

Bolagsstyrningsrapport

Nedan lämnas information om bolagsstyrning enligt Svensk kod för bolagsstyrning beträffande räkenskapsåret 2010. Bolagsordning, tidigare bolagsstyrningsrapporter, material från de senaste bolagsstämmorna med mera finns tillgängliga på Vattenfalls webbplats www.vattenfall.se under "Bolagsstyrning".

2010 års bolagsstyrningsrapport har lästs av bolagets revisorer utan anmärkning (se Rapport om Bolagsstyrningsrapporten i revisionsberättelsen sid. 135).

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. Det 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.

Koncernens bolagsstyrning baseras på

- Svenska och utländska rättsregler;
- Svenska statens ägarpolicy jämte övriga ägardirektiv;
- Svensk Kod för Bolagsstyrning (Koden);
- Bolagsordningen;
- Styrelsens arbetsordning, inklusive VD-instruktion och instruktion om rapportering till styrelsen;
- Interna dokument, särskilt koncernens ledningssystem Vattenfall Management System (VMS);
- Årsredovisningslagen (ÅRL).

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.

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.

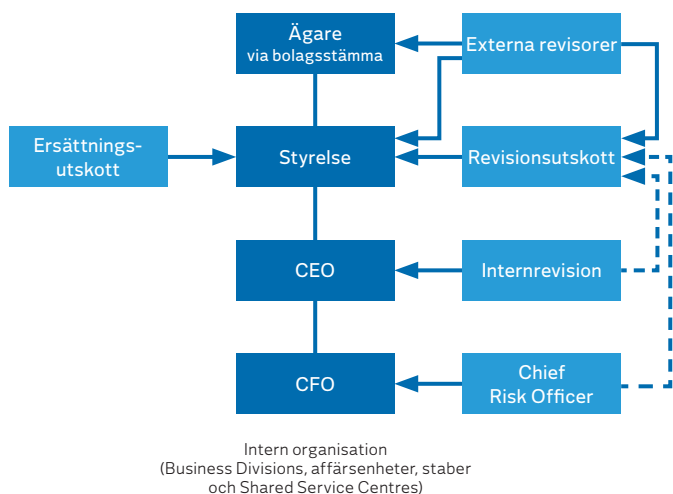
Årsstämma och ägare

Årsstämma ska enligt bolagsordningen hållas årligen inom sex månader efter räkenskapsårets utgång. Årsstämman 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 2010 i Stockholm. Årsstämman fastställde den av styrelsen och verkställande direktören avlämnade årsredovisningen och koncernredovisningen för 2009, beslutade om disposition av bolagets resultat samt beviljade styrelsens ledamöter och verkställande direktören ansvarsfrihet.

Vid stämman var samtliga om- och nyvalda styrelseledamöter närvarande, utom Eli Arnstad som var förhindrad att delta. Liksom tidigare år var stämman öppen för allmänheten och en

Styrnings- och rapportstruktur



Avvikelser från Koden

På följande punkter avviker Vattenfalls styrning beträffande räkenskapsåret 2010 från de krav som finns i Koden.

Kodkrav	Beskrivning	Vald lösning samt motivering
1.3 Styrelsens beslutförhet vid extra bolagsstämma	Så många av styrelseledamöterna ska närvara vid stämman att styrelsen är beslutför.	En majoritet av styrelseledamöterna var närvarande, dock inte så många att styrelsen var beslutför enligt bolagsordningen.
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.	På grund av ägarstrukturen saknar Vattenfall en valberedning. Nomineringsprocessen följer istället svenska statens ägarpolicy. Referenserna till valberedningen i punkt 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 webbplatsen enligt punkt 2.6.

öppen frågestund arrangerades, i enlighet med svenska 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 lämnas ingen information på webbplatsen om aktieägares möjlighet att få ärende behandlat på stämman. Kodens bestämmelser om detta är alltså inte tillämpliga för Vattenfall.

