

BOLAGSSTYRNINGSRAPPORT

På de följande sidorna lämnas information om bolagsstyrning, enligt lag och Svensk kod för bolagsstyrning, för räkenskapsåret 2015. Bolagsstyrningsrapporten har granskats av bolagets revisor.

MER INFORMATION
VATTENFALL.SE

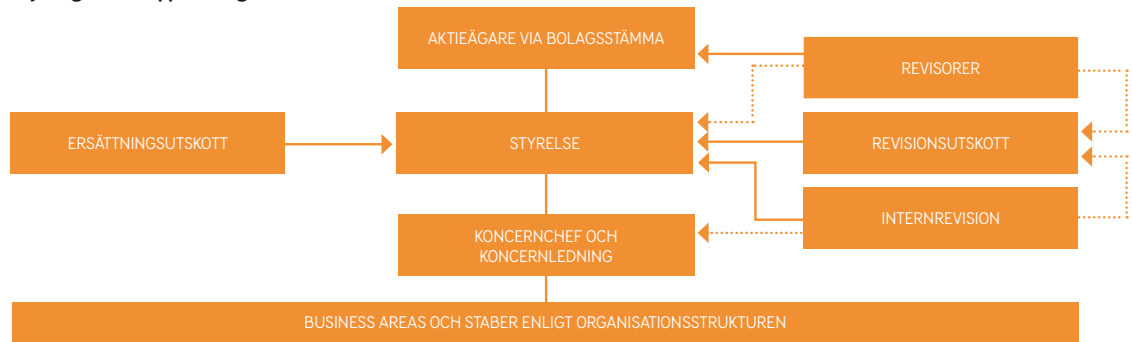
Vattenfalls bolagsordning samt löpande uppdaterad information om Vattenfalls bolagsstyrning finns på vattenfall.se. Dokumenten översatta till engelska finns på vattenfall.com. På hemsidan finns även tidigare bolagsstyrningsrapporter, material och filmer från de senaste bolagsstämmorna, länkar till statens ägarpolicy och Svensk kod för bolagsstyrning samt Vattenfalls Uppförandekod (Code of Conduct).

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. De huvudsakliga beslutsorganen är årsstämman,

styrelsen samt VD. Styrelsen utses av årsstämman. Styrelsen utser i sin tur VD, som sköter den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar.

Styrnings- och rapporteringsstruktur



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. Detta gäller bland annat i fråga om redovisning av styrelseledamots oberoende. Vattenfall avviker dessutom från följande punkter:

Punkt 1.3 avseende kravet att valberedningen ska lämna förslag till ordförande. Vattenfall har, på grund av ägarstrukturen, ingen valberedning. Val av ord-

förande 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 och beskrivs nedan. Referenserna till valberedningen i punkt 1.2, 1.3, 4.6, 8.1 och 10.2 är därmed inte heller tillämpliga. Information om ledamöter som föreslås för nyval eller omval lämnas dock på hemsidan enligt punkt 2.6.

Viktiga externa och interna regelverk för Vattenfall

Externa regelverk:

- Svenska och utländska rättsregler, särskilt aktiebolagslagen och årsredovisningslagen
- Svenska statens ägarpolicy
- Svensk kod för bolagsstyrning ("Koden")
- Börsregler¹
- International Financial Reporting Standards (IFRS) och övriga redovisningsregler
- Global Reporting Initiatives (GRI) riktlinjer G4

Interna regelverk:

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

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

Aktieägare och bolagsstämma

Vattenfall AB är helägt av svenska staten. Aktieägarens rätt att fatta beslut om Vattenfalls angelägenheter utövas vid årsstämma och annan bolagsstämma. Årsstämma i Vattenfall AB ska enligt lag hållas årligen inom sex månader efter räkenskapsårets utgång och senast den 30 april enligt statens ägarpolicy. Kallelse till årsstämman utfärdas tidigast sex och senast fyra veckor före stämman.

Vattenfall höll sin årsstämma den 27 april 2015 och beslutade i de följande ärendena. Vid årsstämman deltog ägaren, svenska staten, genom sin ägarrepresentant. Till nya styrelseledamöter valdes Viktoria Bergman och Tomas Käberger medan Eli Arnstad avböjt omval. 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 sändes över Internet.

Årsstämman 2016 hålls den 27 april 2016 i Solna.

Årsstämmans uppgifter:

- Utse styrelse, styrelseordförande och revisorer samt besluta om arvoden till dem
- Fastställa resultaträkning och balansräkning för Vattenfall AB och Vattenfallkoncernen
- Besluta om disposition av bolagets resultat
- Bevilja ansvarsfrihet för styrelse och VD
- Besluta om riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare
- Besluta i andra ärenden enligt lag eller bolagsordning

Styrelsen

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 fastställa de övergripande målen för Vattenfalls verksamhet, besluta om Vattenfalls strategi för att nå målen samt se till att det finns effektiva system för uppföljning och kontroll av Vattenfalls verksamhet och ekonomiska ställning mot de fastställda målen. Styrelsen ska godkänna större investeringar,

förvärv och avyttringar samt fastställa centrala policier och instruktioner. Styrelsen ska även godkänna vissa väsentliga avtal, inklusive avtal mellan Vattenfall och VD, vice VD och övriga personer inom koncernen vilka årsstämman definierat som ledande befattningshavare. Styrelsens uppgifter omfattar såväl Vattenfall AB som Vattenfallkoncernen.

Ordförande 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. Styrelsen, genom styrelseordföranden, ska enligt arbetsordningen samordna sin syn med företrädare för ägaren i frågor när bolaget står inför särskilt viktiga avgöranden.

Styrelsens årsplanering



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:

- Affärläget för koncernen
- Ekonomisk rapport för koncernen
- Rapporter från styrelseutskotten, när möten hållits
- Ärenden som inte faller inom VD:s handhavande av den löpande förvaltningen
- Övriga frågor av väsentlig betydelse för koncernen
- Dessutom finns vissa ärenden på agendan varje år, enligt årsplaneringen i styrelsens arbetsordning

Investeringar som beslutats av styrelsen följs upp av styrelsen ett år efter drifttagande. Styrelsen håller minst ett styrelse-seminarium varje år. Vid dessa seminarier får styrelsen mer detaljerad information och diskuterar Vattenfalls långsiktiga utveckling, strategi, konkurrenssituation och riskhantering.

