

Bolagsstyrningsrapport

På de följande sidorna lämnas information om bolagsstyrning enligt Svensk kod för bolagsstyrning beträffande räkenskapsåret 2011. Bolagsordning, tidigare bolagsstyrningsrapporter samt material från de senaste bolagsstämmorna finns tillgängliga på Vattenfalls webbplats www.vattenfall.se under "Bolagsstyrning". Här finns även länkar till svenska statens ägarpolicy och till Svensk Kod för Bolagsstyrning.

Moderbolaget i Vattenfallkoncernen, Vattenfall AB, är ett svenskt publikt aktiebolag med säte i Stockholm. Den svenska aktiebolagslagen tillämpas därmed för Vattenfall AB.

Viktiga interna och externa regelverk

Koncernens bolagsstyrning baseras på:

Externa regelverk:

- Svenska och utländska rättsregler, särskilt aktiebolagslagen och årsredovisningslagen
- Svenska statens ägarpolicy jämte övriga ägardirektiv
- Svensk Kod för Bolagsstyrning ("Koden").

Interna regelverk:

- Bolagsordningen
- Styrelsens arbetsordning, inklusive VD-instruktion och instruktion om rapportering till styrelsen
- Interna dokument, särskilt Vattenfall Management System (VMS), som bland annat innehåller uppförandekod samt instruktioner om roller och ansvar respektive fördelning av befogenheter.

I tillämpliga delar följer Vattenfall även de bestämmelser som gäller för bolag registrerade på NasdaqOMX Stockholm i Sverige och de övriga börsplatser där Vattenfall har värdepapper registrerade.

Vattenfall är helägt av svenska staten varför vissa kodbestämmelser inte är tillämpliga för Vattenfall, se särskilt avvikelser från koden nedan.

Årsstämma

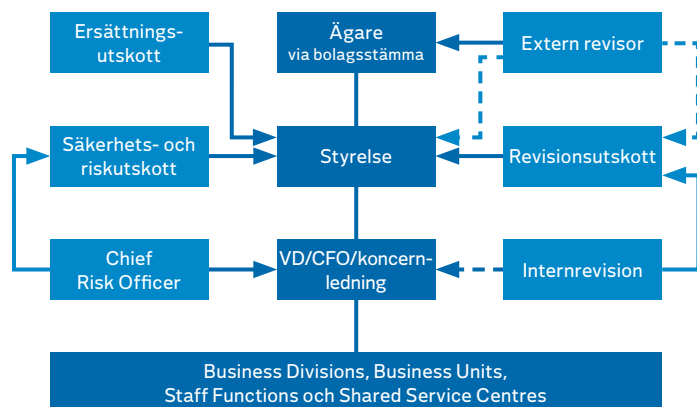
Årsstämma i Vattenfall AB ska enligt svensk lag hållas årligen inom sex månader efter räkenskapsårets utgång. På förslag av ägaren utser årsstämman styrelse och reviso-

rer, fastställer resultaträkning och balansräkning, beviljar ansvarsfrihet samt avhandlar andra ärenden som ankommer på stämman enligt aktiebolagslagen eller bolagsordningen.

Vattenfalls årsstämma hölls den 27 april 2011 i Stockholm. Årsstämman fastställde den av styrelsen och VD avlämnade årsredovisningen och koncernredovisningen för 2010, beslutade om disposition av bolagets resultat samt beviljade styrelsens ledamöter och VD ansvarsfrihet. Styrelsen redogjorde för efterlevnaden av gällande riktlinjer för ersättningar till ledande befattningshavare, varefter stämman beslutade om uppdaterade riktlinjer i enlighet med tidigare gällande principer. Stämman beslutade även att genomföra smärre ändringar i bolagsordningen för val av styrelse och revisorer, kallelse till stämman samt utomståendes rätt att delta i stämman.

Liksom tidigare år var stämman öppen för allmänheten och en 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, protokoll och övrigt material finns på www.vattenfall.se under "Bolagsstyrning".