Extra bolagsstämma

Vattenfall höll den 23 augusti 2010 en extra bolagsstämma. På denna stämma beslutades att ändra bolagsordningen. Anledningen till detta var att riksdagen den 3 juni 2010 enligt regeringens förslag (prop 2009/10:179) beslutade om förtydligande av uppdraget för Vattenfall AB. Uppdraget ska enligt riksdagens beslut vara att generera en marknadsmässig avkastning genom att affärsmässigt bedriva energiverksamhet så att Vattenfall är ett av de bolag som leder utvecklingen mot en miljömässigt hållbar energiproduktion. Verksamhetsbeskrivningen i bolagsordningen ändrades på stämman för att återspegla det ändrade uppdraget. Den nya bolagsordningen finns tillgänglig på Vattenfalls webbplats, www.vattenfall.se under "Bolagsstyrning".

Styrelsens sammansättning

Tillsättning av styrelse

För företag som är helägda av svenska staten och som inte är marknadsnoterade tillämpas enhetliga och gemensamma principer för en strukturerad nomineringsprocess. Dessa principer ersätter Kodens regler om beredning av beslut om nominering av styrelseledamöter och revisorer. Nomineringsprocessen koordineras av enheten för statligt ägande. 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

Styrelsens sammansättning och närvaro

Namn	Funktion	Nationalitet	Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen (enligt Kodens)	Utskottsuppdrag	Totalt arvode (TSEK) år 2010	Närvaro på styrelsemöte	Närvaro på utskottsmöte
Lars Westerberg	Styrelsens ordförande	Svensk	Ja	Ersättningsutskottet	580	14/14	7/7
Carl-Gustaf Angelin	Arbetstagarledamot	Svensk	–		13	13/14	
Eli Arnstad	Styrelseledamot	Norsk	Ja		280	12/14	
Johnny Bernhardsson	Arbetstagarledamot	Svensk	–		13	14/14	
Christer Bådholm	Styrelseledamot	Svensk	Ja	Revisionsutskottet (ordförande)	350	14/14	5/5
Lars Carlsson	Arbetstagarledamot, suppleant	Svensk	–		13	13/14	
Ronny Ekwall	Arbetstagarledamot, fr o m 2010-04-12	Svensk	–		–	10/10	
Lone Fønss Schrøder	Styrelseledamot	Dansk	Ja	Revisionsutskottet	350	12/14	4/5
Lars-Göran Johansson	Arbetstagarledamot, suppleant	Svensk	–		13	14/14	
Patrik Jönsson	Styrelseledamot, fr o m 2010-04-29	Svensk	Ja	Ersättningsutskottet, revisionsutskottet, båda fr o m 2010-04-29	–	10/10	ErsU: 4/4 RevU: 3/3
Per-Ove Lööv	Arbetstagarledamot, suppleant, fr o m 2010-04-12	Svensk	–	Revisionsutskottet fr o m 2010-04-12	–	10/10	4/4
Björn Savén	Styrelseledamot	Svensk	Ja		280	14/14	
Cecilia Vieweg	Styrelseledamot	Svensk	Ja	Ersättningsutskottet (ordförande fr o m 2010-04-29)	280	13/14	7/7
Viktoria Aastrup	Styrelseledamot, t o m 2010-04-29	Svensk	Ja	Ersättningsutskottet (ordförande), Revisionsutskottet; båda t o m 2010-04-29	117	4/4	ErsU: 3/3 RevU: 2/2

Anm: Årsstämman 2010 beslutade att ersättning inte ska utgå till arbetstagarrepresentanter och till styrelseledamot som är anställd inom Regeringskansliet.

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.

Ytterligare bestämmelser om nominering av styrelse framgår av svenska statens ägarpolicy (N2010.24).

Styrelseledamöter

Enligt Vattenfalls bolagsordning ska styrelsen bestå av lägst fem och högst tio ledamöter, till den del styrelsen utses av bolagsstämman. Vattenfalls styrelse har under år 2010 bestått av sju stämmovalda ledamöter. Arbetstagarorganisationerna har enligt lag rätt att utse tre ledamöter och tre suppleanter. Fram till och med den 12 april 2010 hade arbetstagarorganisationerna två ledamöter och två suppleanter i styrelsen, och för tiden därefter tre ledamöter och tre 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 tre kvinnor, två är utländska medborgare. Ledamöternas genomsnittsalder under 2010 var 56 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 Vattenfalls strategi;
- säkerställa att Vattenfall har en effektiv ledning samt följa upp och kontrollera bolagsledningens organisation och förvaltning;
- tillse att Vattenfall har god intern kontroll, inklusive riskhantering, och fortlopande hålla sig informerad om och utvärdera hur systemen för intern kontroll fungerar;
- fortlopande bedöma Vattenfalls ekonomiska situation;
- tillse att Vattenfalls organisation, beträffande bokföring och medelsförvaltning, innefattar en tillfredsställande kontroll; samt
- fortlopande kontrollera hur VD fullgör sitt ansvar för den löpande förvaltningen.