Styrelsen har under 2015 sammanträtt tio gånger, inklusive det konstituerande mötet och ett möte per capsulam.

Styrelsens huvudsakliga ärenden 2015:

- Vattenfalls strategiska inriktning, hållbarhetsmål och rapportering
- Besparingar och besparingsmål
- Nedskrivning och uppskrivning av Vattenfalls tillgångar
- Försäljning av brunkolsverksamheten i Tyskland
- Tidigarelagd stängning av kärnkraftsreaktorerna Ringhals 1 och 2
- Investeringar i nya vindkraftsparker samt partnerskap inom vindkraft i Sverige
- Underhållsinvestering i Forsmark

Hållbarhetsfrågor i styrelsen

Statens ägarpolicy anger att bolag med statligt ägande ska agera föredömligt inom området hållbart företagande. I ägarpolicyen definieras hållbart företagande som "en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov" och omfattar områdena mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö, antikorrupcion och affärsetik samt jämställdhet och mångfald.

Styrelsen har antagit en övergripande hållbarhetspolicy som komplement till enskilda policyer för bland annat miljö, uppförandekod och hälsa och säkerhet. I denna slås bland annat fast att för Vattenfall innebär hållbarhet att ta ansvar för kommande generationer genom att bidra till en hållbar utveckling av samhället – ekonomiskt, miljömässigt och socialt. Hållbarhetspolicyen anger även att miljöfrågor utgör det högst prioriterade fokusområdet, med utgångspunkt i riksdagens beslut år 2010 att Vattenfall ska affärsmässigt bedriva energiverksamhet så att bolaget är ett av de bolag som leder utvecklingen mot en miljömässigt hållbar energiproduktion. Detta riksdagsbeslut återspeglas även i Vattenfall AB:s bolagsordning. Under 2015 har styrelsen även fattat beslut om fyra strategiska ambitioner, som i sig utgör hållbarhetsambitioner:

- Ledande inom Hållbar Konsumtion
- Ledande inom Hållbar Produktion
- Effektiv Verksamhet
- Motiverande och Engagerade Medarbetare

Tillsättning av styrelse

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

Styrelsenomineringsprocessen inom Regeringskansliet koordineras av Näringsdepartementet. Kompetensbehovet analyseras utifrån bolagets verksamhet, situation och framtida utmaningar, styrelsens 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, 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.

Styrelsen bestod fram till årsstämman av åtta och därefter av nio stämموvalda ledamöter. Ingen person från koncernledningen ingick i styrelsen. Lars G. Nordström var styrelsens ordförande under 2015. Arbetstagarorganisationerna har enligt lag rätt att utse tre ledamöter och tre suppleanter och har utnyttjat denna rättighet. Efter årsstämman var fem av tolv ledamöter kvinnor och bland de stämموvalda ledamöterna fyra av nio. Ledamöternas genomsnittsålder var 58 år. Fram till årsstämman var en ledamot (Eli Arnstad) utländsk medborgare. Information om styrelseledamöterna finns på sidorna 66–67.

Riktlinjer för ersättning till styrelsen

Styrelse- och utskottsledamöternas arvode bestäms av ägaren vid årsstämman, i enlighet med statens ägarpolicy. Vid årsstämman 2015 beslutades om oförändrat arvode. Information om styrelsens arvoden 2015 finns i Års- och Hållbarhetsredovisningen, koncernens Not 53, Antal anställda och personalkostnader.

Utvärdering av styrelsens och VD:s arbete

Styrelsen utvärderar styrelsearbete och VD en gång per år, med syfte att utveckla styrelsens arbetsformer och effektivitet. Utvärderingen sker under ledning av ordföranden och avrapporteras till styrelsen och ägaren.

Den senaste styrelseutvärderingen inleddes vid styrelsemötet den 26 oktober 2015. Styrelsen genomförde, i likhet med tidigare år, med stöd av externa konsulter en självutvärdering med hjälp av enkäter, där den individuella styrelseledamöten

utvärderade såväl den egna som de övrigas prestationer. Som underlag användes dels en enkät för styrelsen som helhet, besvarad av samtliga ledamöter och suppleanter, dels en enkät för den individuella utvärderingen, besvarad av de stämموvalda ledamöterna. Frågorna avsåg särskilt Vattenfalls aktuella utmaningar, ledning och organisation, styrelsens effektivitet,

sammansättning och kompetens, relationen till ägaren samt ordföranden och VD. Utvärderingen avrapporterades och diskuterades vid styrelsemötet den 10 december 2015. Som en uppföljning av den skriftliga utvärderingen höll ordföranden individuella samtal med var och en av de stämموvalda ledamöterna samt kollektivt med arbetstagarrepresentanterna.

Styrelsens utskott

Styrelsen har inrättat två utskott, som beskrivs nedan, och har fastställt arbetsordningar för dessa. Styrelsen har vid konstituerande styrelsemöte till varje utskott utsett fyra stämموvalda styrelseledamöter, varav en ordförande. Styrelsen kan dessutom, vid behov, inrätta andra styrelseutskott eller tillfälliga arbetsgrupper för att bereda ärenden inom avgränsade områden. Inga sådana utskott eller arbetsgrupper har varit verksamma under 2015.

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 undantag för ett fåtal ärenden i revisionsutskottet, endast beredande organ. Styrelsens aktiebolagsrättsliga ansvar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter inskränks inte genom utskottens arbete.

Revisionsutskottet

Revisionsutskottets viktigaste uppgifter:

- Övervaka Vattenfalls finansiella rapportering, inklusive hållbarhetsredovisningen
- 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

Viktiga frågor under 2015 har varit att bereda beslut i samband med det årliga test av tillgångsvärden som Vattenfall genomfört, och som lett till såväl nedskrivningar som uppskrivningar, samt tillsättning av externrevisor för beslut av stämman i april 2016.

Revisionsutskottet ska fortlöpande 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. Internrevisionens budget, Internal Audit Charter och internrevisionsplanen bereds av utskottet.

Utskottet har rätt att för styrelsens räkning besluta om riktlinjer för vilka andra tjänster än revision som Vattenfall får upphandla av koncernens revisorer.