Styrnings- och rapportstruktur



Avvikelser från Koden

På följande punkter avviker Vattenfalls styrning beträffande räkenskapsåret 2011 från de krav som finns i Koden. De bestämmelser som på grund av ägarförhållandena överhuvudtaget inte är tillämpliga för Vattenfall berörs närmare i huvudtexten.

Kodkrav	Beskrivning	Vald lösning samt motivering
1.4 Ordförande vid årsstämma	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 för styrelse och revisorer följer istället svenska statens ägarpolicy. Referenserna till valberedningen i punkt 1.3, 1.4, 4.6, 8.1 och 10.2 är därmed inte heller tillämpliga. Information om ledamöter som föreslås för nyval eller omval lämnas dock på webbplatsen enligt punkt 2.6.

Extra bolagsstämma

Vattenfall höll den 14 juni 2011 en extra bolagsstämma. På denna stämma valdes Lars G Nordström till ny styrelseordförande efter Björn Savén som begärt att få utträda ur styrelsen samma dag. Christer Bådholm, sedan tidigare styrelseledamot, valdes till vice styrelseordförande. Dessutom beslutades arvoden till styrelseledamöterna. Stämman direktsändes över Internet. En inspelad version samt protokoll finns på www.vattenfall.se under "Bolagsstyrning".

Styrelsens sammansättning

Tillsättning av styrelse

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

Enligt dessa principer koordineras processen för att nominera styrelse av enheten för statligt ägande på Finansdepartementet. En arbetsgrupp utvärderar kompetensbehovet utifrån bolagets verksamhet, situation och framtida utmaningar och styrelsens sammansättning. Därefter fastställs eventuella rekryteringsbehov och rekryteringsarbetet inleds. Urvalet av ledamöter görs utifrån en bred rekryteringsbas i syfte att ta till vara på kompetensen hos såväl kvinnor och män, som hos personer med olika bakgrund och erfarenheter. När processen avslutats ska gjorda nomineringar offentliggöras enligt Koden, dock redogörs inte för ledamöternas oberoende i förhållande till staten som större aktieägare. De ledamöter som valts av årsstämman får introduktionsutbildning av Vattenfall.

Ytterligare bestämmelser om nominering av styrelse framgår av svenska statens ägarpolicy, som finns publicerad i Verksamhetsberättelsen för statligt ägda företag, utgiven av Regeringskansliet.

Styrelseledamöter

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

Vattenfalls styrelse bestod under år 2011 fram till den 18 mars av sju stämvalda ledamöter med Lars Westenberg som styrelsens ordförande. För tiden mellan den 18 mars och årsstämman bestod styrelsen av sex stämvalda ledamöter, varvid Björn Savén enligt styrelsens beslut tjänstgjorde som ordförandens ersättare, tillika vice ordförande. För tiden från årsstämman bestod styrelsen av åtta stämvalda ledamöter, från den 20 december av sju ledamöter.

Björn Savén var styrelsens ordförande från årsstämman fram till den extra bolagsstämman den 14 juni. För tiden därefter var Lars G Nordström styrelsens ordförande och Christer Bådholm vice ordförande.

Arbetsgärrappresentanterna har enligt lag rätt att utse tre ledamöter och tre suppleanter och har utnyttjat denna rättighet. Ingen person från koncernledningen ingår i styrelsen. Fyra styrelseledamöter (tre från den 20 december) och en suppleant är kvinnor. Två styrelseledamöter är utländska medborgare. Ledamöternas genomsnittsalder under 2011 var 55 år, räknat på styrelsens sammansättning efter den 14 juni.

Styrelsens arbete

Styrelsens uppgifter

De ärenden som ska behandlas av styrelsen följer i huvudsak aktiebolagslagen och styrelsens arbetsordning. Styrelsens främsta uppgifter, förutom att utse VD, vice VD och firmatecknare, 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 och fortlöpande hålla sig informerad om och utvärdera hur systemen för intern kontroll fungerar
- fortlöpande bedöma Vattenfalls ekonomiska situation
- tillse att Vattenfalls organisation, beträffande bokföring och medelsförvaltning, innefattar en tillfredsställande kontroll
- fortlöpande 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. Styrelsens uppgifter avser såväl Vattenfall AB som Vattenfallkoncernen.