Dessutom ska styrelsen bland annat godkänna större investeringar, förvärv och avyttringar samt fastställa centrala policyer och instruktioner.

Styrelsen fastställer årligen en arbetsordning. Arbets-

ordningen 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 och har fastställt arbetsordning för utskotten. 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 avsnittet om intern kontroll, se sidan 71, redogjort för strukturen för den interna kontrollen i de finansiella rapporteringsrutinerna. Arbetet inom revisionsutskottet utgör en del av denna styrelsekontroll. Vid samtliga revisionsutskottsmöten under 2010 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

Vattenfalls Chief Risk Officer (CRO) ansvarar för organisationen av riskhantering inom koncernen. CRO ansvarar för denna organisation på koncernnivå och har att informera revisionsutskottet om sina iakttagelser rörande koncernens risker.

Styrelsen beslutar om övergripande riskmandat för koncernen inom områdena energi- och råvaruhandel samt finans-, försäkrings- och kreditrisk. 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 77–83.

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; samt
- Forsknings- och utvecklingsaktiviteter inom koncernen.

Härutöver rapporteras vid varje ordinarie möte dels viktigare affärshändelser sedan förra mötet och dels 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 2010 sammanträtt 14 gånger, inklusive det konstituerande mötet. Styrelsen har alltid varit beslutför. Enligt arbetsordningen bör minst ett möte varje år hållas på annan plats än huvudkontoret. Under 2010 hölls ett möte i Stora Sjöfallet och Gällivare. Mötet kombinerades med ett besök vid Vattenfalls vattenkraftanläggningar i området.

Utöver de ärenden som styrelsen enligt arbetsordningen ska besluta, har styrelsen under år 2010 bland annat behandlat och beslutat i följande frågor:

- Ny strategisk inriktning, se nedan;
- Utnämning av ny VD; samt
- Kärnkraftverksamheten.

Styrelsebeslut om ny strategisk inriktning

Styrelsen beslutade den 24 augusti och den 20 september 2010 om en ny strategisk inriktning, organisationsstruktur och affärsmodell för Vattenfallkoncernen. Beslutet föranledes bland annat av den ändrade bolagsordning som antogs av stämman den 23 augusti.

Den beslutade strategiska inriktningen ska öka fokus på lönsamhet och värdeskapande, fokus på huvudmarknader (Tyskland, Sverige och Nederländerna), tre huvudprodukter (el, värme och gas) samt minskad CO₂-exponering och tillväxt inom elproduktion med låga CO₂-utsläpp, samt inom gas. Vattenfall siktar därigenom på att vara ett av de företag som leder utvecklingen mot en miljömässigt hållbar energiproduktion. Beslutet innebär att Vattenfall ska fortsätta att vara ett integrerat europeiskt företag med en bred energiportfölj. Geografiskt fokus ska ligga på Sverige, Tyskland och Nederländerna. Vattenfall beslutade också införa en verksamhetsstyrd organisationsstruktur.

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 14–15 december 2010.

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;
- Svara för beredningen av styrelsens arbete med att kvalitetssäkra Vattenfall AB:s finansiella rapportering;
- Övervaka effektiviteten i internkontroll, 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; samt
- 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 och Chief Risk 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 2010 och första kvartalet 2011, 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. Utöver detta bemyndigande har utskottet rätt att godkänna internrevisionens budget och årsplan samt riktlinjer för upphandling av tjänster från revisorerna. I övrigt har utskottet ingen beslutanderätt. 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.