Revisionsutskottet sammanträder före Vattenfalls avgivande av delårsrapporter och när förhållandena så påkallar. CFO och chefen för internrevision är föredragande i utskottet. Bolagets externa revisorer är närvarande vid samtliga ordinarie möten och rapporterar sina iakttagelser från revisionen. Under hela 2015 har minst en ledamot haft redovisnings- eller revisionskompetens.

Ersättningsutskottet

Ersättningsutskottets viktigaste uppgifter:

- 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.
- Bereda styrelsens beslut avseende övergripande ersättningsprinciper i allmänhet, såsom generell förekomst, storlek och struktur av rörlig ersättning

I utskottets arbetsuppgifter ingår 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

Övriga utskott

Fram till den 27 april 2015 fanns även ett säkerhets- och riskutskott samt ett utskott för externa relationer och etik. För tiden därefter har hela styrelsen övertagit de uppgifter som dessa utskott tidigare innehade. Detta har bland annat medfört att styrelsens årsplanering lägger större vikt vid rapportering av hållbarhetsmål/-strategi och kundnöjdhet samt kärnkrafts- och dammsäkerhet.

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 revisors-suppleanter eller ett registrerat revisionsbolag som revisor.

På årsstämman 2015 omvaldes revisionsbolaget Ernst & Young AB till revisor. Revisionsbolaget har utsett den auktoriserade revisorn Staffan Landén som huvudansvarig revisor. Staffan Landén efterträdde Hamish Mabon, som hade varit huvudansvarig revisor i sju år och därmed inte längre kunde inneha detta uppdrag. Staffan Landén är även revisor i bland annat Capio AB, Viking Supply Ships AB, Academedia AB, Papyrus AB och Nederman Holding AB samt är av Nasdaq Stockholm utsedd börsrevisor. Revisorn har inget uppdrag i bolag som påverkar oberoendet som revisor i Vattenfall. I revisorns granskning ingår även granskning av hållbarhetsrapporteringen.

Revisionsutskottet har godkänt riktlinjer för hur upphandling av andra tjänster än revision ska ske från revisorn. Konsultationerna från Ernst & Young AB under 2013–2015 har främst gällt skatte- och redovisningsfrågor, särskilda insatser i

anslutning till avyttring av dotterföretag som inte längre utgör kärnverksamhet samt utredningar i organisationsrelaterade frågeställningar.

Vid årsstämman 2015 redogjorde revisorn för revisionsarbetet under 2014 och för sin granskning av efterlevnaden av de riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare som gällt sedan årsstämman 2014. Revisorn avrapporterade sin bokslutsgranskning för 2015 till hela styrelsen vid styrelsemötet den 2 februari 2016 (utan att någon person från ledningen var närvarande) och rapporterade även sina iakttagelser vid styrelsemötet den 10 december 2015. Revisorerna har dessutom genomfört en översiktlig granskning av halvårsrapporten. Revisorn har tillgång till styrelsens och styrelseutskottens protokoll, enligt bestämmelse i styrelsens arbetsordning.

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 2015.

Arvode för revisorns arbete utgår enligt godkänd räkning. Koncernens revisionskostnader beskrivs närmare i årsredovisningen, koncernens Not 22, Ersättning till revisorerna samt i moderbolagets Not 19, Ersättning till revisorerna.

Koncernchef och koncernledning

VD, som också är koncernchef för Vattenfallkoncernen, ansvarar för den löpande förvaltningen i enlighet med aktiebolagslagen. Koncernchef under 2015 var Magnus Hall. Tidigare koncernchefen Øystein Løseth var dock anställd i Vattenfall AB fram till den 31 mars 2015, enligt bestämmelse i anställningsavtalet. Magnus Halls ersättning framgår av Års- och Hållbarhetsredovisningen, koncernens Not 53, Antal anställda och personalkostnader.

Koncernchefen har inrättat interna organ för styrningen av koncernen och fattar beslut självständigt eller med stöd av dessa organ. De viktigaste är koncernledningen (Executive

Group Management, EGM) och Vattenfalls riskkommitté (Vattenfall Risk Committee, VRC).

EGM fokuserar på koncernens övergripande inriktning och behandlar – inom ramen för koncernchefens mandat från styrelsen – frågor av vikt för koncernen, exempelvis vissa investeringar. VRC fokuserar bland annat på 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 68.

Intern styrning

Kärnvärden och vision

Vattenfalls kärnvärden är Säkerhet, Prestation och Samarbete (Safety, Performance and Cooperation). Vattenfalls vision är att vara en engagerad partner, både till våra kunder och till samhället i stort. Vi står för lättillgängliga och innovativa energilösningar. Vattenfall är ledande inom hållbar produktion för att säkerställa en tillförlitlig och kostnadseffektiv energiförsörjning. Vi kallar det "Energy You Want".

Styrande affäretik och hållbarhet

Vattenfalls interna uppförandekod (Code of Conduct) bygger på åtta principer inom områdena hälsa och säkerhet, människor, kunder och leverantörer, affäretik, kommunikation, informationssäkerhet, företagsresurser samt miljö. Den innehåller referenser till Vattenfalls ledningssystem (VMS), där principerna preciseras. Information om uppförandekoden lämnas på intranätet på samtliga företagsspråk, genom artiklar i Vattenfalls personaltidning och i samband med anställning och utbildningar. Detta har bidragit till att göra uppförandekoden känd bland medarbetarna.

För att säkerställa att organisationen agerar på ett etiskt och ickekorrupt sätt kräver Vattenfall att alla anställda tar ett personligt ansvar genom att handla i enlighet med företagets etiska riktlinjer, vilka framgår av Vattenfalls uppförandekod samt interna policyer och instruktioner. Vattenfall anser att konkurrens är avgörande för en väl fungerande marknad och har nolltolerans mot mutor och korruption. Ett viktigt led i att säkerställa detta är den utbildning som sker inom Vattenfall Integrity Programme och som beskrivs på sidan 55.