Styrelsen beslutar om ingående av avtal, samt omförhandling av avtal, mellan Vattenfall AB och VD, vice VD och övriga personer inom koncernen vilka årsstämman definierat som ledande befattningshavare. Ett klagande med denna innebörd har under år 2011 införts i styrelsens arbetsordning. Vidare ska styrelsen godkänna väsentliga uppdrag som VD har utanför Vattenfall AB och koncernen.

Styrelsen fastställer årligen en arbetsordning. Arbetsordningen reglerar, utöver obligatoriska punkter enligt aktiebolagslagen, bland annat ordförandens uppgifter, informationen till styrelsen, formerna för styrelsemöten, inrättandet av

styrelseutskott, samt utvärderingen av styrelsens och VD:s arbete.

Ordföranden leder styrelsens arbete och ansvarar för att ledamöterna får erforderlig information.

Säkerställande av kvalitet i finansiell rapportering

Styrelsen har i avsnittet om intern kontroll, se sidan 48, redogjort för strukturen för den interna kontrollen i de finansiella rapporteringsrutinerna. Arbetet inom revisionsutskottet utgör en del av denna styrelsekontroll. Vid samtliga ordinarie revisionsutskottsmöten under 2011 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 informerar säkerhets- och riskutskottet, samt revisionsutskottet.

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. 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 sid 57–65.

Styrelsemöten

Enligt styrelsens arbetsordning ska åtta till tolv ordinarie sammanträden hållas varje år. Utöver de ordinarie mötena sammankallas styrelsen vid behov. Arbetsordningen anger att bland annat följande ärenden ska upptas på agendan en gång per år:

- Koncernens affärs- och kommunikationsplan, finansiella plan och investeringsplan
- Koncernens totala riskexponering
- Genomgång av strategiska personalfrågor inklusive kompetensförsörjning
- Koncernens forsknings- och utvecklingsverksamhet.

Utöver detta rapporteras vid varje ordinarie möte:

- Viktigare affärshändelser sedan förra mötet
- Finansieringssituationen

- Säkerhetsläget i koncernens kärnkraftsanläggningar
- Uppdatering beträffande förvärv och avyttringar.

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 2011 sammanträtt 19 gånger, inklusive två konstituerande möten. Styrelsen har alltid varit beslutför. Enligt arbetsordningen bör minst ett möte varje år hållas på annan plats än huvudkontoret. Under 2011 hölls ett möte i Berlin, vilket kombinerades med ett besök vid verksamheten på orten.

Utöver de ärenden som styrelsen enligt arbetsordningen ska besluta, har styrelsen under 2011 bland annat behandlat och beslutat i följande frågor:

- Förslag, implementering och uppföljning av riktlinjer för ersättningar och övriga villkor avseende ledande befattningshavare
- Beslutsprocessen och beredning av styrelsefrågor
- Avyttring av verksamheter utanför huvudmarknaderna
- Konsekvenserna av politiska beslut om nedläggning av kärnkraftsverksamheten i Tyskland
- Frågor i samband med implementering av ny strategisk inriktning, organisation och affärsmodell för hela koncernen och i samband därmed en uppdatering av koncernens ledningssystem.

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 13 december 2011.

Styrelsens utskott

Styrelsen har inom sig inrättat revisionsutskott, ersättningsutskott samt ett under året nyinrättat säkerhets- och riskutskott och har fastställt arbetsordningar för dessa. Styrelsen har till varje utskott utsett tre stämموvalda styrelseledamöter, varav en av dem till ordförande. Styrelsen kan 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. Samtliga utskott rapporterar sitt arbete till styrelsen genom

att ordföranden i respektive utskott avger en rapport under nästkommande ordinarie styrelsemöte samt att protokoll från utskottssammanträdena tillhandahålls styrelsen vid nästkommande ordinarie styrelsesammanträde. Utskotten är, med undantag för vissa frågor inom revisionsutskottet, endast beredande organ.