Ersättningsutskott

Styrelsen har inrättat ett ersättningsutskott med huvudsakliga uppgifter att:

- Säkerställa implementeringen och efterlevnaden av de av årsstämman beslutade riktlinjerna för anställningsvillkor för ledande befattningshavare;
- Bereda styrelsens förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för VD och andra ledande befattningshavare till 2011 års årsstämma;
- Bereda styrelsens förslag till uppdaterade riktlinjer om behov uppstår;
- Bereda löpande frågor om ersättning och andra anställningsvillkor för VD, inför styrelsens beslut, samt utgöra avstämmade instans beträffande VD:s förslag till ersättning och andra anställningsvillkor för övriga ledande befattningshavare; allt inbegripet årlig lönerevision;
- I förekommande fall bereda de särskilda skäl som finns för att i ett enskilt fall avvika om avsteg från riktlinjerna; samt
- Granska styrelsens redovisning av ersättningar till ledande befattningshavare i årsredovisningen och inför 2011 års årsstämma bevaka/följa upp revisorernas granskning.

Ersättningsutskottet har utvärderat hur riktlinjerna för ersättning till ledande befattningshavare har tillämpats under år 2010 samt berett styrelsens rapportering och förslag inför årsstämman.

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. 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.

Riktlinjer för ersättning

Ersättning till styrelsen

Styrelsens och styrelseutskottets arvode bestäms av årsstämman med utgångspunkt i svenska statens ägarpolicy. För information om styrelsens arvode 2010 se tabellen "Styrelsens sammansättning och närvaro" på sidan 65 samt årsredovisningen, koncernens Not 50.

Ersättning till ledande befattningshavare

Årsstämman beslutade (2009 och 2010) att regeringens rikt-

linjer (2009-04-20) för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande (regeringens riktlinjer) ska gälla för Vattenfall AB. Regeringens riktlinjer avser företag som staten genom sitt ägande har ett bestämmande inflytande över, exempelvis äger mer än 50% av rösterna.

Dessa företag ska tillämpa regeringens riktlinjer i sina dotterföretag. Med dotterföretag avses i riktlinjerna de juridiska personer som avses i 1 kap. 11 § aktiebolagslagen (2005:551).

En del i regeringens riktlinjer är att rörlig lön ej ska utgå till ledande befattningshavare, och avtal innehållande rörlig lön ska omförhandlas. Med ledande befattningshavare avses enligt regeringens riktlinjer verkställande direktör och andra personer i företagets ledning. Denna krets motsvaras av de personer som avses i 8 kap. 51 § aktiebolagslagen. Det omfattar exempelvis personer som ingår i ledningsgrupper eller liknande organ och chefer som är direkt underställda den verkställande direktören.

Styrelsen ska vid årsstämman redovisa om tidigare beslutade riktlinjer har följts eller inte och skälen för eventuell avvikelse. Styrelsen ska även redovisa de särskilda skäl som finns för att i ett enskilt fall avvika från regeringens riktlinjer.

Vid tillämpningen av regeringens riktlinjer avviker Vattenfall gällande hur dessa har tillämpats i Vattenfalls dotterföretag. Styrelsen anser att följande särskilda skäl finns att avvika från riktlinjerna.

Vattenfalls huvudsakliga skäl till avvikelsen är de svårigheter och kostnader som är förknippade med att omförhandla gällande avtal för befattningshavare som enligt regeringens riktlinjer skulle ha definierats som ledande. Vattenfalls styrelse bedömer att omförhandling av ett stort antal avtal med nationella variationer skulle vara mycket tidskrävande, medföra en betydande risk för att förlora nyckelkompetenser samt vara förenat med orimliga kostnader.

Inom Vattenfallkoncernen finns av affärsmässiga och legala skäl mer än 400 dotterföretag. Ett mycket stort antal befattningshavare skulle därmed anses vara ledande vid en tillämpning av regeringens riktlinjer även i dotterföretag. Vattenfall styr dessutom, i likhet med andra internationella koncerner sin verksamhet utifrån den affärsmässiga inriktningen (via affärsområden) och inte i första hand utifrån den legala bolagsstrukturen.

