

# STYRNING AV VERKSAMHETEN OCH BESLUTFATTANDE

Nedan lämnas information om bolagsstyrning enligt Svensk kod för bolagsstyrning (Koden) beträffande räkenskapsåret 2009. Om uppgifterna redan finns i årsredovisningen lämnas informationen i form av en hänvisning. Bolagsordning och ytterligare dokument finns tillgängliga på Vattenfalls webbplats [www.vattenfall.se](http://www.vattenfall.se). Bolagsstyrningsrapporten och beskrivningen av den interna kontrollen avseende finansiell rapportering har inte granskats av bolagets revisorer.

## Viktiga interna och externa regelverk

Moderbolaget i Vattenfallkoncernen, Vattenfall AB, är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm. Den svenska aktiebolagslagen tillämpas därmed för Vattenfall AB, vilket innebär att det finns en styrelse, som utses av årsstämman. Styrelsen utser i sin tur en verkställande direktör, som sköter den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. Årsstämman beslutar även Vattenfall AB:s bolagsordning, där det bland annat framgår vilken verksamhet bolaget ska bedriva. Bolagsordningen finns tillgänglig på Vattenfalls webbplats.

Koncernens bolagsstyrning baseras på svenska och utländska rättsregler samt på bolagsordningen, styrelsens arbetsordning och andra interna dokument, till exempel koncernens ledningssystem Vattenfall Management System (VMS). I tillämpliga delar följer Vattenfall även de bestämmelser som gäller för bolag registrerade på Nasdaq

OMX Stockholm i Sverige och de övriga börsplatser där Vattenfall har värdepapper registrerade.

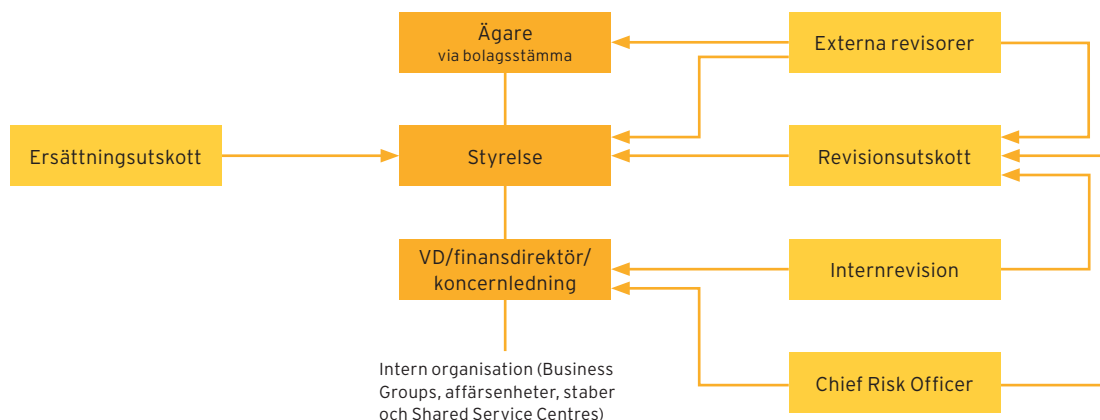
Vattenfall tillämpar Koden och ser den som ett av flera viktiga styrande regelverk för extern rapportering och kommunikation. Vattenfall följer även svenska statens ägarpolicy. De avvikelser som Vattenfall gör från Koden beror huvudsakligen på ägarförhållandena; Vattenfall ägs till 100% av den svenska staten medan Koden främst riktas mot noterade företag med ett spritt ägande. På grund av ägarförhållandena är dessutom vissa bestämmelser överhuvudtaget inte tillämpliga för Vattenfall.

De avvikelser som skett från Koden anges i tabellen nedan.

## Årsstämma och ägare

Årsstämma ska enligt bolagsordningen hållas årligen inom sex månader efter räkenskapsårets utgång. Årsstämman

## Styrnings- och rapportstruktur



## Avvikelser från Koden

På följande punkter avviker Vattenfalls styrning beträffande räkenskapsåret 2009 från de krav som finns i Koden.

Kodkrav	Beskrivning	Vald lösning samt motivering
1.4 Ordförande vid ordinarie stämma	Valberedningen ska lämna förslag till ordförande.	Vattenfall saknar, på grund av ägarstrukturen, en valberedning. Val av ordförande sker istället vid stämman enligt aktiebolagslagens bestämmelser. Detta är även i linje med svenska statens ägarpolicy.
2. Valberedning	Bolaget ska ha en valberedning.	Vattenfall saknar, på grund av ägarstrukturen, en valberedning. Nomineringsprocessen följer istället svenska statens ägarpolicy.

## Styrelsens sammansättning och närvaro

	Funktion	Nationalitet	Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen (enligt Kodens)	Utskottsuppdrag	Totalt arvode (TSEK) år 2009	Närvaro på styrelsemöte	Närvaro på utskottsmöte
Lars Westerberg	Styrelsens ordförande	Svensk	Ja	Ersättningsutskottet	580	17/17	9/9
Viktoria Aastrup	Styrelseledamot	Svensk	Ja	Ersättningsutskottet (ordförande), Revisionsutskottet	350	17/17	ErsU: 9/9 RevU: 6/6
Carl-Gustaf Angelin	Arbetsstagarledamot	Svensk	-	Ersättningsutskottet t o m 2009-04-29	39	17/17	1/1
Eli Arnstad	Styrelseledamot	Norsk	Ja		280	17/17	
Johnny Bernhardsson	Arbetsstagarledamot	Svensk	-		39	14/17	
Christer Bådholm	Styrelseledamot	Svensk	Ja	Revisionsutskottet (ordförande)	350	16/17	6/6
Lars Carlsson	Arbetsstagarledamot, suppleant	Svensk	-		39	14/17	
Ronny Ekwall	Arbetsstagarledamot, t o m 2009-11-20	Svensk	-		39	12/14	
Lone Fønss Schrøder	Styrelseledamot	Dansk	Ja	Revisionsutskottet	350	16/17	3/6
Lars-Göran Johansson	Arbetsstagarledamot, suppleant	Svensk	-		39	15/17	
Per-Ove Lööv	Arbetsstagarledamot, suppleant, t o m 2009-11-20	Svensk	-	Revisionsutskottet t o m 2009-11-20	52	11/14	5/5
Björn Savén	Styrelseledamot fr o m 2009-04-29	Svensk	Ja		187	10/11	
Cecilia Vieweg	Styrelseledamot fr o m 2009-04-29	Svensk	Ja	Ersättningsutskottet fr o m 2009-04-29	187	10/11	8/8
Hans-Olov Olsson	Styrelseledamot och vice ordförande t o m 2009-04-29	Svensk	Ja	Ersättningsutskottet (ordförande) t o m 2009-04-29	133	6/6	1/1
Tuija Soanjärvi	Styrelseledamot t o m 2009-04-29	Finländsk	Ja	Revisionsutskottet t o m 2009-04-29	117	6/6	1/2
Anders Sundström	Styrelseledamot t o m 2009-04-29	Svensk	Ja	Ersättningsutskottet t o m 2009-04-29	93	5/6	1/1

Anm: Två av mötena har ägt rum per capsulam, varvid suppleanterna inte har undertecknat protokollet.

utser, på förslag av ägaren, styrelse och revisorer, fastställer resultaträkning och balansräkning, samt avhandlar andra ärenden som ankommer på stämman enligt aktiebolagslagen eller bolagsordningen.