Revisionsutskott

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

- a) Svara för beredningen av styrelsens arbete med att övervaka och kvalitetssäkra Vattenfall AB:s finansiella rapportering och interna kontroll
- b) Fortlöpande träffa externa och interna revisorer för att informera sig om revisionens planering, inriktning och omfattning samt diskutera samordningen mellan den externa och interna revisionen och synen på bolagets risker
- c) Diskutera viktiga frågeställningar i årsredovisningen och delårsrapporter inför behandlingen i styrelsen samt hålla sig informerad om revisionen av årsredovisningen och koncernredovisningen
- d) Biträda styrelsen vid framtagandet av förslag till bolagsstämmans beslut om revisorsval och arvodering av revisionsinsatsen
- e) Årligen utvärdera de externa revisorernas arbete, inbegripet granskning och övervakning av revisorernas opartiskhet och självständighet
- f) Fastställa riktlinjer för samt bedöma lämpligheten av vilka andra tjänster än revision som Vattenfall AB och koncernen får upphandla av bolagets externrevisorer
- g) Godkänna budgeten för Vattenfallkoncernens internrevision och godkänna Internal Audit Charter, som reglerar internrevisionens arbete.

CFO och chefen för internrevision är föredragande vid revisionsutskottets möten. Bolagets externa revisorer är närvarande vid samtliga ordinarie möten och rapporterar sina iakttagelser från revisionen. Fram till dess säkerhets- och riskutskottet inrättades föredrog CRO riskhanteringsfrågor vid varje ordinarie möte i revisionsutskottet.

Styrelsen bemyndigade revisionsutskottet att för styrelsens räkning godkänna kvartalsrapporten för första kvartalet 2011. Utöver detta bemyndigande har utskottet rätt att godkänna budgeten för Vattenfallkoncernens internrevision, Internal Audit Charter samt godkänna riktlinjer för upphandling av andra tjänster än revision från revisorerna. I övrigt är utskottet enbart beredande och saknar beslutanderätt.

Ersättningsutskott

Styrelsen har inrättat ett ersättningsutskott med följande huvudsakliga uppgifter

- a) Fungera som beredande organ för att säkerställa implementeringen och efterlevnaden av de av årsstämman beslutade riktlinjerna för anställningsvillkor för ledande befattningshavare
- b) Bereda styrelsens förslag till principer för ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare till årsstämman 2012
- c) Bereda frågor om ingående av nya avtal samt omförhandlingar av existerande avtal med ledande befattningshavare inför beslut av styrelsen
- d) I förekommande fall bereda de särskilda skäl som finns för att i enskilda fall avvika från nämnda riktlinjer
- e) Granska styrelsens redovisning av ersättningar till ledande befattningshavare, bevaka och följa upp revisorernas granskning samt informera styrelsen om detta.

Säkerhets- och Riskutskott

Styrelsen har inrättat ett säkerhets- och riskutskott med följande huvudsakliga uppgifter

- a) Svara för beredningen av styrelsens arbete med att övervaka och kvalitetssäkra säkerhets- och riskarbetet inom Vattenfallkoncernen avseende finansiella risker och icke-finansiella risker, inklusive fokusområdena kärnkraftsäkerhet, dammsäkerhet och miljö
- b) Årligen granska och, när utskottet anser det vara lämpligt, lämna förslag rörande koncernens strategi, hantering, riktlinjer och instruktioner rörande ovan beskrivna säkerhets- och riskfrågor
- c) Övervaka och granska utvecklingen av koncernens övergripande ramverk för hantering och kontroll av säkerhets- och riskfrågor
- d) Granska och lämna rekommendationer rörande riskbenägenhet och riskexponering inom koncernen.

CRO är föredragande i säkerhets- och riskutskottet.

Säkerhets- och riskutskottet inrättades efter årsstämman 2011 och har övertagit vissa av revisionsutskottets tidigare uppgifter beträffande riskrapportering.