För att på ett systematiskt sätt kunna avgöra vilka befattningshavare som kan anses ledande inom Vattenfallkoncernen har den vedertagna internationella rankningsmodellen IPE (International Position Evaluation) använts. I detta sammanhang har 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 varit avgörande. Utöver att bistå vid definieringen av ledande befattningshavare har den internationella rankingmodellen IPE även använts som stöd för att på ett systematiskt sätt jämföra chefslöner och som underlag till lönesättning och ledningsplanering av ledande befattningshavare. Utöver att IPE använts har extern expertis analyserat praxis beträffande relationen mellan fast och rörlig lön i de länder där Vattenfallkoncernen är verksam. Expertis inom internationell arbetsrätt har anlåtits för att få en kartläggning av rättsläget, inklusive möjligheterna till omförhandlingar av befintliga avtal.

Vattenfalls slutsats av analysen är att förutom koncernledningen ska chefer med befattningar från IPE 68 och däröver anses vara ledande inom koncernen. Samtliga ledande befattningshavare (såsom dessa definieras i regeringens riktlinjer) i samtliga dotterföretag har dock omfattats av analysen av vilka som med tillämpning av IPE 68 ska anses vara ledande befattningshavare.

Femton befattningar har därvid identifierats, avseende år 2010. Av dessa utgör tio personer medlemmar i koncernledningen och övriga är befattningshavare anställda i dotterföretag och som har en IPE-befattning om 68 eller högre. Principer och beräkningar för konvertering av rörlig till fast lön har tagits fram. I samband med årlig löneöversyn 2010 av de ledande befattningshavarnas löner har individuella genomgångar genomförts.

Vidare har Vattenfalls tyska dotterföretag ett antal anställningsavtal med där verksamma ledande befattningshavare som avviker från riktlinjernas bestämmelser om högsta tillåtna uppsägningstid och avgångsvederlag. Enligt riktlinjerna ska uppsägningstiden, vid uppsägning av en ledande befattningshavare från företagets sida, inte överstiga sex (6) månader. Regeringens riktlinjer tillåter, vid uppsägning från företagets sida, även att ett avgångsvederlag motsvarande högst arton (18) månadslöner utgår. Vid ny anställning eller vid erhållande av inkomst från näringsverksamhet ska ersättningen från det uppsägande företaget reduceras med ett belopp som motsvarar den nya inkomsten under den tid då uppsägningsslön och avgångsvederlag utgår. Vattenfalls tyska dotterföretag har ett antal anställningsavtal med där verksamma ledande befattningshavare som löper under en bestämd avtalstid och som därför inte innehåller bestämmelser om vare sig uppsägningstid eller avgångsvederlag och därför inte heller några bestämmelser om avräkning av inkomst från ny anställning mot ersättning från det uppsägande företaget i samband med uppsägning. Praxis i Tyskland för dessa avtal har varit en avtalstid om sextio (60)

månader, det vill säga fem år, men trenden går numera alltmer mot kortare avtalstider ofta om trettiosex (36) månader, det vill säga tre år. Avtalen kan inte, utom under exceptionella omständigheter, sägas upp i förtid och skulle därför, vad gäller de ledande befattningshavare som har mer än tjugofyra (24) månader kvar av sina anställningsavtal, kunna innebära en kostnad för företagen som avviker från riktlinjerna för det fall dessa skulle önska avsluta de ledande befattningshavarnas anställningar före utgången av avtalstiden. Denna situation har redan uppstått i tre fall, i vilka företagen, i enlighet med gällande tyska regler och avtal, nödgats utge ersättning som avviker från regeringens riktlinjer i samband med att ledande befattningshavares förordnanden avslutats.

Ytterligare avvikelser från regeringens riktlinjer gäller de i Vattenfalls tyska dotterföretag verksamma ledande befattningshavarnas villkor för pensionsförmåner i två avseenden. Enligt regeringens riktlinjer ska förmånsbaserade pensionsförmåner följa tillämplig kollektiv pensionsplan, med vilket får förstås pensionplan enligt tillämpligt (svenskt) kollektivavtal. Detta förhållande är av naturliga skäl inte uppfyllt såvitt avser fem av dessa ledande befattningshavare som har förmånsbestämda pensionslösningar enligt tysk praxis. Vidare föreskriver riktlinjerna att pensionsåldern inte ska understiga 62 års ålder. Tre av de ledande befattningshavarna i Vattenfalls tyska dotterföretag har rätt till förtidspension från 59 års ålder. Två av dessa kommer dock inte att uppnå 59 års ålder under kontraktstiden. Den tredje individen är arbetsbefriad under återstoden av kontraktstiden. Vidare har tre ledande befattningshavare vid dessa bolag rätt till förtidspension vid permanent arbetsförmåga utan koppling till viss pensionsålder.