Vattenfalls årsstämma hölls den 29 april 2009 i Stockholm. Årsstämman fastställde den av styrelsen och verkställande direktören avlämnade årsredovisningen och koncernredovisningen för 2008, beslutade om disposition av bolagets resultat samt beviljade styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet. Ägarrepresentanten, statssekreteraren Ola Alterå, höll ett anförande i vilket han informerade om det arbete som staten bedriver med avseende på Vattenfalls strategiska ramverk. Han upplyste om att ägaren fokuserar på tre huvudområden när det gäller Vattenfalls framtida utveckling:

- Lönsamheten
- Klimatomställningen
- Varumärket

Vid stämman var samtliga om- och nyvalda styrelseledamöter närvarande. Liksom tidigare år var stämman öppen för allmänheten och en öppen frågestund arrangerades, i enlighet med statens ägarpolicy. Riksdagsledamöter gavs rätt att ställa frågor, enligt bestämmelsen i Vattenfalls bolagsordning. Stämman direktsändes över Internet. En inspelad version finns på Vattenfalls webbplats, tillsammans med protokoll och övrigt material från årsstämman.

På grund av Vattenfalls ägarstruktur sker inte aktieägares anmälan till årsstämman via e-post eller webbplats och information om aktieägares möjlighet att få ärende behandlat på stämman lämnas därför inte på webbplatsen. Kodens bestämmelser om detta är alltså inte tillämpliga för Vattenfall.

### Styrelsens sammansättning

#### Tillsättning av styrelse

För företag som är helägda av svenska staten tillämpas enhetliga och gemensamma principer för en strukturerad nomineringsprocess som ersätter Kodens regler om till-

sättning av styrelseledamöter och revisorer. Nomineringsprocessen koordineras av enheten för statligt ägande inom Näringsdepartementet. En arbetsgrupp analyserar kompetensbehovet utifrån företagets verksamhet, situation och framtida utmaningar samt respektive styrelses sammansättning. Därefter fastställs eventuella rekryteringsbehov och rekryteringsarbetet inleds. Urvalet av ledamöter görs utifrån en bred rekryteringsbas i syfte att tillvarata kompetensen hos såväl kvinnor och män, som hos personer med olika bakgrund och erfarenheter. När processen avslutats ska gjorda nomineringar offentliggöras enligt Kodens, dock redogörs inte för ledamöternas oberoende i förhållande till staten som större aktieägare. De ledamöter som valts av årsstämman erhåller introduktionsutbildning genom Vattenfalls försorg.

### Styrelseledamöter

Enligt Vattenfalls bolagsordning ska styrelsen bestå av lägst fem och högst tio ledamöter, till den del styrelsen utses av bolagsstämman. Vattenfalls styrelse består av sju av årsstämman utsedda ledamöter. Arbetstagarorganisationerna har enligt lag rätt att utse tre ledamöter och tre suppleanter. Fram till och med den 20 november 2009 hade arbetstagarorganisationerna tre ledamöter och tre suppleanter i styrelsen, och för tiden därefter två ledamöter och två suppleanter. Ingen person från företagsledningen ingår i styrelsen. I enlighet med svenska statens ägarpolicy är alltså inte heller VD ledamot i styrelsen. Av styrelsens ledamöter är fyra kvinnor, två är utländska medborgare. Ledamöternas genomsnittsalder är 54 år.

### Styrelsens arbete

#### Uppgifter och arbetsfördelning i styrelsen

Vilka ärenden som ska behandlas av styrelsen följer i huvudsak av aktiebolagslagen och styrelsens arbetsordning. Styrelsens främsta uppgifter, förutom att utse VD och vice VD, är att fastställa verksamhetens strategiska inriktning, godkänna större investeringar, förvärv och väsentliga förändringar av koncernens organisation samt fastställa centrala policyer och instruktioner. Dessutom ska styrelsen följa den ekonomiska utvecklingen och den har det yttersta ansvaret för intern kontroll och riskhantering.

Styrelsen fastställer årligen en arbetsordning. Arbetsordningen reglerar, utöver obligatoriska punkter enligt aktiebolagslagen, bland annat ordförandens uppgifter, informationen till styrelsen, formerna för styrelsemötena, inrättandet av styrelseutskott, samt utvärderingen av styrelsens och VD:s arbete.

Ordföranden leder styrelsens arbete och ansvarar för att övriga ledamöter får erforderlig information. Ordföranden medverkar vid behov vid viktigare externa kontakter.

Styrelsen har inom sig inrättat ett revisionsutskott och ett ersättningsutskott. Styrelsen kan dessutom vid behov inom sig inrätta andra utskott för beredning av ärenden inom mer avgränsade områden. I övrigt ska styrelsen inte inom sig fördela några särskilda ansvarsområden eller arbetsuppgifter.

### Säkerställande av kvalitet i finansiell rapportering

Styrelsen har i den särskilda rapporten om intern kontroll, se sidan 45, redogjort för strukturen för den interna kontrollen i de finansiella rapporteringsrutinerna. Arbetet inom revisionsutskottet utgör en del av denna styrelsekontroll. Genom revisionsutskottet kan en mer detaljerad kvalitetsgranskning ske än vad som vore möjligt i den fullständiga styrelsen. Vid samtliga revisionsutskottsmöten under 2009 har externa och interna revisorer redogjort för sina iakttagelser, bland annat rörande koncernens helårs- och halvårsbokslut. I samband med planeringsarbetet för den årliga revisionen sker diskussioner mellan de externa revisorerna och internrevisionen gällande Vattenfalls risksituation.

### Styrelseprocess för riskhantering

Vattenfall har under 2009 utsett en Chief Risk Officer (CRO) för att åstadkomma en tydligare ansvarsfördelning och en effektivare organisation för riskhantering inom koncernen. CRO ansvarar för denna organisation på koncernnivå och rapporterar till revisionsutskottet.

CRO och riskorganisationen har det övergripande ansvaret för Enterprise Risk Management-processen, innefattande support, utveckling, efterlevnad och rapportering beträffande samtliga riskområden inom koncernen, samt en samlad marknads- och kreditriskrapportering.

CRO ska särskilt utarbeta och föreslå rutiner och policyer för riskhantering, inklusive löpande förbättringar, samt ansvara för implementering, drift och genomförande av dessa rutiner och policyer via riskorganisationen.

Operativ riskhantering regleras i koncerninstruktioner med särskilt fokus på risker inom energi- och råvaruhandel samt finans-, försäkrings- och kreditriskområdet. Dessa instruktioner godkänns av CRO ned till och med affärsenhetsnivå. Styrelsen beslutar om övergripande riskmandat för koncernen inom alla dessa områden. De operativa riskerna följs upp och avrapporteras löpande inom respektive Business Group. Styrelsen får vid varje möte information om koncernens finansiella ställning varvid utestående garantier och risker rapporteras. Styrelsen har även ett årligt riskhanteringsseminarium med en djupare genomlysning av koncernens finansiella och operationella risker.

För närmare beskrivning av Vattenfalls risker och riskhantering, se sidorna 75–81.

### Beskrivning av styrelsens arbete

Styrelsens arbetsordning anger att fem till åtta ordinarie möten ska hållas varje år. Utöver de ordinarie mötena kallas styrelsen till ytterligare möten om behov uppkommer.

Arbetsordningen anger att bland annat följande ärenden ska finnas på agendan en gång per år:

- Koncernens strategiska plan.
- Koncernens totala riskexponering.
- Säkerhets- och miljöfrågor inom kärnkraften.
- Genomgång av strategiska personalfrågor inklusive kompetensförsörjning.
- Forsknings- och utvecklingsaktiviteter inom koncernen.