Uppförandekoden ger möjlighet att rapportera incidenter anonymt genom en whistleblowingfunktion med lokalt tillsatta externa ombudsmän (advokater), som anställda, konsulter och leverantörer kan vända sig till vid misstankar om allvarliga oegentligheter som anmälaren inte vill rapportera via normala rapporteringsvägar. Läs mer om inrapporterade incidenter på sidan 55. Pågående rättsliga processer finns beskrivna i koncernens not 51, Eventualförpliktelser (ansvarsförbindelser).

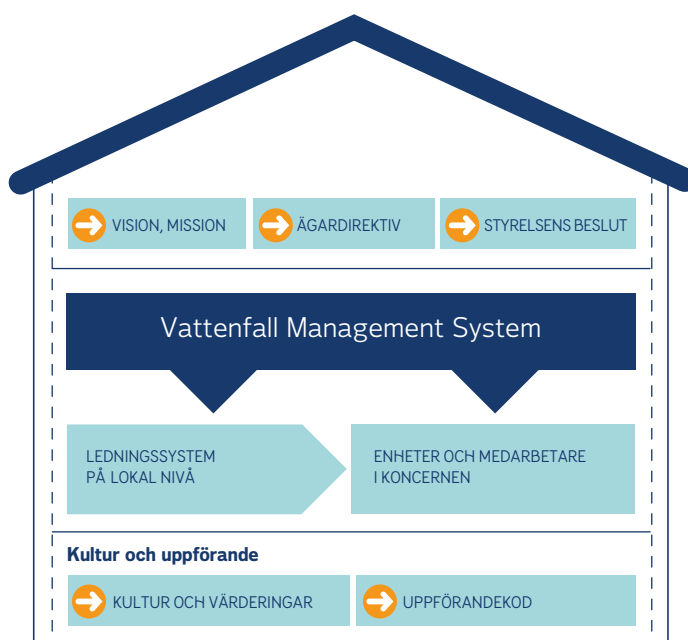
Vattenfalls ledningssystem (VMS)

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 policies, instruktioner och processdokument på tre olika nivåer: Företagsnivå, funktionsnivå och affärsnivå. 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 från övrig verksamhet. Särskilda rutiner finns för att ledningssystemet ska bli gällande även i dotterföretagen.

Vattenfalls styrning i hållbarhetsfrågor utgår från en hållbarhetspolicy och ytterligare ett antal policies:

- Miljöpolicy
- Hälsa- och arbetsmiljöpolicy
- Uppförandekod (Code of Conduct)
- Uppförandekod för leverantörer (Code of Conduct for Suppliers), vilken bland annat behandlar mänskliga rättigheter och arbetsvillkor, miljö samt antikorruption, baserat på FN:s Global Compact.

Struktur för VMS och andra styrande dokument



Hållbarhetspolicyn, miljöpolicyn och uppförandekoden beslutas av styrelsen och övriga policier av VD. I koncernledningen ansvarar chefen för Strategic Development för hållbarhetsfrågor. Samtliga nämnda policier utgör del av VMS. De är tillgängliga för medarbetarna på intranätet och kommuniceras även externt. Vattenfall kräver dock inga underskrifter från anställda eller ledning. Innehållet konkretiseras i instruktioner och processdokument inom VMS, bland annat i särskilda instruktioner för konkurrensrättsfrågor och för förebyggande av mutor och korruption.

Vattenfalls miljöledningssystem ingår i VMS. 87% av Vattenfalls produktionsportfölj har certifierade miljöledningssystem i enlighet med ISO 14001. Vattenfalls affärsenheter är dessutom certifierade enligt OHSAS 18001 avseende arbetsmiljö och sju affärsenheter har certifierade energiledningssystem i enlighet med ISO 50001.

Under 2015 har arbete pågått med att uppdatera VMS, bland annat med anledning av de senaste organisationsförändringarna.

Organisation

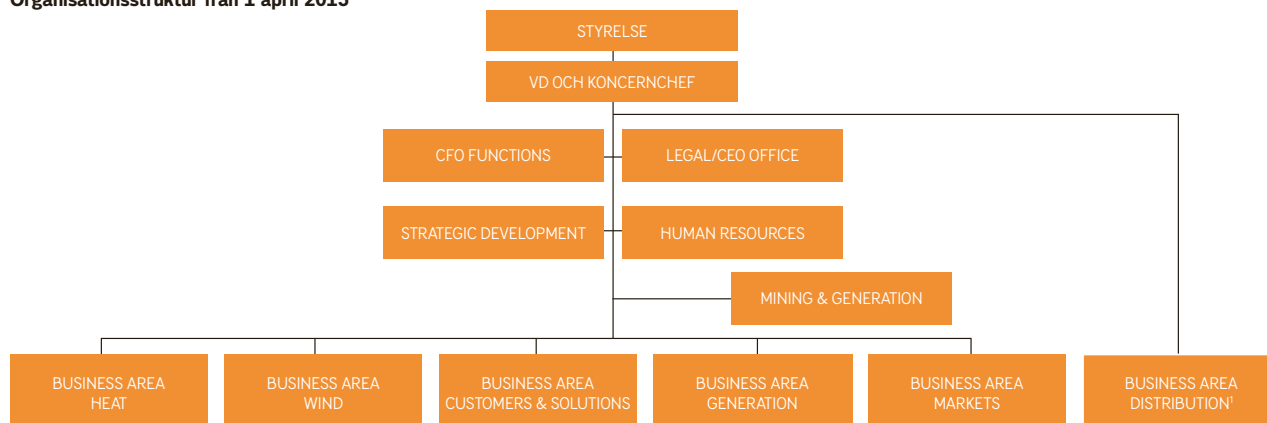
Vattenfalls organisationsstruktur består av sex affärsområden (Business Areas): Heat, Wind, Customers & Solutions, Generation, Markets och Distribution. Vattenfalls brunkolsverksamhet (Mining & Generation) ligger i en separat enhet, i linje med Vattenfalls ambitioner att hitta en ny ägare. Vattenfalls affärsområden är organiserade i fem rörelsesegment, där Generation, Markets och brunkolsverksamheten samlats i ett gemensamt rörelsesegment. Centraliserade staber (Staff Functions) är organiserade i ett Corporate Centre som stödjer och styr affärsverksamheten. Ytterligare information finns på sidorna 36–51.