Riktlinjer för ersättning till styrelsen

Styrelsens och styrelseutskottens arvode bestäms av årsstämman med utgångspunkt i svenska statens ägarpolicy. För information om styrelsens arvode 2011 se koncernens Not 50.

Riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare Årsstämmans beslut om riktlinjer

Årsstämman 2011 beslutade att Vattenfall AB i fråga om ersättning och andra anställningsvillkor för ledande befattningshavare ska tillämpa "Riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande".

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).

Årsstämman 2011 godkände även att Vattenfall avviker från tillämpningen av regeringens riktlinjer i Vattenfalls dotterföretag, så tillvida att definitionen av en ledande befattningshavare i dessa dotterföretag definieras av att individerna har en väsentlig påverkan på koncernens resultat och inte endast att de har en ledande roll enligt aktiebolagslagens innebörd för det enskilda dotterföretaget. Med användning av den internationella rankningsmodellen IPE (International Position Evaluation) ska chefer med befattningar från IPE 68 och däröver anses vara ledande.

Inför årsstämmans beslut 2011 lämnade styrelsen en motivering beträffande avvikelserna från regeringens riktlinjer gällande hur dessa ska tillämpas i Vattenfalls dotterföretag. Styrelsens motivering inför årsstämmans beslut 2011 finns i dess helhet intagen i årsredovisningen för 2010. Förslaget till riktlinjer inför årsstämman 2012 framgår av sidan 56.

Implementeringen av riktlinjerna

Enligt stämmans definition omfattades sammanlagt 18 personer exklusive VD av bestämmelserna om avtal med ledande befattningshavare, år 2011. Ersättningarna till dessa personer framgår av koncernens Not 50.

Mot bakgrund av uppmärksamheten rörande ersättningsarna under våren 2011 har Vattenfall, på uppdrag av styrelsen, genomfört en inventering av kontrakten för de ledande befattningshavarna och 228 högre chefer.

Vattenfall har identifierat följande fyra åtgärdsområden:

- Tydligare beslutsordning har införts för villkor och ersättningar till ledande befattningshavare och högre chefer, med en klar rollfördelning för styrelsen, ersättningsutskottet och VD.
- Omförhandling har genomförts av ersättningar och villkor för ledande befattningshavare som avviker från riktlinjerna, i den utsträckning lag och kollektivavtal tillåter.
- Bestämmelser om uppsägningstid och avgångsvederlag i tidsbestämda kontrakt kommer att införas vid förläng-

ningar och nyanställningar för samtliga högre chefer inklusive de ledande befattningshavarna.

- Processer för ersättningar och villkor har centraliserats och gemensamma principer för lönebildning och förmåner har utvecklats.

Inventeringen och vidtagna åtgärder inom Vattenfall har löpande återrapporterats till ersättningsutskottet och styrelsen. Efterlevnaden av de beslutade riktlinjerna beskrivs närmare i koncernens Not 50.

Revisorer

Av svenska statens ägarpolicy framgår att ägaren har ansvaret för val av revisorer och revisorer utses på årsstämman. Enligt Vattenfalls bolagsordning ska bolaget ha en eller två revisorer med eller utan en eller två revisorsuppleanter eller ett revisionsbolag som revisor.

På årsstämman 2008 omvaldes revisionsbolaget Ernst & Young AB till revisor med auktoriserade revisorn Hamish Mabon som ny huvudansvarig revisor. Valet skedde, i enlighet med då gällande aktiebolagslag, för perioden fram till årsstämman 2012. Vid sidan av uppdraget i Vattenfall är Hamish Mabon revisor i bland annat bolagen Hexagon AB, Dustin AB, Ålö AB och Ambea AB.

Riksrevisionen kan enligt lagen om revision av statlig verksamhet med mera förordna en eller flera revisorer att delta i den årliga revisionen. Fram till årsstämman 2011 var auktoriserade revisorn Per Redemo förordnad enligt denna lag, med auktoriserade revisorn Göran Selander som suppleant. För tiden därefter har Riksrevisionen inte haft någon revisor förordnad beträffande Vattenfall.