Härutöver rapporteras vid varje möte viktigare affärshändelser sedan förra mötet och finansieringssituationen. Investeringar följs upp och analyseras av styrelsen tre år efter att dessa beslutats av styrelsen.

Styrelsen håller dessutom ett antal styrelseseminarier varje år. Vid dessa seminarier får styrelsen mer detaljerad information och diskuterar Vattenfalls långsiktiga utveckling, strategi, konkurrenssituation och riskhantering.

Styrelsen har under år 2009 följt arbetsordningens plan. Sammanlagt har styrelsen sammanträtt 17 gånger, inklusive det konstituerande mötet. Styrelsen har alltid varit beslutsför. Enligt arbetsordningen ska minst ett möte varje år hållas på annan plats än huvudkontoret. Under 2009 hölls ett möte i Amsterdam, Nederländerna. Mötet kombinerades med besök vid den nyligen förvärvade nederländska verksamheten.

### Frågor behandlade av styrelse utsedd av 2008 års årsstämma

Mötesdatum	Fokus och viktiga frågor som avhandlades
2 februari 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Säkerhetsläget i kärnkraftverksamheten och introduktion av Chief Nuclear Officer</li> <li>Strategifrågor</li> <li>Pågående förvärvsärenden</li> <li>FoU-verksamhet, inklusive teknologi för koldioxidavskiljning</li> </ul>
11 februari 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bokslutskommuniké</li> <li>Förvärv/avyttringar</li> </ul>
25 februari 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förvärv/avyttringar</li> </ul>
17 mars 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Årsboksut, årsredovisning, revisionsberättelse och förslag till vinstdisposition</li> <li>Bolagsstyrningsrapport</li> <li>Hållbarhetsredovisning (CSR-rapport)</li> <li>Årsrapporten för fjärrvärmeverksamheten</li> <li>Förvärv/avyttringar</li> <li>Uppförandekod (Code of Conduct)</li> <li>Anställningsvillkor för ledande befattningshavare</li> <li>Projektet Moorburg</li> <li>Samarbetsavtal med kommunerna Östhammar och Oskarshamn</li> <li>Säkerhetsläget i kärnkraftverksamheten</li> </ul>
25 mars 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mål för låneportföljens räntebindningstid (duration)</li> </ul>
27 april 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anställningsvillkor för ledande befattningshavare</li> </ul>

### Frågor behandlade av styrelse utsedd av 2009 års årsstämma

Mötesdatum	Fokus och viktiga frågor som avhandlades
Konstituerande styrelsemöte 29 april 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Styrelsens arbetsordning, instruktioner om arbetsfördelning mellan styrelsen och VD samt instruktioner om ekonomisk rapportering till styrelsen</li> <li>Ledamöter i revisionsutskottet och ersättningsutskottet</li> <li>Arbetsordning för revisionsutskottet och ersättningsutskottet</li> <li>Miljöpolicy</li> <li>Förvärv/avyttringar</li> </ul>
28 maj 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektet Moorburg</li> <li>Förvärv/avyttringar</li> <li>FoU-frågor</li> <li>Nätfrågor</li> <li>Inrättandet av Chief Risk Officer</li> <li>Uppföljning av investeringar gjorda under första halvåret 2006</li> <li>Säkerhetsläget i kärnkraftverksamheten</li> <li>Jämställhetsplan</li> <li>Genomgång av strategiska personalfrågor</li> </ul>
5 juni 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sponsringsfråga</li> </ul>
29 juli 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Halvårsrapport</li> <li>Information om kärnkraftverksamheten</li> </ul>
24–25 augusti 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategiseminarium</li> <li>Koncernens strategiska plan</li> <li>Förvärv/avyttringar</li> <li>Kommunikations- och varumärkesfrågor</li> <li>Säkerhetsläget i kärnkraftverksamheten</li> <li>Allmän uppdatering beträffande förvärv</li> <li>Finansinstruktion och -policy samt instruktion för hantering av energi- och råvarurisker</li> </ul>
20 oktober 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produktionsplanering inom koncernen</li> <li>Investeringsprogram för svensk kärnkraft</li> <li>Säkerhetsläget i kärnkraftverksamheten</li> <li>Förvärv/avyttringar</li> <li>Allmän uppdatering beträffande förvärv</li> <li>Riskmandat</li> <li>Uppföljning av investeringar gjorda under andra halvåret 2006</li> </ul>
11 november 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förvärv/avyttringar</li> <li>Personalärende</li> </ul>
15 november 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ny vice VD i Vattenfall AB</li> <li>Anställningsvillkor för Øystein Løseth</li> </ul>
24 november 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förvärv/avyttringar</li> </ul>
10–11 december 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ny vice VD i Vattenfall AB</li> <li>Affärsplaner och investeringsplan</li> <li>Vindkraftsfrågor</li> <li>Investeringar och investeringsprogram</li> <li>Säkerhetsläget i kärnkraftverksamheten</li> <li>Koncernens upplåning samt ställande av säkerhet</li> <li>Förvärv/avyttringar</li> <li>Allmän uppdatering beträffande förvärv</li> <li>Utvärdering av styrelsen och VD</li> </ul>
21 december 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förvärv/avyttringar</li> </ul>

### Utvärdering av styrelsens och VD:s arbete

Styrelsen utvärderar styrelsearbetet och VD genom en systematisk och strukturerad process 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 avrapporterades vid styrelsemötet den 10–11 december 2009.

### Kommittéer och utskott

#### Revisionsutskott

Revisionsutskottet är ett utskott inom styrelsen som har inrättats för att bland annat:

- Bistå styrelsen i frågor rörande ekonomisk risk och rapportering samt extern och intern revision.
- Svvara för beredningen av styrelsens arbete med att kvalitetssäkra Vattenfall AB:s finansiella rapportering.
- Övervaka effektiviteten i intern kontroll, internrevision och riskhantering.
- Bistå ägaren vid val av revisorer och arvodering av revisionsinsatsen.
- Utvärdera de externa revisorernas arbete.
- Fastställa riktlinjer för vilka andra tjänster än revision som Vattenfall AB och koncernen får upphandla av bolagets revisor.
- Godkänna planen för internrevision.

Revisionsutskottet har ett särskilt ansvar för arbetet med tillämpning av Koden och framtagande av föreskrivna rapporter. Föredragande vid revisionsutskottets möten är CFO, chefen för internrevision, Chief Risk Officer och Financial Compliance Officer. Dessutom är bolagets revisorer närvarande vid samtliga möten och rapporterar sina iakttagelser från revisionen.

Styrelsen har bemyndigat revisionsutskottet att för styrelsens räkning godkänna kvartalsrapporterna för tredje kvartalet 2009 och första kvartalet 2010, det vill säga de rapporter som inte granskas av revisorerna. Styrelsen i dess helhet ska dock sammankallas för genomgång och godkännande av rapporterna om revisionsutskottet bedömer att så bör ske.

Styrelsen har antagit en arbetsordning för revisionsutskottet. Utskottet rapporterar sitt arbete till styrelsen genom att utskottets ordförande informerar styrelsen om utskottets ställningstaganden och genom att mötesanteckningar delges styrelsen genom sekreterarens försorg.

