslutade den 22 juli 2013 om ny organisationsstruktur för Vattenfallkoncernen för att uppnå ökad finansiell och strategisk flexibilitet. Den nya strukturen trädde i kraft den 1 januari 2014 och innebär i huvudsak att verksamheten delats upp i två regioner, Norden och Kontinentaleuropa/Storbritannien. Asset Optimisation

and Trading finns kvar som en regionövergripande enhet. Staber organiseras på företags-, region- och affärsenhetsnivå och kompletteras med serviceenheter.

Ett omfattande arbete har under hösten 2013 ägt rum med syfte att förbereda implementeringen av den nya organisationsstrukturen. Projektet löper fram till andra kvartalet 2014.



## Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Vattenfall AB tillämpar Regeringens "Riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande". Regeringens riktlinjer finns tillgängliga på regeringens hemsida, [www.regeringen.se](http://www.regeringen.se).

Årsstämman 2013 godkände att Vattenfall tillämpar riktlinjerna med den avvikelser att i stället för aktiebolagslagens definition av ledande befattningshavare, ska dessa definieras utifrån att de har en signifikativ påverkan på koncernens resultat, genom tillämpning av den internationella rankningsmodellen IPE (International Position Evaluation). Chefer med befattningar från IPE 68 och däröver anses vara ledande befattningshavare. Styrelsens motivering beträffande avvikelserna finns i årsredovisningen för 2012 på sidan 44.

Enligt stämmans definition omfattades år 2013 sammanlagt 15 personer exklusive VD av bestämmelserna om avtal med ledande befattningshavare. Åtgärder rörande avtalen med dessa befattningshavare har löpande återrapporterats till ersättningsutskottet och styrelsen, som även beslutat om ingående av sådana avtal. Ersättningsarna till de ledande befattningshavarna samt efterlevnaden av de beslutade riktlinjerna beskrivs närmare i Koncernens Not 53.

Förslaget till riktlinjer inför årsstämman 2014 framgår av sidan 49.

## Intern kontroll avseende finansiell rapportering

I detta avsnitt beskrivs de viktigaste inslagen i Vattenfalls system för intern kontroll och riskhantering i samband med den finansiella rapporteringen, enligt årsredovisningslagen och Koden. Vattenfalls ramverk för denna kontroll bygger på COSO-ramverket, som utvecklats av the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Se även riskavsnittet, sidorna 50-55.

### Kontrollmiljö

Styrelsen har enligt aktiebolagslagen och Koden det övergripande ansvaret för den interna kontrollen avseende finansiell rapportering. Styrelsens revisionsutskott bereder ärenden om intern kontroll avseende finansiell rapportering åt styrelsen.

Kontrollmiljön utgår från den ansvarsfördelning mellan styrelse och VD som fastställts i styrelsens arbetsordning samt de rapporteringskrav som styrelsen ställer. Styrelsen har även fastställt Vattenfalls uppförandekod, som omfattar de övergripande uppföranderegler för medarbetarna.

VMS utgör det integrerade ledningssystemet för Vattenfallkoncernen och utvecklas kontinuerligt (se även avsnittet om intern styrning). VMS innehåller styrdokument för bland annat roller och ansvar, befogenheter, beslutsprocesser, riskhantering och intern kontroll samt etik- och integritetsfrågor. I VMS anges vilka beslutande, övervakande och rådgivande organ som finns inom koncernen, utöver dem som följer av lag.

Vattenfall har en process för intern finansiell kontroll (IFC), med övergripande syfte att säkerställa att kontroller finns på plats inom den finansiella rapporteringen.

### Riskbedömning

På övergripande nivå behandlar styrelsen årligen koncernens process för riskbedömning och riskhantering. Styrelsens revisionsutskott bereder ärenden för utvärdering och övervakning av risker och kvalitet i den finansiella rapporteringen. Revisionsutskottet har fortlöpande och regelbunden kontakt med koncernens intern- och externrevision. Övriga risker av operationell karaktär som utvärderas och övervakas på styrelsenivå bereds främst av styrelsens säkerhets- och riskutskott.