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 9 mars 2011 och rapporterade även sina iakttagelser vid styrelsemötet den 13 december 2011. Vid avrapporteringen den 9 mars fick styrelsen även möjlighet att träffa 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 revisionskostna-

der beskrivs närmare i koncernens Not 53 samt i moderbolagets Not 39. Konsultationerna från Ernst & Young AB under 2009–2011 har främst gällt skatte- och redovisningsfrågor samt särskilda insatser i anslutning till avyttring av dotterföretag, som inte längre utgör kärnverksamhet.

Vattenfall har under 2011 genomfört en koncerngemensam upphandling av revisor för val på årsstämman 2012. Revisorer avses framöver väljas vid varje årsstämma, i enlighet med nu gällande huvudregel i aktiebolagslagen och statens nuvarande ägarpolicy.

Intern styrning

Kärnvärden och vision

Vattenfalls kärnvärden är Säkerhet, Prestation och Samarbeta (Safety, Performance and Cooperation).

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

Styrande affärsetik

Vattenfalls koncerngemensamma uppförandekod (Code of Conduct) slår fast att alla medarbetare ska känna till och arbeta enligt Vattenfalls kärnvärden, policies och instruktioner. Bestämmelserna i uppförandekoden konkretiseras i övriga delar av ledningssystemet (Vattenfall Management System).

Sedan 2010 har Vattenfall en koncerngemensam whistleblowing-funktion med lokalt tillsatta externa ombudsmän (advokater) som anställda, konsulter och leverantörer kan vända sig till för att rapportera misstänkta allvarliga oegentligheter, som anmälnaren av någon anledning inte vill rapportera internt via de normala rapporteringsvägarna. Ytterligare initiativ för att säkerställa intern regel efterlevnad har vidtagits under 2011.

Kompletterande information om styrande affärsetik lämnas i Vattenfalls hållbarhetsredovisning.

Strategisk inriktning

Den nya strategiska inriktningen, som styrelsen fattade beslut om 2010, innebär ökat fokus på lönsamhet och värdeskapande, fokus på huvudmarknaderna (Sverige, Tyskland och Nederländerna) liksom fokus på de tre huvudprodukterna el, värme och gas, minskad koldioxidexponering samt tillväxt inom energiproduktion med låga koldioxidutsläpp och 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.

Ny organisationsstruktur

Från och med den 1 januari 2011 har en ny, verksamhetsstyrd organisationsstruktur införts för Vattenfallkoncernen. Den nya organisationsstrukturen bygger på en funktionell organisation som är indelad i tre rörelsesegment (fem landsöverskridande Business Divisions) och slutligen i Business Units. Den ersatte en organisationsstruktur som huvudsakligen var indelad efter värdekedjan i de olika geografiska regionerna.

Det omfattande projektet med att förbereda genomförandet av den nya organisationen fortsatte fram till det andra kvartalet 2011 och fokuserade särskilt på organisation och styrning, finans, personalfrågor, funktionsområden, Shared Services, system samt på själva övergången till den nya organisationsstrukturen.

Koncernchef och koncernledning

VD, som också är koncernchef för Vattenfallkoncernen, ansvarar för den löpande förvaltningen i enlighet med den svenska aktiebolagslagen. Koncernchefen har inrättat beslutsorgan för styrningen av koncernen och fattar beslut självständigt eller med stöd av dessa beslutsorgan. De viktigaste av dessa beslutsorgan är koncernledningen (EGM – Executive Group Management) och Vattenfalls riskkommitté (VRC).

Koncernledningen fokuserar på koncernens övergripande inriktning och beslutar – inom ramen för koncernchefens mandat från styrelsen – i frågor av vikt för koncernen, exempelvis vissa investeringar. Information om medlemmarna i koncernledningen finns på sidorna 54–55.

Vattenfalls riskkommitté har bland annat till uppgift att fatta beslut hänförliga till riskmandat, kreditgränser och att utöva tillsyn över riskramverket.

Organisation

Vattenfalls styrning bygger på transparens avseende ansvar och resultat.