#### Ersättningsutskott

Ersättningsutskottet bereder frågor om ersättning och andra anställningsvillkor för VD i Vattenfall AB, inför styrelsens beslut, samt utgör avstämmande instans beträffande VD:s förslag till ersättning och andra anställningsvillkor för övriga chefer som är direkt underställda VD; allt inbegripet årlig lönerevision. Därutöver följs marknadsmässigheten beträffande löner och ersättning för samtliga vice VD samt för cheferna för koncernstaberna. Utskottet ska även bereda styrelsens förslag på principer för ersättning och andra anställningsvillkor för VD i Vattenfall AB, och

för övriga chefer som är direkt underställda VD, till 2010 års årsstämma samt granska redovisningen av ersättningar till dem i årsredovisningen.

Vid årsstämman 2009 fastställdes nya riktlinjer för ledande befattningshavare, vilka motsvarar ”Riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande” som beslutades av regeringen den 20 april 2009 (”Riktlinjerna”). Det har under 2009 särskilt ankommit på ersättningsutskottet att säkerställa implementeringen och efterlevnaden av Riktlinjerna, bereda styrelsens förslag till uppdaterade Riktlinjer om behov uppstår samt i förekommande fall bereda de särskilda skäl som finns för att i ett enskilt fall avvika från Riktlinjerna.

Personaldirektören samt ansvarig medarbetare för löner och förmåner inom Koncernstab Personal är föredragande. Styrelsen har antagit en arbetsordning för ersättningsutskottets arbete. Utskottet rapporterar sitt arbete till styrelsen genom att utskottets ordförande informerar styrelsen om utskottets ställningstaganden och genom att mötesanteckningar delges styrelsen genom sekreterarens försorg. Styrelsen har inte delegerat beslutanderätt till ersättningsutskottet och det är således hela styrelsens ansvar att i sin helhet ta ställning till bland annat anställning av VD, fastställande av ersättning till VD samt övriga anställningsvillkor. Arbets-tagarrepresentanterna har avböjt att delta i utskottets arbete.

#### Offer Committee

Styrelsen beslutade år 2008 att inrätta ett utskott (”Offer Committee”) för att i enlighet med den brittiska City Code on Takeovers and Mergers hantera det offentliga uppköps-erbjudandet avseende bolaget Eclipse Energy UK Plc. Styrelsen bemyndigade utskottet att fatta beslut om och vidta nödvändiga åtgärder för att hantera 100% av aktierna i bolaget. Utskottet bestod av Lars Westerberg, som var utskottets ordförande, och Viktoria Aastrup. Utskottet upplöstes under år 2009 i samband med att 100% av aktierna förvärvats.

#### Riktlinjer för ersättning

##### Styrelsen

Styrelsens arvode bestäms av årsstämman. För information om styrelsens arvode 2009 se tabellen ”Styrelsens sammansättning och närvaro” på sidan 39 samt årsredovisningen, koncernens Not 49.

#### Ledande befattningshavare

Årsstämman har godkänt ett program som följer Riktlinjerna som omnämns ovan. Vidare har årsstämman uppdragit åt styrelsen att utreda hur nuvarande avtal med villkor om rörlig lön på lämpligaste sätt omförhandlas så att de överensstämmer med dessa riktlinjer.

Vattenfalls styrelse har definierat de befattningar som i detta sammanhang kan anses vara ledande utifrån den påverkan de har på koncernens resultat, varvid bland annat enhetens omsättning och storlek varit avgörande. Inklusivt dem som ingår i koncernledningen har sammanlagt 15 befattningar identifierats. Individuella genomgångar genomförs,



då det gäller de ersättningskonstruktioner, fast lön, som ska gälla från och med 2010. Vid tidpunkten för avlämnandet av denna årsredovisning var situationen följande: För dem som 2010 ingår i koncernledningen, tio personer, har sex enbart fast lön och inte rörlig lön, vare sig baserad på årliga mål eller långtidsmål (LTI). För de återstående befattningarna pågår individuella genomgångar och rekryteringar. Vid nytillsättningar kommer enbart fast lön att erbjudas.

Frågan har beretts i styrelsens ersättningsutskott, som för ändamålet även anlitat utomstående rådgivare.

Det finns inga aktie- eller aktiekursrelaterade incitamentsprogram till styrelsen eller bolagsledningen. Vattenfalls ägarförhållanden innebär att sådana inte heller kan bli aktuella. Skattepliktiga ersättningar och förmåner samt pensionskostnader för styrelseordförande, styrelseledamöter, VD och andra ledande befattningshavare beskrivs närmare i årsredovisningen, koncernens Not 49.

### Revisorer

Av svenska statens ägarpolicy framgår att ansvaret för val av revisorer i statligt ägda bolag alltid ligger hos ägaren och beslutas på årsstämman. Riksrevisionen kan enligt lagen om revision av statlig verksamhet med mera förordna en eller flera revisorer att delta i den årliga revisionen. I Vattenfalls bolagsordning anges att på årsstämma utses minst en och högst tre revisorer jämte minst en och högst tre suppleanter samt att till revisor eller revisorssuppleant även kan utses registrerat revisionsbolag.

På årsstämman 2008 omvaldes revisionsbolaget Ernst & Young AB till revisorer med auktoriserade revisorn Hamish Mabon som huvudansvarig revisor. Valet skedde för perioden fram till årsstämman 2012. Vid sidan av uppdraget i Vattenfall är Hamish Mabon revisor i bland annat följande bolag: Hexagon AB, Relacom Holding AB, Scania Sverige AB, Softronic AB och Ambea AB. Hamish Mabon har inga uppdrag i bolag som påverkar hans oberoende som revisor i Vattenfall.

Riksrevisionen har förordnat auktoriserade revisorn Per Redemo fram till bolagsstämman 2012 med auktoriserade revisorn Göran Selander som suppleant under samma tidsperiod. Per Redemo har innehaft uppdraget sedan 2004. Han är även förordnad revisor i SJ AB och Sveriges Television AB. Per Redemo har inga uppdrag i bolag som påverkar hans oberoende som revisor i Vattenfall.

Revisorerna avrapporterade sin bokslutsgranskning till hela styrelsen vid styrelsemötena den 17 mars 2009 och rapporterade även sina iakttagelser vid styrelsemötet den 10 december 2009. Vid avrapporteringen den 17 mars 2009 träffade styrelsen revisorerna utan närvaro av VD eller annan person från ledningen. Revisorerna har även lämnat mer detaljerade redogörelser vid revisionsutskottets möten. Revisorerna möter dessutom Vattenfalls VD och CFO vid ett antal tillfällen under året.

Revisionsutskottet har godkänt riktlinjer för hur upphandling av andra tjänster än revision ska ske. Dessa riktlinjer gäller för koncernens samtliga externa revisorer. I de

fall mer omfattande konsultinsatser ska göras av de valda revisorerna, ska uppdraget först behandlas och godkännas av revisionsutskottet eller finansdirektören. Koncernens revisionskostnader beskrivs närmare i Årsredovisningen, koncernens Not 52 samt i moderbolagets Not 39. Konsultationerna från Ernst & Young AB under 2007–2009 har främst gällt skatte- och redovisningsfrågor samt utredningar avseende rutiner och styrning av projekt.

### Ledning och ledningssystem

#### VD och koncernledning

VD i Vattenfall AB, som också är koncernchef för Vattenfallkoncernen, svarar för den löpande förvaltningen i enlighet med aktiebolagslagen. VD har inrättat beslutsorgan för styrningen av koncernen och fattar beslut självständigt eller med stöd av dessa beslutsorgan. Under hela året 2009 har Lars G Josefsson varit VD. Vid styrelsemötet den 15 november utsågs Øystein Løseth till förste vice VD i Vattenfall AB, med syftet att han före sommaren år 2010 ska efterträda Lars G Josefsson som VD.