Koncernens riskhantering och rapportering är centralt samordnad via Vattenfalls riskkommitté (VRC). En kontinuerlig process (Enterprise Risk Management) gör det möjligt att kvantifiera och jämföra risker, både finansiella och icke-finansiella.

I VMS ingår ett ramverk för intern kontroll där risker avseende materiella fel i den finansiella rapporteringen har identifierats och definierats. CFO Staff Function utför analyser av risker i finansiell rapportering och ansvarar för uppdatering av ramverket.

De externa och interna revisorerna diskuterar Vattenfalls risksituation i samband med planeringsarbetet för den årliga revisionen.

### Kontrollaktiviteter och uppföljning

Vattenfall tillämpar en modell med "tre försvarslinjer" för hantering och kontroll av risker. Den första linjen är affärsverksamheten (Business Units), som har ansvaret att hantera risker. Riskorganisationen utgör andra linjen och ansvarar för övervakning och kontroll av risker. Internrevisionen och externrevisionen utgör den tredje linjen. Internrevisionen är en oberoende och objektiv funktion som utför granskning och utvärdering av första och andra försvarslinjen.

Chief Risk Officer (CRO) ansvarar för organisationen av riskhantering inom koncernen och lämnar regelbundet information till styrelsens revisionsutskott samt säkerhets- och riskutskottet.

Internrevisionen utvärderar och föreslår förbättringar avseende effektiviteten i Vattenfalls risk management, interna kontroller samt styrprocesser. Detta gäller även efterlevnaden av Vattenfalls styrdokument, inklusive uppförandekoden. Funktionen är direkt underställd styrelsen och revisionsutskottet. Chefen för internrevision rapporterar administrativt till VD samt informerar ledningarna för Business Units och övriga enheter om de granskningar som har genomförts.

Styrelsen övervakar och behandlar koncernens ekonomiska situation vid varje ordinarie styrelsesammanträde. Koncernledningen har regelbundna uppföljningsmöten med cheferna för Business Divisions (fr o m 2014 med regionerna) och staberna avseende det ekonomiska utfallet. Det interna ramverket för intern kontroll innefattar processer för självutvärderingar, uppföljningar, rapporteringar och förbättringar av kontrollaktiviteterna, med syfte att förebygga, upptäcka och korrigera fel i den finansiella rapporteringen. Skriftliga bekräftelser av att interna och externa bestämmelser har följts ingår som en del i dessa processer.

### Information och kommunikation

Koncernens styrdokument finns tillgängliga via Vattenfalls intranät. Redovisnings- och rapporteringsprinciperna är fastställda i en gemensam manual för hela koncernen. Uppdateringar och förändringar i dessa principer kommuniceras löpande via intranätet och vid möten med företrädare för koncernens Business Divisions (fr o m 2014 regionerna) och staber.

Rapporteringen och återrapporteringen till styrelsen och koncernledningen sker som en del i uppföljningen. Internrevision och CRO redogör även för sina iakttagelser inför styrelsens revisionsutskott respektive säkerhets- och riskutskott.

Den finansiella rapporteringen omfattar delårsrapporter, bokslutskommuniké samt årsredovisningen. Utöver dessa rapporter lämnas finansiell information till koncernens externa intressenter via pressmeddelanden och Vattenfalls webbplatser, i enlighet med bland annat den svenska lagen om värdepappersmarknaden.

Formerna för hantering av intern och extern kommunikation har under 2013 dokumenterats i en instruktion, som ska säkerställa att Vattenfall efterlever såväl rättsliga regler som börsregler och övriga åtaganden.