Skälet till avvikelserna är att de tyska koncernföretagens avtal med där verksamma ledande befattningshavare är utformade i enlighet med tysk lag och tysk praxis som innebär att längre tidsbegränsade avtal är en viktig del av de trygghetssystem som gör det möjligt för Vattenfall att attrahera och behålla ledande befattningshavare i Vattenfalls verksamhet i Tyskland. Under senare år har Vattenfall gjort en anpassning som innebär att Vattenfall har erbjudit 3 års förordnanden i stället för som tidigare 5 års förordnanden. Framåt kommer Vattenfall fortsätta anpassningen för att hitta lösningar som säkerställer att regeringens riktlinjer efterföljs såväl som att Vattenfall har möjlighet att attrahera och behålla ledande befattningshavare i Tyskland.

Ersättning som utgått till den förre koncernchefen i samband med dennes avgång redogörs för i koncernens Not 50.

För av Vattenfall definierade ledande befattningshavare utgår enbart fast lön, vidare finns inga aktie- eller aktiekurs-

Ledningssystemets byggstenar

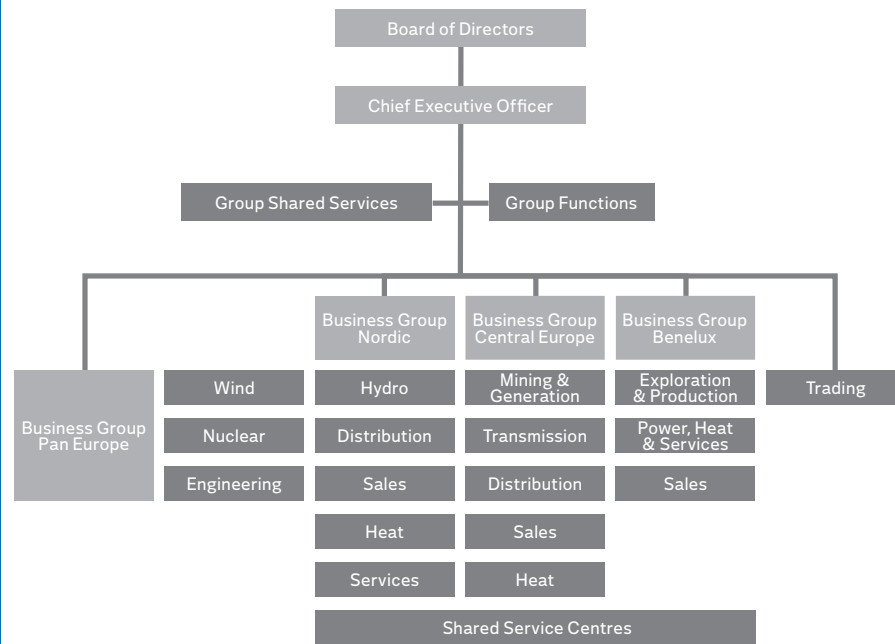


relaterade incitamentsprogram till styrelsen eller bolagsledningen. Skattepliktiga ersättningar och förmåner samt pensionskostnader för styrelseordförande, styrelseledamöter, VD och koncernledning samt efterlevnad av årsstämmans 2010 beslutade riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare beskrivs närmare i koncernens Not 50.