Koncernledningen (EGM) fokuserar på koncernens övergripande inriktning och beslutar i frågor av större vikt för koncernen, exempelvis koncernens strategi, större förvärv, investeringar och avyttringar. Information om medlemmarna i koncernledningen finns på sidorna 48–49.

#### Styrande affärsetik

Vattenfalls kärnvärden är Öppenhet, Ansvarstagande och Effektivitet.

Vattenfalls koncerngemensamma uppförandekod (Code of Conduct) och företagsfilosofi slår fast att alla medarbetare ska följa och arbeta enligt Vattenfalls kärnvärden, policyer och instruktioner. Bestämmelserna i Code of Conduct konkretiseras i övriga delar av ledningssystemet. Ytterligare information om styrande affärsetik lämnas i Vattenfalls hållbarhetsredovisning (Corporate Social Responsibility Report).

Under år 2009 har en ny Code of Conduct antagits av styrelsen. Den utvecklades genom ett internationellt projekt som leddes av Koncernstab Personal och involverade ett stort antal enheter för att säkerställa att den överensstämmer med koncernens strategi och de frågor som är centrala för den dagliga verksamheten. Centrala frågor som ingår i den nya Code of Conduct avser hållbarhet, kunder och leverantörer, människor, kultur och värderingar, affärsetik, hälsa – trygghet – säkerhet samt kommunikation.

Vattenfall har under 2009 även fortsatt införandet av en koncernövergripande whistleblowing-funktion med lokalt tillsatta externa ombudsmän (advokater) dit anställda, konsulter och leverantörer kan vända sig för att rapportera misstänkta allvarliga oegentligheter som anmälaren av någon anledning inte vill rapportera internt via de normala rapporteringslinjerna. Funktionen har funnits i Vattenfalls tyska verksamhet sedan 2007 och har under 2009 implementerats även i Polen och Sverige. Arbete med att implementera funktionen i Danmark, Finland, Nederländerna och Belgien pågår och förväntas bli klart under första halvåret 2010.

**Allmänt om Vattenfall Management System (VMS)**

Koncernen styrs med fokus på värdeskapande och långsiktiga övergripande mål och krav för Business Groups och affärsenheterna. Business Groups föreslår kortsiktiga mål för varje affärsenhet vilka sedan godkänns av VD och koncernledningen.

För att säkerställa att Vattenfall utvecklas i önskad riktning och lever upp till etiska och legala krav har VD etablerat ett ledningssystem, Vattenfall Management System (VMS). Integrerat med VMS finns ett miljöledningssystem, Environmental Management System. VMS finns tillgängligt för alla anställda på koncernens intranät. Ledningssystemet består av ett antal byggstenar (se bild nedan). Det är dokumenterat i bindande styrdokument, vilka utgörs av CEO-dokument, koncernpolicyer, instruktioner, direktiv och övriga dokument. Koncernpolicyer anger riktlinjer i frågor av stor vikt för koncernen medan instruktioner ger en mer detaljerad och operativ styrning.

Koncernens ledningsprocesser för strategisk planering, affärsplanering och uppföljning är centrala styrverktyg för koncernledningen. Koncernstaberna ansvarar för att föreslå, utveckla och följa upp koncernpolicyer och koncerninstruktioner. Koncernens kvalitetsfunktion är sammanhållande för ledningssystemet och har en beslutande kommitté som även ska medverka till förankring och förbättringar av VMS. Vissa centrala dokument godkänns även av Vattenfall AB:s styrelse årligen eller vid materiella ändringar. Alla enheter i Vattenfall är skyldiga att följa ledningssystemets styrdokument.

Särskilda rutiner finns för att ledningssystemet ska bli gällande även i dotterbolagen. Beträffande de tyska dotterbolagen finns sedan juni 2008 ett särskilt avtal, ett så

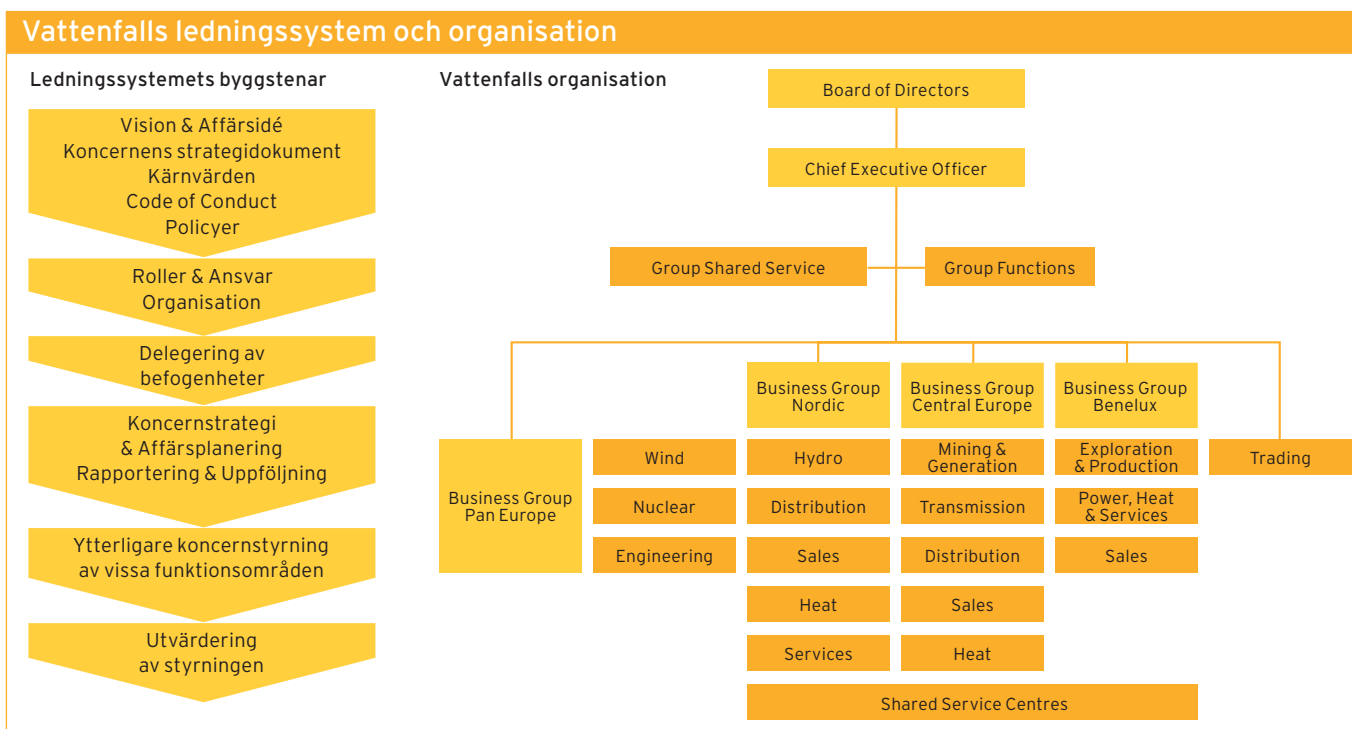
kallat ”Beherrschungsvertrag”, mellan Vattenfall AB och det tyska holdingbolaget Vattenfall Europe AG. Enligt avtalet ställer sig styrelsen (”Vorstand”) i holdingbolaget under Vattenfall AB:s kontroll och Vattenfall AB har rätt att utfärda direktiv avseende styrningen. För det fall det under avtalets giltighetstid uppstår en redovisad nettoförlust för visst kalenderår i Vattenfall Europe AG:s årsredovisning och sådan nettoförlust inte kan kompenseras genom upplösning av reserver, vilka har reserverats under kontrollavtalets giltighetstid, har Vattenfall AB skyldighet att täcka nettoförlusten. Information om ansvar enligt avtalet framgår även av moderbolagets Not 33 (Eventualförpliktelser (ansvarsförbindelser)).