## Styrelsens sammansättning och närvaro

Namn	Funktion	Utskottsuppdrag	Närvaro på styrelsemöte	Närvaro på utskottsmöte
Lars G Nordström	Styrelsens ordförande	Ersättningsutskottet, Utskottet för externa relationer och etik (ordf.)	11 av 11	ErsU: 4 av 4 ERE: 2 av 2
Carl-Gustaf Angelin	Arbetstagarledamot	-	10 av 11	-
Eli Arnstad	Styrelseledamot	Säkerhets- och riskutskottet (ordf.), Utskottet för externa relationer och etik	8 av 11	S&R: 4 av 4 ERE: 0 av 2
Lennart Bengtsson	Arbetstagarledamot, suppleant	-	10 av 11	-
Gunilla Berg	Styrelseledamot	Revisionsutskottet, Ersättningsutskottet, fr o m 24 april (fr o m 30 maj såsom ordf.), Utskottet för externa relationer och etik (fr o m 30 maj)	8 av 11	RU: 6 av 6 ErsU: 2 av 2 ERE: 0 av 1
Johnny Bernhardsson	Arbetstagarledamot	Säkerhets- och riskutskottet, Utskottet för externa relationer och etik (fr o m 27 november 2013)	11 av 11	S&R: 3 av 4 ERE: 0 av 0
Håkan Buskhe	Styrelseledamot	Säkerhets- och riskutskottet	7 av 11	1 av 4
Ronny Ekwall	Arbetstagarledamot	Revisionsutskottet	11 av 11	5 av 6
Håkan Erixon	Styrelseledamot	Revisionsutskottet (ordf.), Utskottet för externa relationer och etik	11 av 11	RU: 6 av 6 ERE: 2 av 2
Christer Gustafsson <sup>5</sup>	Arbetstagarledamot, suppleant	-	9 av 9	-
Lars-Göran Johansson <sup>5</sup>	Arbetstagarledamot, suppleant	-	0 av 2	-
Jan-Åke Jonsson <sup>1</sup>	Styrelseledamot	Ersättningsutskottet (24 april till 29 maj såsom ordf.), Utskottet för externa relationer och etik	5 av 5	ErsU: 2 av 2 ERE: 1 av 1
Patrik Jönsson <sup>4</sup>	Styrelseledamot	Revisionsutskottet, Säkerhets- och riskutskottet	9 av 10	RU: 6 av 6 S&R: 3 av 4
Jenny Lahrin <sup>3</sup>	Styrelseledamot	Revisionsutskottet	1 av 1	RU: 0 av 0
Jeanette Regin	Arbetstagarledamot, suppleant	-	10 av 11	-
Åsa Söderström Jerring <sup>3</sup>	Styrelseledamot	Ersättningsutskottet	1 av 1	0 av 0
Cecilia Vieweg <sup>2</sup>	Styrelseledamot	Ersättningsutskottet (ordf.), t o m 24 april	2 av 2	2 av 2

1) Lämnade styrelsen den 29 maj 2013.

2) Avböjde omval vid årsstämman 2013.

3) Invaldes vid extra bolagsstämma den 18 december 2013.

4) Lämnade styrelsen vid extra bolagsstämma den 18 december 2013.

5) Christer Gustafsson efterträdde Lars-Göran Johansson i samband med årsstämman.



## Styrelse



**Lars G. Nordström**

**Styrelseordförande**

Född 1943. Studier i juridik. Invald i juni 2011. Ordförande i utskottet för externa relationer och etik och ledamot i ersättningsutskottet.

*Andra uppdrag:* Ordförande för Finsk-Svenska Handelskammaren. Styrelseledamot i Nordea Bank, Viking Line Abp och Svensk-Amerikanska Handelskammaren. Ledamot av Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA). Hederskonsul för Finland i Sverige.

*Tidigare befattningar:* Styrelseledamot i TeliaSonera (2006–2010). Styrelseordförande för Kungliga Operan (2005–2009). VD och koncernchef för Posten Norden AB (2008–2011). Olika ledande befattningar på Nordea Bank (1993–2007), däribland som VD och koncernchef för Nordea Bank AB (2002–2007). Olika befattningar på Skandinaviska Enskilda Banken (1970–1993), däribland som vice VD (1989–1993).



**Eli Arnstad**

Född 1962. Studier i offentlig rätt och statsvetenskap. Invald 2008. Ordförande i säkerhets- och riskutskottet och ledamot i utskottet för externa relationer och etik.