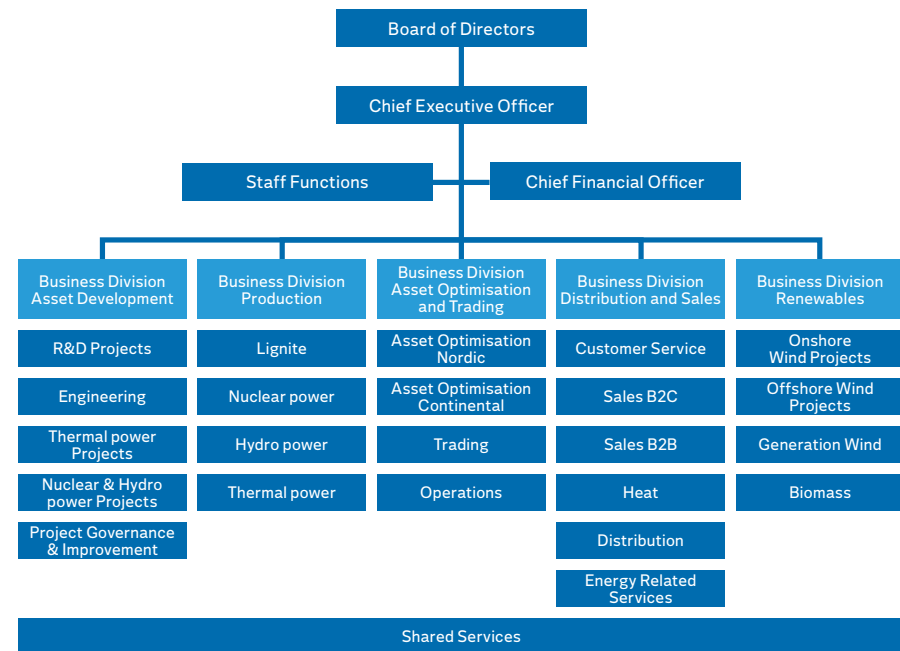
Revisorer

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

Vattenfalls organisationsstruktur 2010



Vattenfalls organisationsstruktur 2011



övervägs utvärderas alltid revisorernas arbete.

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, Scania-Bilar Sverige AB, Softronic AB och Ambea AB.

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.

Ingen av revisorerna har uppdrag i bolag som påverkar deras oberoende som revisor i Vattenfall.

Revisorerna avrapporterade sin bokslutsgranskning till hela styrelsen vid styrelsemötet den 11 mars 2010 och

rapporterade även sina iakttagelser vid styrelsemötet den 14–15 december 2010. Vid avrapporteringen den 11 mars 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 CFO. Koncernens revisionskostnader beskrivs närmare i årsredovisningen, koncernens Not 53 samt i moderbolagets Not 40. Konsultationerna från Ernst & Young AB under 2008–2010 har främst gällt skatte- och redovisningsfrågor samt utredningar avseende rutiner för 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.

Lars G Josefsson var VD till och med den 11 april 2010. Styrelsen beslutade den 11 mars att utse Øystein Løseth till VD från och med den 12 april.

Koncernledningen (EGM) fokuserar på koncernens övergripande inriktning och beslutar – inom ramen för VD:s mandat från styrelsen – i frågor av vikt för koncernen, exempelvis vissa förvärv, investeringar och avyttringar (se även avsnittet Styrelsens arbete på sidan 66). Information om medlemmarna i koncernledningen finns på sidorna 74–75.

Styrande affärsetik

Koncernledningen beslutade den 12 augusti 2010 att Vattenfalls kärnvärden ska vara Säkerhet, Resultat och Samarbete.

Vattenfalls vision är att utveckla en hållbar och bred europeisk energiportfölj med långsiktig och ökande vinst med betydande tillväxtpotentialer. Samtidigt ska Vattenfall vara ett av de företag som leder utvecklingen mot en miljömässigt hållbar energiproduktion.

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. Ett arbete pågår med framtagande av ny Code of Conduct. Vattenfall har under 2010 även slutfört införandet av en koncernövergripande whistleblowing-funktion med lokalt tillsatta externa ombudsmän (advokater) dit anställda, konsulter och leverantörer kan vända sig för att rapportera misstänkta allvariga oegentligheter som anmälaren av någon anledning inte vill rapportera internt via de normala rapporteringsvägarna. Ytterligare information om styrande affärsetik lämnas i Vattenfalls hållbarhetsredovisning (Corporate Social Responsibility Report).

Allmänt om Vattenfall Management System (VMS)

Koncernen har under år 2010 styrts med fokus på värdeskapande och långsiktiga övergripande mål och krav för Business Groups och affärsenheterna. Business Groups har därvid föreslagit kortsiktiga mål för varje affärsenhet vilka sedan godkänts 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 på sidan 68). Det är dokumenterat i bindande styrdokument.