**Organisation och processer**

Vattenfalls organisationsmodell baseras på värdekedjan för el (produktion, transmission, distribution och försäljning) och för värme (produktion, distribution och försäljning). Rapportering och uppföljning av den operativa verksamheten sker med full transparens i redovisning, kontroll, lönsamhet och värdeskapande. Organisationen framgår av figuren nedan.

Vattenfalls verksamhet delas in i tre kategorier ur styrningssynpunkt:

- Affärsverksamheten som sköts av Business Groups och deras affärsenheter.
- Staber som stödjer sina respektive ledningsgrupper.
- Shared Service-enheter som tillhandahåller och utvecklar tjänster vilka stödjer affärsenheter och övriga användares strävan att optimera sin verksamhet. Shared Service-enheter finns både på koncernnivå (Group Shared Services) och på Business Group-nivå.



Ett antal viktiga processer har etablerats med syfte att underlätta styrningen av koncernen. Varje process leds av en processägare, vanligtvis en medlem av koncernledningen, som ansvarar för att processen utvecklas. För närvarande finns koncernprocesserna strategi- och affärsplanering, rapportering och uppföljning, riskhantering, förvärv, investeringar, kommunikation, chefsutveckling och asset management.

Strategi- och affärsplaneringsprocessen resulterar i årliga strategi- och affärsplaner. I denna process analyseras, utvärderas och bedöms strategiska frågor med beslut i koncernledningen om urval, formuleringar och prioriteringar. Strategiplaneringen innefattar både koncernens långsiktiga verksamhet och dess finansiella resultat. Årligen utarbetas en strategisk plan som beslutas av Vattenfalls

styrelse. Med utgångspunkt från direktiven i den strategiska planen tar Business Groups och affärsenheter fram en ettårig affärsplan samt en femårig plan innehållande strategisk inriktning. Dessa planer godkänns slutgiltigt av koncernledningen. Finansplanen för påföljande kalenderår fastställs slutgiltigt av styrelsen.

Förvärvet av 49% av aktiekapitalet samt operativ kontroll av N.V. Nuon Energy medförde att en ny Business Group Benelux bildades den 1 juli 2009 med enheter för Exploration & Production, Power, Heat & Services och Sales. Dessutom infördes en koncerngemensam affärsenhet för energihandel genom integration av Vattenfalls och Nuons energihandelsenheter.

## STYRELSENS RAPPORT OM DEN INTERNA KONTROLLEN AVSEENDE FINANSIELL RAPPORTERING

Denna rapport har upprättats i enlighet med Svensk kod för bolagsstyrning.

### Kontrollmiljö

Den formella beslutsordningen i koncernen utgår från den ansvarsfördelning mellan styrelse och VD som fastställts i styrelsens arbetsordning. Styrelsen har fastställt Vattenfalls koncerngemensamma uppförandekod (Code of Conduct) som definierar medarbetares åtaganden för Vattenfalls företagsfilosofi, kärnvärden och normer för de anställda. Ledningssystemet, Vattenfall Management System, VMS, som fastställts av VD innehåller styrdokument som inkluderar bland annat koncerninstruktioner för befogenheter, styrning, riskhantering och intern kontroll.

### Riskanalys

Reglerna kring och utfallet av koncernens process för riskbedömning och riskhantering behandlas årligen av styrelsen. Koncernens riskhantering och rapportering samordnas av en central riskkommitté. Styrelsen utvärderar och övervakar risker och kvalitet i den finansiella rapporteringen genom revisionsutskottet. Revisionsutskottet har förtlöppande och regelbunden kontakt med koncernens intern- och externrevision för utvärdering av risker i den finansiella rapporteringen. I VMS ingår ett ramverk för intern kontroll där risker avseende materiella fel i den finansiella rapporteringen har identifierats och definierats. Finance Compliance-funktionen inom koncernstab Ekonomi och Finans utför årliga analyser av risker för finansiell rapportering och ansvarar för uppdatering av ramverket.

### Kontrollaktiviteter och uppföljning

Styrelsen övervakar och behandlar moderbolagets och

koncernens ekonomiska situation vid varje ordinarie styrelsesammanträde. Koncernledningen har regelbundna uppföljningsmöten avseende det ekonomiska utfallet med chefs- och ekonomifunktionerna i koncernens olika Business Groups samt staber och shared service-enheter. Vattenfalls ledningssystem innehåller styrande dokument för de väsentliga processerna för finansiell rapportering. VMS utgör plattformen för den interna kontrollen för samtliga enheter inom koncernen.

Finance Compliance-funktionen ansvarar för självutvärderingar, uppföljningar, rapporteringar och förbättringar av kontrollaktiviteterna för finansiell rapportering. Kontrollaktiviteterna syftar till att förebygga, upptäcka och korrigera fel i den finansiella rapporteringen. Finance Compliance rapporterar kvartalsvis till Vattenfalls CFO och revisionsutskottet.

Internrevisionens arbete innefattar bland annat att utvärdera och granska arbetet med riskhantering, efterlevnad av policy, regler och instruktioner samt effektiviteten i den interna kontrollen för finansiell rapportering. Internrevisionen rapporterar till koncernledningen, till ledningen i de olika länderna och enheterna samt till Vattenfalls revisionskommitté.

### Information och kommunikation

Information om koncernens policy, instruktioner, riktlinjer och manualer finns på Vattenfalls intranät som är tillgängligt för samtliga anställda i koncernen. Koncernens redovisnings- och rapporteringsprinciper är fastställda i koncernrapporteringsmanualen. Uppdateringar och förändringar i dessa principer kommuniceras löpande via Vattenfalls intranät samt vid möten med företrädare för koncernens Business Groups samt staber och shared service-enheter.



# STYRELSE

**Lars Westerberg**, född 1948, styrelsens ordförande sedan 2008. Lars är utbildad civilingenjör vid Kungliga Tekniska Högskolan och civilekonom vid Stockholms universitet. Lars började 1972 på ASEAs elevingenjörskurs och stannade på ASEA till 1984 då han var försäljningschef på ASEA Robotics. 1984 anställdes Lars på Esab där han under åren 1991–1994 var VD och koncernchef. Under åren 1994–1999 var Lars VD och koncernchef i Gränges AB och därefter VD och koncernchef i Autoliv AB fram till april 2007. Sedan 2007 är Lars styrelseordförande i Autoliv AB och Husqvarna AB samt styrelseledamot i SSAB och AB Volvo.

**Viktoria Aastrup**, född 1971, invaldes som ledamot i styrelsen 2008. Hon är utbildad ek.mag. vid Linköpings universitet 1995 samt diplomerad finansanalytiker vid Handelshögskolan i Stockholm 2002. 1995 anställdes Viktoria på Vägverket och från 1998 tjänstgjorde hon på Kommunikationsdepartementet och Näringsdepartementet, senast som biträdande enhetschef på Näringsdepartementets enhet för Statligt ägande. Viktoria är sedan 2010 regionchef för Stockholmsregionen på Nordea AB, samt styrelseledamot i Lernia AB och ordförande i valberedningen för TeliaSonera.