Koncernbankchef för SpareBank 1 SMN.

*Andra uppdrag:* Styrelseledamot i Universitetet för miljö- och biovetenskap i Ås i Norge. Styrelseledamot i Norges fotbollsförbund.

*Tidigare befattningar:* Oberoende konsult (2008–2012). VD för Enova SF (2001–2007).



**Gunilla Berg**

Född 1960. Civilekonom. Invald 2012.

Ordförande i ersättningsutskottet, ledamot i revisionsutskottet och utskottet för externa relationer och etik.

Vice VD och CFO för Teracom-koncernen.

*Andra uppdrag:* Styrelseledamot i Alfa Laval och Lundbergs.

*Tidigare befattningar:* Vice VD och CFO för SAS-koncernen (2002–2009). Vice VD och CFO för KF-koncernen (1997–2001). Olika befattningar inom AGA-koncernen (1987–1997).



**Håkan Buskhe**

Född 1963. Civilingenjör, licentiatexamen med inriktning mot transport och logistik. Invald 2012. Ledamot i säkerhets- och riskutskottet.

VD och koncernchef för Saab AB.

*Andra uppdrag:* Styrelseledamot i Teknikföretagen.

*Tidigare befattningar:* VD och koncernchef för E.ON Nordic AB och E.ON Sverige AB (2008–2010). Vice VD för E.ON Sverige AB (2007–2008). Senior Vice President på E.ON Sverige AB (2006–2007). Koncernchef för Schenker North (2002–2006). VD för Schenker-BTL AB (2000–2002).



**Håkan Erixon**

Född 1961. Civilekonom. Invald 2011.

Ordförande i revisionsutskottet och ledamot i utskottet för externa relationer och etik.

*Andra uppdrag:* Styrelseordförande i Orio AB. Ledamot av Nasdaq OMX Stockholm AB Bolagskommitté. Styrelseledamot i Alfvén & Didrikson Invest AB.

*Tidigare befattningar:* Styrelseledamot i Saab Automobile Parts AB (2012–2013). Ämnessakkunnig Corporate Finance på Regeringskansliet, vilket innefattade arbete för Riksgäldskontoret (2007–2010). Styrelseledamot i Carnegie Investment Bank AB (2008–2009). Styrelseledamot i Vasakronan AB (2007–2008). Olika befattningar på UBS Investment Bank Ltd, London (1997–2007), däribland vice ordförande inom divisionen Investment Banking. Olika befattningar på Merrill Lynch International Ltd, London (1992–1997). Kansallis-Osake-Pankki, London (1991–1992). Citicorp Investment Bank Ltd, London (1989–1991).



**Åsa Söderström Jerring**

Född 1957. Civilekonom. Invald december 2013. Ledamot i ersättningsutskottet.

*Andra uppdrag:* Styrelseordförande i ELU Konsult AB. Styrelseledamot i JM AB, Rejlers AB, San Sac AB, Nordic Home Improvement AB och Scanmast AB. Partner i Infobooks AB. Ordförande i Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien, IVA, avdelningen för Samhällsbyggnad.

*Tidigare befattningar:* VD SWECO Theorells AB (2001–2006), VD Ballast Väst AB (1997–2001), Marknadschef NCC Industri (1994–1997) och Informationschef NCC Bygg AB (1991–1993).



**Jenny Lahrin**

Född 1971. Jur kand, Executive MBA. Invald december 2013. Ledamot i revisionsutskottet. Kansliråd vid Enheten för statligt bolagsförvaltning på Finansdepartementet.

*Andra uppdrag:* Styrelseledamot Swedavia AB och AB Göta kanalbolag.

*Tidigare befattningar:* Styrelseledamot RISE Research Institutes of Sweden AB (2012–2013), Affärsjurist på Enheten för statligt ägande, Näringsdepartementet/Finansdepartementet (2008–2012). Chefsjurist på Veolia Transport Northern Europe AB (2003–2008) och advokat (2001–2002).