Koncernens ledningsprocesser för strategisk planering, affärsplanering och uppföljning har utgjort centrala styrverktyg för koncernledningen. Koncernstaberna har ansvarat för att föreslå, utveckla och följa upp bindande styrdokument. Koncernens kvalitetsfunktion har varit sam-

manhållande för ledningssystemet och har haft en beslutande kommitté som även haft till uppgift att medverka till förankring och förbättringar av VMS. Vissa centrala dokument har godkänts även av Vattenfall AB:s styrelse. Alla enheter i Vattenfall är skyldiga att följa ledningssystemets styrdokument.

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

Organisation och processer

Under år 2010 har följande gällt beträffande organisation och processer. För information om den nya organisationsstrukturen avseende år 2011 se nästa rubrik.

Vattenfalls organisationsmodell har varit baserad på värdekedjan för el (produktion, transmission, distribution och försäljning) och för värme (produktion, distribution och försäljning). Rapportering och uppföljning av den operativa verksamheten har skett med full transparens i redovisning, kontroll, lönsamhet och värdeskapande.

Vattenfalls verksamhet har varit indelad i tre kategorier ur styrningssynpunkt:

- Affärsverksamheten som skötts av Business Groups och deras affärsenheter;
- Staber som stött sina respektive ledningsgrupper; och
- Shared Service-enheter som tillhandahållit och utvecklat tjänster vilka stött affärsenheter och övriga användares strävan att optimera sin verksamhet.

Organisationsstrukturen för år 2010 visas på sid. 69.

Ett antal viktiga processer har funnits med syfte att underlätta styrningen av koncernen. Varje process har letts av en processägare, vanligtvis en medlem av koncernledningen, som ansvarat för att processen utvecklas. Under 2010 har koncernprocesserna strategi- och affärsplanering, rapportering och uppföljning, riskhantering, förvärv, investeringar, kommunikation, chefsutveckling och asset management funnits.

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. Koncernens finansiella plan för påföljande kalenderår fastställs slutgiltigt av styrelsen.

Ny organisationsstruktur

Styrelsen beslutade den 24 augusti och den 20 september 2010 om en ny strategisk inriktning, organisation och affärsmodell för Vattenfallkoncernen. Som en del i detta infördes även en ny verksamhetsstyrd organisationsstruktur för Vattenfallkoncernen. Den nya organisationsstrukturen trädde ikraft den 1 januari 2011 och innebär i huvudsak följande:

- Den befintliga organisationsstrukturen, i huvudsak indelad efter värdekedjan i respektive geografisk region, ersätts med en struktur grundad på funktionell styrning och en indelning i landsöverskridande Business Divisions och Business Units;
 - Ett antal funktionsområden har identifierats. Ansvaret för dessa tilldelas landsöverskridande Staff Functions, vilka ersätter dagens staber såväl på koncernnivå som på Business Group- och Business Unit-nivå;
 - En koncerngemensam Shared Service-enhet inrättas.
- Organisationsstrukturen som gäller från den 1 januari 2011 visas på sid. 69.

Under hösten 2010 har ett omfattande projekt genomförts med syfte att förbereda implementeringen av den nya organisationen. Som en del i detta projekt har även ingått dels en ökad processorientering, dels att uppdatera Vattenfall Management System och omforma det till ett effektivare verktyg för styrningen. Projektet löper fram till andra kvartalet 2011 (beträffande VMS hela 2011) och fokuserar särskilt på organisation och styrning, finans, personalfrågor, funktionsområden, Shared Service, system samt på själva övergången till den nya organisationen.

Intern kontroll 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.

Vattenfall tillämpar modellen "Tre försvarslinjer", enligt rekommendation av Basel II, där hantering och kontroll av risker delas upp i tre försvarslinjer. Den första linjen är affärsenheterna som äger och hanterar risker. Riskorganisationen utgör andra linjen och ansvarar för övervakning av risker. Både revisorn och internrevisorn utgör den tredje linjen och utför en oberoende granskning och tillsyn av både första och andra försvarslinjerna.

Risikanalys

Reglerna kring och utfallet av koncernens process för risk-

bedömning 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 fortlöpande 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 Divisions 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 policys, 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 revisionsutskott.

Information och kommunikation

Information om koncernens policyer, 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 Divisions samt staber och shared service-enheter.