**Carl-Gustaf Angelin**, född 1951, är arbetstagarledamot för Akademikerrådet och invaldes i styrelsen år 2003. Carl-Gustaf är civilingenjör från Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm. Mellan åren 1977 och 1988 var han verksam inom AB Svenska Fläktfabriken och därefter har han haft flera olika befattningar inom Vattenfallkoncernen. För närvarande arbetar han på Försäljning Norden.

**Eli Arnstad**, född 1962, invaldes som ledamot i styrelsen 2008. Hon har studerat offentlig rätt och statsvetenskap vid universitetet i Oslo och tog 1999 en Cand.mag från HiNT (Høgskolen i Nord-Trøndelag). 1999 tjänstgjorde Eli på Stiklestad Nasjonale Kultursenter och under 2000 på Stjørdal Naeringsforum. Under åren 2001–2007 var Eli administrerande direktör på Enova SF. Eli är vice ordförande i Sparebank 1 Midt-Norge och styrelseledamot i Senter for økonomisk forskning vid NTNU, Stiftelsen Nidarosdomens Restaureringsarbeider, AF-Gruppen samt Posten Norge.

**Johnny Bernhardsson**, född 1952, är arbetstagarledamot för Unionen och invaldes i styrelsen år 1995. Johnny har en ingenjörsutbildning kompletterad med ekonomisk påbyggnad från TBV. Han har varit verksam i olika befattningar inom Vattenfallkoncernen sedan 1970.

**Christer Bådholm**, född 1943, är ledamot och invaldes i styrelsen år 2002. Christer är civilingenjör från Chalmers Tekniska Högskola i Göteborg och har också en utbildning inom företags- och koncernledning från IFL samt i International Management från MiL. Han har lång erfarenhet som VD i olika bolag inom transportbranschen, bland annat från ABV södra regionen, NCC Intl. AB, ABB Traction AB, Adtranz GmbH, samt Bombardier Transportation GmbH. Sedan 2002 bedriver han egen konsultverksamhet. Christer är även styrelseledamot i Svevia AB, samt styrelseordförande i Bombardier Transportation Sweden AB, Balfour Beatty Rail AB, och VINN Group AB.

**Lars Carlsson**, född 1951, är arbetstagarledamot för Unionen och suppleant och invaldes i styrelsen år 1991. Lars har en ingenjörsutbildning från Katrineholms tekniska skola. Han har sedan 1972 varit verksam i olika befattningar inom Vattenfallkoncernen.

**Lone Fønss Schrøder**, född 1960, är ledamot och invaldes i styrelsen år 2003. Hon har en magisterexamen i juridik från Köpenhamns Universitet, samt en magisterexamen i bolagsekonomi från Handelshögskolan i Köpenhamn. Under åren 1982–2003 var Lone verksam i ledande befattningar inom A.P. Möller-Maersk A/S. 2003–2005 var Lone arbetande styrelseledamot i AKER-Kvaerner och sedan 2005 är hon VD för Wallenius Lines AB. Lone är även styrelseledamot i Aker Solution ASA (publ.), NKT A/S, Yara ASA (publ.) (samt ledamot i revisionskommittén) och Svenska Handelsbanken AB (publ.) (samt ledamot i revisionskommittén), styrelseordförande i Bioneer A/S, WWL A/S, samt vice styrelseordförande i Aker ASA (publ.) (samt ledamot i revisionskommittén).

**Lars-Göran Johansson**, född 1953, är arbetstagarledamot för Ledarna och suppleant. Han invaldes i styrelsen år 2008. Lars-Göran har gymnasial utbildning och har varit verksam som tekniker och arbetsledare inom Vattenfallkoncernen sedan 1971.

**Björn Savén**, född 1950, invaldes i styrelsen 2009. Björn har en civil-ekonomexamen från Handelshögskolan i Stockholm 1972, samt en MBA från Harvard Business School 1976. Han är också ekon.dr.h.c. 1999 från Svenska Handelshögskolan i Helsingfors. Björn hade under tiden 1976–1988 flera ledande befattningar inom Esseltekoncernen i Stockholm, London och New York, samt dessförinnan två år vid Gulf Oil 1972–1974. Sedan företaget grundades 1989 har Björn, till och med 2008, varit VD för IK Investment Partners (IK). Björn är sedan 2008 ordförande i IK. Han är också styrelsemedlem i Nordea Bank AB (publ.) samt flera av IK:s portföljbolag.

**Cecilia Vieweg**, född 1955, invaldes i styrelsen 2009. Åren 1987–1990 tjänstgjorde hon som advokat på Berglund & Co Advokatbyrå. Därefter arbetade hon som bolagsjurist på AB Volvo till 1992 då hon blev chefsjurist på Volvo Personvagnar AB. 1998 var Cecilia advokat och delägare på Wahlin Advokatbyrå och sedan 1999 är hon anställd på Electrolux som medlem av koncernledningen, samt med ansvar för juridik, immateriella rättigheter, riskhantering och säkerhet. Cecilia är sekreterare i AB Electrolux styrelse, styrelseledamot i Haldex AB samt styrelseledamot i PMC Group AB. Cecilia är också ledamot i Aktiemarknadsnämnden.

## Ledamöter som lämnat styrelsen under 2009

**Hans-Olov Olsson**, född 1941, invaldes i styrelsen år 2004 och avgick vid årsstämman 2009.

**Tuija Soanjärvi**, född 1955, invaldes i styrelsen år 2007 och avgick vid årsstämman 2009.

**Anders Sundström**, född 1952, invaldes i styrelsen år 2004 och avgick vid årsstämman 2009.

**Ronny Ekwall**, född 1953, invaldes i styrelsen såsom arbetstagarledamot år 1999. Han avgick 20 november 2009.

**Per-Ove Lööv**, född 1961, invaldes i styrelsen år 1999 såsom arbetstagarledamot och suppleant. Han avgick 20 november 2009.



Lars Westerberg



Viktoria Aastrup



Carl-Gustaf Angelin



Eli Arnstad



Johnny Bernhardsson



Christer Bådholm



Lars Carlsson



Lone Fønss Schrøder



Lars-Göran Johansson



Björn Savén



Cecilia Vieweg

# KONCERNLEDNING

**Lars G Josefsson**, född 1950, är verkställande direktör och koncernchef sedan år 2000. Lars är civilingenjör från Chalmers Tekniska Högskola i Göteborg och började sin karriär på Ericsson år 1974. Där innehade han flera olika chefsbefattningar i Sverige fram till 1993 bland annat inom Radar-sektionen och Surface Sensor Division. Mellan åren 1993–1997 var Lars VD för Ericsson Austria AG i Wien och därefter VD för Celsius fram till år 2000. Lars är styrelseledamot i ESKOM Holdings Ltd, i Robert Bosch GmbH samt partner i Robert Bosch Industrietreuhand, ordförande i Eurelectric, ordförande i Tysk-svenska handelskammaren samt medlem i FN:s generalsekreterares rådgivande grupp om energi och klimatförändring. Lars var fram till augusti 2009 även ledamot i regeringens kommission för hållbar utveckling. Lars hade vid årsskiftet inga väsentliga aktieinnehav i företag med vilka Vattenfall har affärsförbindelser.

**Dag Andresen**, född 1964, tillträdde som CFO i Vattenfall AB i oktober 2008. Dag är även andre vice VD i Vattenfall AB. Dag är utexaminerad sjöofficer och högre officer från Luftkrigsskolen i Norge och civil-ekonom från Norges Handelshøyskole, NHH. Han har en Executive MBA från Helsinki School of Economics and Business Administration samt utbildning från Harvard Business School och Stanford Graduate School of Business. Dag har haft olika ledande officerspositioner inom the Royal Norwegian Navy and Royal Air Force. Mellan åren 1993–2000 innehade Dag olika chefsbefattningar inom bland annat Nordiska Investeringsbanken (NIB) i Helsingfors och Den norske Bank (DnB) samt inom shipping och industri. Mellan åren 2001–2008 har Dag haft olika ledande chefspositioner inom Nordea AB, senast som chef för affärsområdet Transaction & Finance Banking.