Organisationsstrukturen är utformad i enlighet med Vattenfalls övergripande strategi för de kommande åren, vilken inriktas på följande fyra strategiska ambitioner:

- Ledande inom Hållbar Konsumtion
- Ledande inom Hållbar Produktion
- Effektiv Verksamhet
- Motiverande och Engagerade Medarbetare.

Bolagsstrukturen avviker från affärsstrukturen. Styrningen sker finansiellt, icke-finansiellt (till exempel via staber) och operativt. Enhetsvisa styrkort och VMS är de viktigaste styrverktygen.

Organisationsstruktur från 1 april 2015



1) Eldistributionsverksamheten är reglerad enligt ellagen i Sverige respektive Tyskland (Energiewirtschaftsgesetz) och separerad från övrig verksamhet i Vattenfall.

Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare

Vattenfall AB tillämpar Regeringskansliets "Riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande". Regeringskansliets riktlinjer finns tillgängliga på regeringens hemsida, regeringen.se.

Årsstämman 2015 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 avvikelser finns i Års- och Hållbarhetsredovisningen för 2014 på sidan 65.

Enligt stämmans definition omfattades år 2015 sammanlagt 16 personer, exklusive nuvarande och tidigare 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. Ersättningarna till de ledande befattningshavarna samt efterlevnaden av de beslutade riktlinjerna beskrivs närmare i Års- och Hållbarhetsredovisningen, koncernens Not 53, Antal anställda och personalkostnader.

Styrelsens och ersättningsutskottets rapport om efterlevnaden av de riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare som beslutats av årsstämman publiceras på vattenfall.se. Förslaget till riktlinjer inför årsstämman 2016 framgår av sidan 69.

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 risk-avsnittet, sidorna 71–78.

Kontrollmiljö

Styrelsen har enligt aktiebolagslagen och Koden det övergripande ansvaret för den interna kontrollen avseende finansiell rapportering. Styrelsen ska därvid se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. 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 uppförandereglerna för medarbetarna.

VMS utgör det integrerade ledningssystemet för Vattenfall-koncernen och utvecklas kontinuerligt (se även avsnittet om intern styrning, sidan 62). VMS innehåller styrdokumenterna inom alla identifierade väsentliga områden, bland annat för roller och ansvar, befogenheter, beslutsprocesser, riskhantering och intern kontroll samt etik- och integritetsfrågor. I VMS fastslås "farfarsprincipen" och "fyra-ögon-principen" vid beslutsfattande. VMS anger även 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.

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

För den finansiella rapporteringen utgör IFC-processen det ramverk för intern kontroll där riskerna avseende materiella fel har identifierats och definierats. Dessa övervakas av CFO Function genom en årlig utvärdering av kontrollpunktens effektivitet. CFO Function ansvarar även för att löpande utföra analyser av risker i finansiell rapportering och 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 och Staff Functions), som har ansvaret att hantera risker.

Riskorganisationen, som leds av Chief Risk Officer (CRO), utgör andra linjen och ansvarar för övervakning och kontroll av risker. CRO ansvarar för organisationen av riskhantering inom koncernen och lämnar regelbundet information till styrelsens revisionsutskott. CRO ansvarar även för processer rörande bland annat nya produkter och vissa avtal med lång löptid.

Tre försvarslinjer



Till andra försvarslinjen räknas även Group Internal Financial Control Officer (IFCO), med ansvar för övervakning och kontroll av risker inom den finansiella rapporteringen.

Intern- och externrevisionen utgör den tredje linjen. Internrevisionen är en oberoende och objektiv funktion som utför granskning och utvärdering av första och andra försvarslinjen. Internrevisionen utvärderar, föreslår och följer upp förbättringar avseende effektiviteten i Vattenfalls risk management, interna kontroller samt styrprocesser inom hela koncernen. Detta gäller även efterlevnaden av Vattenfalls styrdokument, inklusive uppförandekoden. Funktionen är direkt underställd styrelsen och revisionsutskottet och utför sitt arbete enligt en fastställd internrevisionsplan. Internrevisionens budget, Internal Audit Charter och internrevisionsplanen bereds av revisionsutskottet och beslutas av styrelsen. Chefen för internrevisionen rapporterar administrativt till VD samt informerar ledningarna för Business Units och övriga enheter om de granskningar som har genomförts.

Koncernledningen har regelbundna uppföljningsmöten med cheferna för Business Areas och staberna avseende det ekonomiska utfallet. Verksamheten följs upp på månadsbasis via Business Performance Meetings där utfall, prognoser, viktiga händelser samt utmaningar diskuteras för att säkerställa att organisationen presterar i enlighet med vad som förväntas. Varje kvartal presenteras en mer heltäckande bild över situationen (inklusive rapporter om status för Vattenfalls hållbarhetsområden och hållbarhetsmål) som diskuteras med högsta ledningen för varje affärsenhet.

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.

Sedan 2015 finns en uppgraderad IFC-process med syfte att förstärka styrningsstrukturen och effektiviteten av kontrollerna. Kontinuerliga förbättringar av IFC-processen kommer framöver att vara säkrade genom införandet av en

årlig utvärderings- och uppdateringsprocess. I detta ingår inrättande av en Group IFC Officer.

Styrelsen övervakar och behandlar koncernens ekonomiska situation vid varje ordinarie styrelsesammanträde, med utgångspunkt i en finansiell rapport från VD och finansdirektören. Styrelsens uppföljning av att den interna kontrollen fungerar bereds i revisionsutskottet, som regelbundet tar emot statusrapporter angående internkontroll i den finansiella rapporteringen, i enlighet med IFC-processen. En finansiell rapport, inklusive avrapportering av redovisningsfrågor, lämnas vid varje ordinarie revisionsutskottsmöte och skattefrågor rapporteras och följs upp regelbundet. En uppföljning av hållbarhetsmålen redovisas även för styrelsen varje kvartal. Tidpunkt och former för rapporteringen är fastslagna i styrelsens och revisionsutskottets arbetsordning.

Information och kommunikation

Koncernens styrdokument finns tillgängliga via Vattenfalls intranät. Formerna för hantering av intern och extern kommunikation finns dokumenterade i en VMS-instruktion, som ska säkerställa att Vattenfall efterlever såväl rättsliga regler som börsregler, statens ägarpolicy (inklusive riktlinjer för extern rapportering) och övriga åtaganden. 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 Areas och staber.