**Carl-Gustaf Angelin**

Född 1951. Civilingenjör. Invald 2003. Arbetstagarledamot för Akademikerrådet vid Vattenfall-koncernen. Anställd på Vattenfall sedan 1988, för närvarande inom Business Unit Sales Nordic. Arbetstagarrepresentant, ledamot



**Johnny Bernhardsson**

Född 1952. Ingenjörsutbildning kompletterad med ekonomistudier. Invald 1995. Arbetstagarledamot för Unionen. Ledamot i utskottet för externa relationer och etik och i säkerhets- och riskutskottet. Anställd på Vattenfall sedan 1970, för närvarande som controller inom Vattenfall Business Services.  
*Andra uppdrag:* Ordförande för European Works Council. Arbetstagarrepresentant, ledamot



**Ronny Ekwall**

Född 1953. Elingenjör. Invald 1999. Representant för SEKO Facket för Service och Kommunikation. Ledamot i revisionsutskottet. Anställd på Vattenfall sedan 1977 som montör. Arbetstagarrepresentant, ledamot



**Lennart Bengtsson**

Född 1958. Tvåårig mekanisk gymnasial utbildning, samt en nätverksteknisk utbildning inom IT. Invald 2011. Arbetstagarledamot för SEKO Facket för Service och Kommunikation. Anställd på Vattenfall sedan 1979, för närvarande som IT-tekniker. Arbetstagarrepresentant, suppleant



**Christer Gustafsson**

Född 1959. Fyraårig teknisk utbildning. Invald 2013. Arbetstagarledamot för Ledarna. Anställd på Vattenfall sedan 1986, för närvarande verksam vid staben inom teknikavdelningen, Forsmarks Kraftgrupp AB.  
*Andra uppdrag:* Representant för Energi & Teknik Confédération Européenne des Cadres (i energifrågor). Arbetstagarrepresentant, suppleant



**Jeanette Regin**

Född 1965. Gymnasial utbildning samt tvåårig utbildning på vårdlinjen. Invald 2011. Arbetstagarledamot för Unionen. För närvarande chef för kundtjänst/kontorsservice på Gotlands Energientreprenad. Arbetstagarrepresentant, suppleant

**Ledamöter som lämnat styrelsen under 2013:**

Cecilia Vieweg, invald 2009, avböjde omval vid årsstämman 24 april 2013.

Jan-Åke Jonsson, invald 2012, lämnade styrelsen 29 maj 2013.

Lars-Göran Johansson, invald 2008 som arbetstagarledamot, lämnade styrelsen 24 april 2013.

Patrik Jönsson, invald 2010, lämnade styrelsen 18 december 2013.

## Koncernledning



### Øystein Løseth

Född 1958. Civileingenjör, examen i ekonomi.

VD och koncernchef för Vattenfall AB sedan den 12 april 2010.

Olika befattningar inom energisektorn i Norge, Storbritannien och Nederländerna, däribland medlem av koncernledningen för Statkraft från 2002 till 2003. Började på Nuon NV i Amsterdam 2003 som VD för Nuon Energy Sourcing. Blev medlem av företagsledningen för Nuon NV. 2006 och utsågs till koncernchef i april 2008. Under 2013 hade Øystein Løseth inte några väsentliga aktieinnehav i företag med vilka Vattenfall har affärsförbindelser.



### Ingrid Bonde

Född 1959. Civilekonom.

Chief Financial Officer och ställföreträdande koncernchef.

Anställd hos Vattenfall sedan 2012. Mångårig erfarenhet av finansbranschen, både från offentlig sektor och det privata näringslivet, senast som generaldirektör för Finansinspektionen (2002–2008) och VD och koncernchef för AMF (2008–2012).



### Stefan Dohler

Född 1966. M.Sc. Aerospace Engineering, MBA.

Senior Vice President, chief Asset Optimisation and Trading.

Anställd hos Vattenfall (HEW) sedan 1998. 2008–2010 Chef för nätverksamheten, Vattenfall Europe AG. Styrelseordförande för Distribution- and Transmission-System Operators. 2011–2012 Vice President Finance, Business Division Production.