**Helene Biström**, född 1962, var vice chef för Business Group Nordic 2007–2008. Från 1 januari 2009 är Helene chef för Business Group Pan Europe. Helene är civilingenjör utbildad vid Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm. Helene hade åren 1983–2000 olika anställningar i Vattenfall AB. Åren 2001–2002 var Helene VD i REGA Energiplanering AB och 2004–2007 var hon chef för affärsenheten Värme i Norden. Helene är styrelseledamot i Stella Plastic Holding AB.

**Lars Gejrot**, född 1954, är direktör och chef för Koncernstab Human Resources sedan 2 februari 2009 samt tillförordnad kommunikationsdirektör från augusti 2009 till 31 december 2009. Lars har en regementoofficersexamen vid Karlberg, högskolestudier inom sociologi, psykologi och pedagogik samt har genomgått flera ledarskapsutbildningar. Lars har arbetat 18 år inom IKEA där han har haft olika utlandsplaceringar och chefsbefattningar, främst inom HR, där hans senaste befattning 2001–2008 var Human Resources manager för IKEA-gruppen. Innan dess har Lars arbetat fyra år som konsult för Mercuri Urval och 10 år som regementoofficer.

**Tuomo Hatakka**, född 1956, är vice VD i Vattenfall AB sedan 2005 och sedan 1 januari 2008 chef för Business Group Central Europe. Tuomo var från 2002 till december 2007 chef för Business Group Poland. Tuomo har en ekonomutbildning från Handelshögskolan i Helsingfors och Instituto de Estudios Superiores de la Empresa i Barcelona i Spanien. Han har bland annat varit verksam som konsult för Bain Company i London, Executive Vice President och partner i Enterprise Investors i Warszawa samt VD i Elektrim Kable SA i Warszawa.

**Øystein Løseth**, född 1958, är förste vice VD i Vattenfall AB och chef för Business Group Benelux från 1 juli 2009 då köpet av nederländska N.V. Nuon Energy slutfördes. Øystein är civilingenjör från Norges Tekniske Høyskole i Trondheim samt har bedrivit ekonomistudier vid Bedriftsøkonomisk Institutt, Bergen, Norge. Åren 1983–1993 arbetade Øystein inom norska Statoil. 1993–94 var han planeringschef vid Alliance Gas, London, Storbritannien. 1994–1997 var han rörelsechef vid Naturkraft, Oslo, Norge. Åren 1997–2003 innehade Øystein olika befattningar inom Statkraft i Norge och Nederländerna. Från 2003

har han varit verksam inom Nuon nv, Amsterdam, Nederländerna, som VD i Nuon Energy Sourcing och styrelseledamot i Nuon nv. Sedan april 2008 är Øystein koncernchef för N.V. Nuon Energy. Øystein Løseth utsågs 15 november 2009 till förste vice VD, med syftet att han före sommaren 2010 ska efterträda Lars G Josefsson som VD.

**Hans-Jürgen Meyer**, född 1957, ingår i ledningen för och är ekonomi- och finansdirektör i Vattenfall Europe AG sedan 2005. Hans-Jürgen har en doktorsexamen i juridik från Universitetet i Tübingen och en Master of Laws från Harvard University Law School, USA. Åren 1983–1985 samt 1987–1991 var han vid Förvaltningsdomstolen i Berlin först som notarie, sedan som domare. Hans-Jürgen var 1991–2000 vid Treuhandanstalt/BVS i Berlin, från 1993 som vice VD. År 2000 kom han till Bewag AG som ekonomidirektör. Åren 2002–2005 var Hans-Jürgen ekonomidirektör vid Vattenfall Europe AG.

**Helmar Rendez**, född 1962, tillträdde som direktör och chef för Koncernstab Strategier i augusti 2007. Helmar har en filosofie doktorsexamen från Berlins tekniska universitet, TU. Han var åren 1989–1993 projektchef vid Zentrum für Logistik und Unternehmensplanung GmbH i Berlin, chef för Kienbaum Management Consultants GmbH:s Berlinkontor 1993–1998, chef för koncernutveckling inom VEAG Vereinigte Energiewerke AG, Berlin, 1998–2001. Helmar var ansvarig för integrationsprocessen inom Vattenfall Europe samt chef för Företagsutveckling 2001–2003. Han ingick i företagsledningen för WEMAG AG, Schwerin, 2004–2007 och var VD i Vattenfall Europe Business Services GmbH, Berlin, 2006–2007.

**Elisabeth Ström**, född 1962, direktör och chef för Koncernstab Kommunikation sedan 1 januari 2010. Elisabeth är diplomerad marknadssekon om från Berghs School of Communication. Elisabeth var utbildningschef vid Berghs School of Communication åren 1985–1988 och VD och rektor för skolan åren 1996–1997. 1991–1995 var Elisabeth marknadsdirektör för Nordiska Kompaniet. 1997–2000 var Elisabeth vice VD och ledamot av koncernledningen i Förenings-sparbanken (nuvarande Swedbank). Elisabeth rekryterades år 2000 som vice VD för Kooperativa Förbundet samt vice VD i Coop Sverige AB. 2003–2005 var Elisabeth ställföreträdande koncernchef och vice VD för Posten AB. 2005–2009 arbetade Elisabeth som konsult och rådgivare i affärsutvecklings- och varumärkesfrågor.

**Torbjörn Wahlborg**, född 1962, är vice VD och chef för Business Group Nordic sedan 1 januari 2010. Torbjörn har en civilingenjörsexamen från Chalmers tekniska högskola, Göteborg. Åren 1988–1990 arbetade han vid Nynäs Petroleum, Nynäshamn. Torbjörn var 1990–1994 Elchef för Vattenfall Värmekraft, Stenungssund och 1994–1996 var han projektledare för Sjaellenske Kraftverker, Köpenhamn, Danmark. Han var 1996–1997 projektledare, Vattenfall International, Stockholm. Från 1997 var Torbjörn verksam i Polen, åren 1997–2001 som vice chef för Vattenfall Polen och 2001–2006 som vice chef för GZE SA, Gliwice. 2006–2008 var han affärsområdeschef Vattenfall Försäljning Polen och 2008–2009 landschef Vattenfall Polen.

## Personer som lämnat koncernledningen under 2009

**Doede Vierstra**, född 1958 var direktör och finanschef vid N.V. Nuon Energy fram till 31 december 2009 då han avgick.

**Hans von Uthmann**, född 1958, var vice VD i Vattenfall AB och chef för Business Group Nordic fram till 31 december 2009 då han avgick.

**Christopher Eckerberg**, född 1971, var tillförordnad kommunikationsdirektör till augusti 2009. Sedan augusti 2009 är Christopher chef för affärsenheten Engineering inom Business Group Pan Europe.

**Carolina Wallenius**, född 1968, var direktör och chef för Koncernstab Kommunikation fram till 6 februari 2009 då hon avgick.



Lars G Josefsson



Dag Andresen



Helene Biström



Lars Gejrot



Tuomo Hatakka



Øystein Løseth



Hans-Jürgen Meyer



Helmar Rendez



Elisabeth Ström



Torbjörn Wahlborg