Rapporteringen och återrapporteringen till styrelsen och koncernledningen sker som en del i uppföljningen. Internrevisionen och CRO redogör även för sina iakttagelser inför styrelsens revisionsutskott.

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

IFC-processen

Reporting: Intern statusrapportering kvartalsvis samt halvårs-/helårsrapport till revisionsutskottet.

Validation: Kompletterande utvärdering av IFC-kontroller, till exempel via formella granskningar på plats.



Review and Update: Implementera förbättringar och korrigera fel i IFC-processen och IFC-ramverket (listan med IFC-kontroller). Definiera IFC-scope för nästkommande år.

Self Assessment: En årlig enkät som används för att utvärdera hur effektiva IFC-kontrollerna är och vid behov säkerställa åtgärdsplaner.

STYRELSE



Namn	Lars G. Nordström, Styrelseordförande	Fredrik Arp, Styrelseledamot	Gunilla Berg, Styrelseledamot
Född	1943	1953	1960
Utbildning	Studier i juridik	Civilekonom, ekon. dr. h.c.	Civilekonom
Nuvarande befattning			CFO för PostNord koncernen.
Andra uppdrag	Ordförande för Finsk-Svenska Handelskammaren. Styrelseledamot i Nordea Bank, Viking Line Abp, Svensk-Amerikanska Handelskammaren och SNS. Ledamot av Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA). Hederskonsul för Finland i Sverige.	Styrelseordförande i Nolato AB och Parques Reunidos. Styrelseledamot i Technogym Spa.	Styrelseledamot i Alfa Laval.
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 (2002–2007). Olika befattningar på Skandinaviska Enskilda Banken (1970–1993), däribland som vice VD (1989–1993).	VD och koncernchef Volvo Car Corporation (2005–2008). VD i Trelleborg AB (1999–2005), PLM AB (1996–1999), Trelleborg Industrier AB (1989–1996) och Boliden Kemi AB (1988–1989). Olika befattningar inom Trelleborg AB (1986–1989) och Tarkett (1979–1986).	Vice VD och CFO för Teracom-koncernen (2010–2014). Vice VD och CFO för SAS-koncernen (2002–2009). Vice VD och CFO för KF-koncernen (1997–2001). Olika befattningar inom AGAKoncernen (1987–1997).
Invald	2011	2014	2012
Utskottsuppdrag	Ledamot i ersättningsutskottet	Ledamot i ersättningsutskottet	Ordförande i revisionsutskottet
Närvaro på styrelsemöte	10 av 10	10 av 10	8 av 10
Närvaro på utskottsmöte	ErsU: 3 av 3	ErsU: 3 av 3	RU: 8 av 8



Namn	Viktoria Bergman, Styrelseledamot	Håkan Buskhe, Styrelseledamot	Håkan Erixon, Styrelseledamot
Född	1965	1963	1961
Utbildning	Communication Executive Program IFL vid Handelshögskolan i Stockholm. Berghs School of Communication	Civilingenjör, licentiatexamen med inriktning mot transport och logistik	Civilekonom
Nuvarande befattning		VD och koncernchef för Saab AB	
Andra uppdrag	Styrelseordförande i Galber AB. Styrelseledamot i GS-Hydro Oy och Sveriges Kommunikatörer.		Styrelseordförande i Orio AB (publ) och Capacent AB (publ). Styrelseledamot i Norrporten (publ) AB, i Alfvén & Didrikson Invest AB och IT Gården i Landskrona AB.
Tidigare befattningar	Medlem av koncernledningen och kommunikations- och hållbarhetsdirektör i E.ON Nordic, styrelseledamot i E.ON Försäljning, E.ON Kundsupport, E.ON Smart Living (2012–2014). Befattningar Trelleborgkoncernen (2002–2011), medlem av koncernledningen och Kommunikationsdirektör i Trelleborgkoncernen (2005–2011). Olika befattningar i Falcon Bryggerier/Unilever (1989–1996), Cerealiakoncernen (1987–1989).	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).	Ledamot av Nasdaq Stockholm AB Bolagskommitté (2011–2016). 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).
Invald	2015	2012	2011
Utskottsuppdrag	Ledamot i ersättningsutskottet		Ledamot i revisionsutskottet
Närvaro på styrelsemöte	8 av 8	6 av 10	10 av 10
Närvaro på utskottsmöte	ErsU: 1 av 1		RU: 8 av 8

Ledamot som lämnat styrelsen under 2015: Eli Arnstad, avgick vid årsstämman



Namn	Tomas Käberger, Styrelseledamot	Jenny Lahrin, Styrelseledamot	Åsa Söderström Jerring, Styrelseledamot
Född	1961	1971	1957
Utbildning	Civilingenjör, teknisk fysik. Tekn dr, fysisk resursteori. Docent, miljövetenskap	Jur kand, Executive MBA	Civilekonom
Nuvarande befattning	Professor, Chalmers University of Technology, Industrial Energy Policy.	Förvaltare vid Enheten för statlig bolagsförvaltning på Näringsdepartementet.	
Andra uppdrag	Styrelseordförande i Japan Renewable Energy Foundation. Styrelseledamot i Cleanergy AB och Stiftelsen Industriefonden. Ordförande European Biofuel Technology Platform.	Styrelseledamot i AB Göta kanalbolag.	Styrelseordförande i ELU Konsult AB och Delete OY. Styrelseledamot i JM AB, OEM International AB, Nordic Home Improvement AB och Scanmast AB. Ledamot i Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien, IVA.
Tidigare befattningar	Professor, Lunds Universitet, Internationella hållbara energisystem (2006-2008). Generaldirektör, Energimyndigheten (2008-2011).	Styrelseledamot i Swedavia AB (2012-2015). Styrelseledamot i 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).	VD SWECO Theorells AB (2001-2006). VD Ballast Väst AB (1997-2001), Marknadschef NCC Industri (1994-1997) och Informationschef NCC Bygg AB (1991-1993).
Invald	2015	2013	2013
Utskottsuppdrag	Ledamot i revisionsutskottet	Ledamot i revisionsutskottet	Ordförande i ersättningsutskottet
Närvaro på styrelsemöte	8 av 8	10 av 10	10 av 10
Närvaro på utskottsmöte	RU: 5 av 6	RU: 8 av 8	ErsU: 3 av 3