### Tuomo Hatakka

Född 1956. Ekonomutbildning.

Senior Executive Vice President, chef Region Kontinentaleuropa/ Storbritannien.

Vice VD för Vattenfall AB.

Anställd hos Vattenfall sedan 2005. Chef för Business Group Poland 2005–2007. Chef för Business Group Central Europe 2008–2010. Chef för Business Division Production 2010–2013.



### Olof Gertz

Född 1963. Magisterexamen i personal- och arbetslivsfrågor.

Senior Vice President, chef Human Resources.

Anställd hos Vattenfall sedan mars 2012. Verksam inom DeLaval-koncernen 1994–2012, bland annat som Senior Vice President Human Resources och medlem av koncernledningen 2001–2012.



### Anne Gynnerstedt

Född 1957. Jur. kand.

Senior Vice President, chefsjurist och styrelsens sekreterare.

Anställd hos Vattenfall sedan januari 2012.

Chefsjurist, styrelsens sekreterare och medlem av koncernledningen på SAAB AB 2004–2012. Chefsjurist och medlem av ledningsgruppen på Riksgäldskontoret 2002–2004. Bolagsjurist på SAS 1990–2002.



### Torbjörn Wahlborg

Född 1962. Civileingenjör.

Senior Executive Vice President, chef Region Norden.

Vice VD för Vattenfall AB.

Anställd hos Vattenfall sedan 1990. Befattningar inom Vattenfalls polska verksamhet sedan 1997, som landschef 2008–2009. Chef för Business Group Nordic 2010. Chef för Business Division Distribution and Sales 2010–2012. Chef för Business Division Nuclear 2012–2013.

### Personer som lämnat koncernledningen:

Anders Dahl (Senior Vice President, Business Division Distribution and Sales), och Peter Smink (Senior Vice President, Business Division Sustainable Energy Projects) är sedan årsskiftet inte längre medlemmar i koncernledningen.

# Revisionsberättelse

Till årsstämman i Vattenfall AB, org.nr 556036-2138

## Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har utfört en revision av årsredovisningen och koncernredovisningen för Vattenfall AB för år 2013 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 38–45. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i detta dokument på sidorna 5, 8–9, 32–34, 38–45, 49–120.

## 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 en 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 koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

## Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Vi 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.

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 bolaget upprättar 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 bolagets 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 moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2013 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen och 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 enligt International Financial

Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sidorna 38–45. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och för 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 bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Vattenfall AB för år 2013.

## Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen samt att bolagsstyrningsrapporten på sidorna 38–45 är upprättad i enlighet med "Statens ägarpolicy och riktlinjer för företag med statligt ägande".

## Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner av bolagets 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 bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

Som underlag för vårt uttalande om ansvarsfrihet har vi utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen granskat väsentliga beslut, åtgärder och förhållanden i bolaget för att kunna bedöma om någon styrelseledamot eller verkställande direktören är ersättningsskyldig mot bolaget. Vi har även granskat om någon styrelseledamot eller verkställande direktören på annat sätt har handlat i strid med aktiebolagslagen, årsredovisningslagen eller bolagsordningen.

Vi anser att de revisionsbevis vi har inhämtat är tillräckliga och ändamålsenliga som grund för våra uttalanden.

Därutöver har vi läst bolagsstyrningsrapporten och baserat på denna läsning och vår kunskap om bolaget och koncernen anser vi att vi har tillräcklig grund för våra uttalanden. Detta innebär att vår genomgång av bolagsstyrningsrapporten har en annan inriktning och en väsentligt mindre omfattning jämfört med den inriktning och omfattning som en revision enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige har.

## Uttalanden

Vi tillstyrker att årsstämman disponerar vinsten enligt förslaget i förvaltningsberättelsen och beviljar styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet för räkenskapsåret.

En bolagsstyrningsrapport har upprättats, och dess, enligt ägarpolicy, obligatoriska information är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Stockholm den 17 mars 2014

Ernst & Young AB  
Hamish Mabon  
Auktoriserad revisor