Namn	Carl-Gustaf Angelin, Arbetstagarledamot	Johnny Bernhardsson, Arbetstagarledamot	Ronny Ekwall, Arbetstagarledamot
Född	1951	1952	1953
Utbildning	Civilingenjör	Ingenjörsutbildning kompletterad med ekonomistudier	Elingenjör
Nuvarande befattning	Arbetstagarledamot för Akademikerrådet vid Vattenfall. Anställd på Vattenfall sedan 1988, för närvarande inom Business Area Customers & Solutions.	Arbetstagarledamot för Unionen. Anställd på Vattenfall sedan 1970, för närvarande inom Human Resource Service på Vattenfall Business Services.	Representant för SEKO Facket för Service och Kommunikation.
Andra uppdrag		Ordförande för European Works Council.	
Invald	2003	1995	1999
Utskottsuppdrag			Ledamot i revisionsutskottet
Närvaro på styrelsemöte	10 av 10	10 av 10	10 av 10
Närvaro på utskottsmöte			RU: 6 av 8



Namn	Lennart Bengtsson, Arbetstagarrepresentant, (suppleant)	Christer Gustafsson, Arbetstagarrepresentant, (suppleant)	Jeanette Regin, Arbetstagarrepresentant, (suppleant)
Född	1958	1959	1965
Utbildning	Tvåårig mekanisk gymnasial utbildning, samt en nätverksteknisk utbildning inom IT	Fyraårig teknisk utbildning	Gymnasial utbildning samt tvåårig utbildning på vårdlinjen
Nuvarande befattning	Arbetstagarledamot för SEKO Facket för Service och Kommunikation. Anställd på Vattenfall sedan 1979, för närvarande som IT-tekniker.	Arbetstagarledamot för Ledarna. Anställd på Vattenfall sedan 1986, för närvarande verksam vid staben inom teknikavdelningen, Forsmarks Kraftgrupp AB.	Arbetstagarledamot för Unionen. För närvarande chef för kundtjänst/kontorservice på Gotlands Energientreprenad.
Andra uppdrag		Representant för Energi & Teknik Confédération Européenne des Cadres (i energifrågor).	
Invald	2011	2013	2011
Utskottsuppdrag			
Närvaro på styrelsemöte	7 av 10	7 av 10	6 av 10
Närvaro på utskottsmöte			

KONCERNLEDNING



Namn	Magnus Hall, <i>VD och koncernchef</i>	Kerstin Ahlfont <i>Senior Vice President, Chef Human Resources</i>	Ingrid Bonde, <i>Chief Financial Officer och ställföreträdande koncernchef</i>	Stefan Dohler, <i>Senior Vice President, Business Area Markets</i>
Anställd i Vattenfall	1 oktober 2014	1995	2012	1998
Född	1959	1971	1959	1966
Utbildning	Civilingenjör	Civilingenjör	Civilekonom	M.Sc. Aerospace Engineering, MBA.
Tidigare befattningar	VD och koncernchef i skogsindustrikoncernen Holmen samt i en rad andra ledande befattningar inom Holmen.	Tillförordnad chef för Human Resources och olika chefsbefattningar inom Finans i BU Heat Nordic, BG Pan Europe, BD Production och Region Norden.	VD och koncernchef för AMF (2008–2012), generaldirektör för Finansinspektionen (2002–2008). Mångårig erfarenhet av finansbranschen, både från offentlig sektor och det privata näringslivet.	Vice President Finance, Business Division Production (2011–2012). VD för Distribution and Transmission System Operators (2008–2010). Chef för nätverksamhet, Vattenfall Europe AG.
Andra uppdrag	Styrelseordförande i NTM AB och styrelseledamot i Svenskt Näringsliv.		Styrelseordförande i Hoist Finance AB, styrelseledamot i Loomis AB och kommissionär i Global Commission on the Economy and Climate.	Styrelseledamot i GASAG.



Namn	Gunnar Groebler <i>Senior Vice President, Business Area Wind</i>	Anne Gynnerstedt <i>Senior Vice President, Chefsjurist och styrelsens sekreterare</i>	Martijn Hagens <i>Senior Vice President, Business Area Customers & Solutions</i>	Tuomo Hatakka <i>Senior Executive Vice President, Business Area Heat, German region, Vice VD för Vattenfall AB</i>
Anställd i Vattenfall	1999	2012	2003	2002
Född	1972	1957	1971	1956
Utbildning	Maskiningenjör	Jur. kand.	Civilingenjör, Industriell ekonomi	Civilekonom. MBA.
Tidigare befattningar	Chef för BU Renewables, Region Continental/UK, Vattenfall (2014-2015). Chef för BU Hydro Germany, Vattenfall (2011-2013). Chef för Corporate Development & M&A, BG Central Europe, Vattenfall Europe AG (2009-2010). Chef för Mergers & Acquisitions, BG Central Europe, Vattenfall Europe AG (2008-2009). Chef för Corporate Restructuring, Vattenfall Europe AG (2007-2008). Chef för Purchasing, Vattenfall Europe Hamburg AG (2005-2007).	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).	Chef för Heat Continental/ UK, Vattenfall (2014-2015). Chef för Customer Service, Vattenfall (2011-2013). Chef för Customer Care Centre, Nuon (2008-2010). Program Chief Unbundling, Nuon (2006-2007). Nuon Consultancy Group & Lean Competence Center, Nuon (2005-2006).	Chef för Business Division Production (2010-2013). Chef för Business Group Central Europe (2008-2010). Chef för Business Group Poland (2005-2007).
Andra uppdrag		Styrelseledamot i Swedish Space Corporation.	Chief Operating Officer, Nuon Nederländerna.	



Namn	Andreas Regnell <i>Senior Vice President, chef Strategic Development</i>	Torbjörn Wahlborg <i>Senior Executive Vice President, Business Area Generation, Vice VD för Vattenfall AB</i>
Anställd i Vattenfall	2010	1990
Född	1966	1962
Utbildning	Civilekonom	Civilingenjör
Tidigare befattningar	Chef för Nordic Business Strategy, Vattenfall (2014-2015). Chef för Strategy and Sustainability, Vattenfall (2010-2013). Senior Partner och Managing Director, Managing Partner i Nordiska Regionen, The Boston Consulting Group (1992-2010). Analytiker och Account Manager, Citibank (1989-1992).	Chef för Business Division Nuclear (2012-2013). Chef för Business Division Distribution and Sales (2010-2012). Chef för Business Group Nordic (2010). Befattningar inom Vattenfalls polska verksamhet 1997-2010, som landschef (2008-2009).
Andra uppdrag		Styrelseledamot i Svenskt Näringsliv och Svensk Energi. Styrelseordförande för EnergiFöretagens Arbetsgivareförening (EFA) AB.

Under 2015 hade Magnus Hall inte några väsentliga aktieinnehav i företag med vilka Vattenfall har affärsförbindelser.

Ingen person har lämnat koncernledningen under 2015.

Förslag till årsstämman

Förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare

Årsstämman beslutade den 27 april 2015 att fastställa styrelsens förslag till riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare. Styrelsen föreslår att årsstämman 2016 beslutar att fastställa styrelsens förslag till oförändrade sådana riktlinjer.

Styrelsens förslag till riktlinjer överensstämmer med regeringens riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i bolag med statligt ägande, beslutade av regeringen den 20 april 2009 (regeringen.se), med nedanstående avvikelse.

Vattenfall avviker, enligt beslut vid årsstämman 27 april 2015, från riktlinjerna avseende tillämpningen på ledande befattningshavare i dotterföretag. I stället för aktiebolagslagens definition av ledande befattningshavare, ska ledande befattningshavare definieras utifrån att de har en signifikativ påverkan på koncernens resultat. Med tillämpning av den internationella rankingmodellen IPE (International Position Evaluation) ska chefer med befattningar från IPE 68 och däröver anses vara ledande befattningshavare.

Styrelsen säkerställer att ersättningarna följer de av stämman beslutade riktlinjerna enligt följande. Innan beslut fattas om ersättning och andra anställningsvillkor för en ledande befattningshavare ska skriftligt underlag föreligga som utvisar bolagets totala kostnad. Beslutsförslaget ska beredas av styrelsens ersättningsutskott för att därefter beslutas av styrelsen. Bolagets revisorer ska granska att beslutade ersättningsnivåer och övriga anställningsvillkor inte överskridits och, enligt aktiebolagslagen, årligen senast tre veckor före årsstämman skriftligen yttra sig i frågan om beslutade riktlinjer har följts.

Styrelsens motivering beträffande avvikelser från riktlinjerna

Avvikelsen, som beslutades av ägaren vid årsstämman 2015, innebär att en vedertagen rankingmodell används istället för den svenska aktiebolagslagens definition på ledande befattningshavare i dotterföretagen. Styrelsen anser att följande särskilda skäl finns att avvika från riktlinjerna.

Vattenfall styr, i likhet med andra internationella koncerner, sin verksamhet utifrån den affärsmässiga inriktningen och inte utifrån den legala bolagsstrukturen. Inom Vattenfallkoncernen finns av affärsmässiga och legala skäl cirka 300 dotterföretag. Ett mycket stort antal befattningshavare skulle därmed anses vara ledande vid en tillämpning av regeringens riktlinjer i dotterföretag, utan att de har någon signifikativ påverkan på koncernens resultat.

Den föreslagna avvikelsen speglar dessa omständigheter. Avgörande i detta sammanhang är dotterföretagets storlek i form av omsättning, antal anställda och antal led i värdekedjan, jämte kraven på innovation, kunskap, strategisk/visionär roll och internationellt ansvar hos befattningshavaren.

Den internationella rankingmodellen IPE (International Position Evaluation) används som stöd för att på ett systematiskt sätt kunna fastställa vilka positioner som kan anses vara ledande. Styrelsens slutsats är att förutom koncernledningen ska befattningshavare med befattningar från IPE 68 och däröver anses vara ledande inom koncernen.

Förslag till vinstdisposition

Till årsstämmans förfogande står balanserade vinstmedel, inklusive årets resultat, på sammanlagt 50 172 717 807 kronor. I enlighet med den utdelningspolicy som bolagsstämman i Vattenfall AB beslutat föreslår styrelsen och verkställande direktören, mot bakgrund av årets resultat, att vinstmedlen disponeras på följande sätt:

till aktieägarna utdelas:	0 kronor
överföres till ny räkning:	50 172 717 807 kronor

Styrelsens och verkställande direktörens försäkran vid under-tecknande av Års- och Hållbarhetsredovisningen för år 2015

Undertecknade försäkrar att koncern- och årsredovisningen har upprättats i enlighet med internationella redovisningsstandarder IFRS, så som de har godkänts av EU-kommissionen för tillämpning inom EU, respektive god redovisningssed och att den ger en rättvisande bild av moderbolagets och koncernens ställning och resultat, samt att förvaltningsberättelsen för moderbolaget och koncernen ger en rättvisande översikt över utvecklingen av moderbolagets och koncernens verksamhet, ställning och resultat samt beskriver väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som de företag som ingår i koncernen står inför. Vidare försäkrar undertecknade att Hållbarhetsredovisningen, så som definierats i GRI-index på sidorna 165–170, har upprättats i enlighet med GRI:s G4 riktlinjer samt fastställts av styrelsen.

Solna 18 Mars 2016

Lars G. Nordström,
Ordförande

Carl-Gustav Angelin	Fredrik Arp	Gunilla Berg	Viktoria Bergman	Johnny Bernhardsson	Håkan Buskhe
Ronny Ekwall	Håkan Erixon	Tomas Kåberger	Åsa Söderström Jerring	Jenny Lahrin	

Magnus Hall,
VD och koncernchef

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 2015 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 56–69. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i detta dokument på sidorna 4–5, 9–10, 31–33 och 56–153.

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 2015 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 2015 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 56–69. 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 2015. Vi har även utfört en genomgång av bolagsstyrningsrapporten.

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 56–69 är upprättad i enlighet med "Statens ägarpolicy och riktlinjer för företaget 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 revisions-sed 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 revisions-sed 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 18 mars 2016
Ernst & Young AB

Staffan Landén
Auktoriserad revisor