Styrningsmodellen är verksamhetsstyrd och baserad på värdekedjan för el respektive värme (produktion, distribution och försäljning). Funktionsområdena är centraliserade och samordnade för hela Vattenfall. Verksamheten har tre byggstenar:

a) Affärsverksamhet, indelad i tre rörelsesegment, vilka består av fem landsöverskridande Business Divisions som

delas in i Business Units. Segmentet Generation består av tre Business Divisions: Asset Development, Production och Asset Optimisation and Trading. Segmentet Distribution and Sales består av Business Division Distribution and Sales och segmentet Renewables består av Business Division Renewables.

- b) Funktionsområden, organiserade i staber (Staff Functions), som leder, styr och stödjer affärsverksamheten. Staberna styrs som kostnadsställen.
- c) En Shared Service-funktion som tillhandahåller tjänster för att stödja de interna användarna i optimeringen av deras verksamhet. Shared Service-funktionen styrs med syftet att främja effektiviteten och utnyttja fördelarna med storskalighet. Ur ett styrningsperspektiv är Shared Service-funktionen ett kostnadsställe, men tillämpar marknadsmässiga priser för sina tjänster.

Vattenfalls Business Divisions har fullständigt ansvar för styrningen av sina affärsverksamheter, som utförs i Business Units. På motsvarande sätt har varje funktionsområde befogenhet och ansvar inom hela Vattenfall. Ansvarsområdena regleras av VMS (se nedan), som anger gränserna för ansvaret, i synnerhet i fråga om specifika områden, belopp och riskmandat.

Planering och processer

Ramverket för styrning på ledningsnivån är baserat på fyra processer (Corporate Governance Processes):

- Processen för strategitveckling;
- Processen för affärsplanering och uppföljning;
- Koncernchefens beslutsprocess;
- ERM-processen (Enterprise Risk Management).

Planeringen består av flera delar av en process under året och som kulminerar i den ettåriga affärsplanen. De fyra element som styrs centralt är:

- Koncernens strategiska plan, som innehåller Group Strategic Direction (GSD) och som tas fram med stöd från verksamheten. Den strategiska planen bidrar till innehållet i den ettåriga affärsplanen
- Koncernens investeringsplan, som innehåller den fullständiga investeringsplanen för samtliga Business Divisions under den kommande femårsperioden. Dessa justeras sedan på ledningsnivå.
- Koncernens femåriga finansiella prognos, som är utgångspunkt för den femåriga finansiella modellen för koncernen och som uppdateras löpande.
- Koncernens ettåriga affärsplan, som innehåller den finan-

siella prognosen för det kommande året, vilken omvandlas till budgetar med beskrivning av aktiviteter.

Group Strategic Direction (GSD) godkänns av styrelsen i mitten av september; alla andra inslag i planeringen godkänns samordnat av styrelsen vid slutet av året.

Vattenfalls ledningssystem (VMS)

VMS är det ramverk som säkerställer att Vattenfalls styrning följer såväl formella krav som kraven från ledning, affärsverksamhet och staber. VMS är dokumenterat i bindande styrdokument. Dessa består av policies, instruktioner och processdokument på tre olika nivåer: företagsnivå, funktionsnivå och affärnivå. Vissa centrala dokument har godkänts av styrelsen för Vattenfall AB. Kvalitetsfunktionen inom CEO Office ansvarar för VMS.

VMS är ett integrerat ledningssystem som gäller för hela Vattenfallkoncernen, med de begränsningar som kan följa av rättsliga krav, till exempel rörande åtskillnaden av eldistributionsverksamheten (så kallad "unbundling"). Det är tillgängligt för alla medarbetare via Vattenfalls intranät. Integrerat med VMS finns ett miljöledningssystem.

VMS har uppdaterats under 2011. Huvuduppgiften har varit att anpassa systemet till den nya organisationen, med början i koncernövergripande bestämmelser för roller och ansvarsområden, beslutsfattande och fördelning av befogenheter inom koncernen. Integreringen av de tidigare nationella ledningssystemen i ett koncerngemensamt system har varit en annan viktig uppgift.

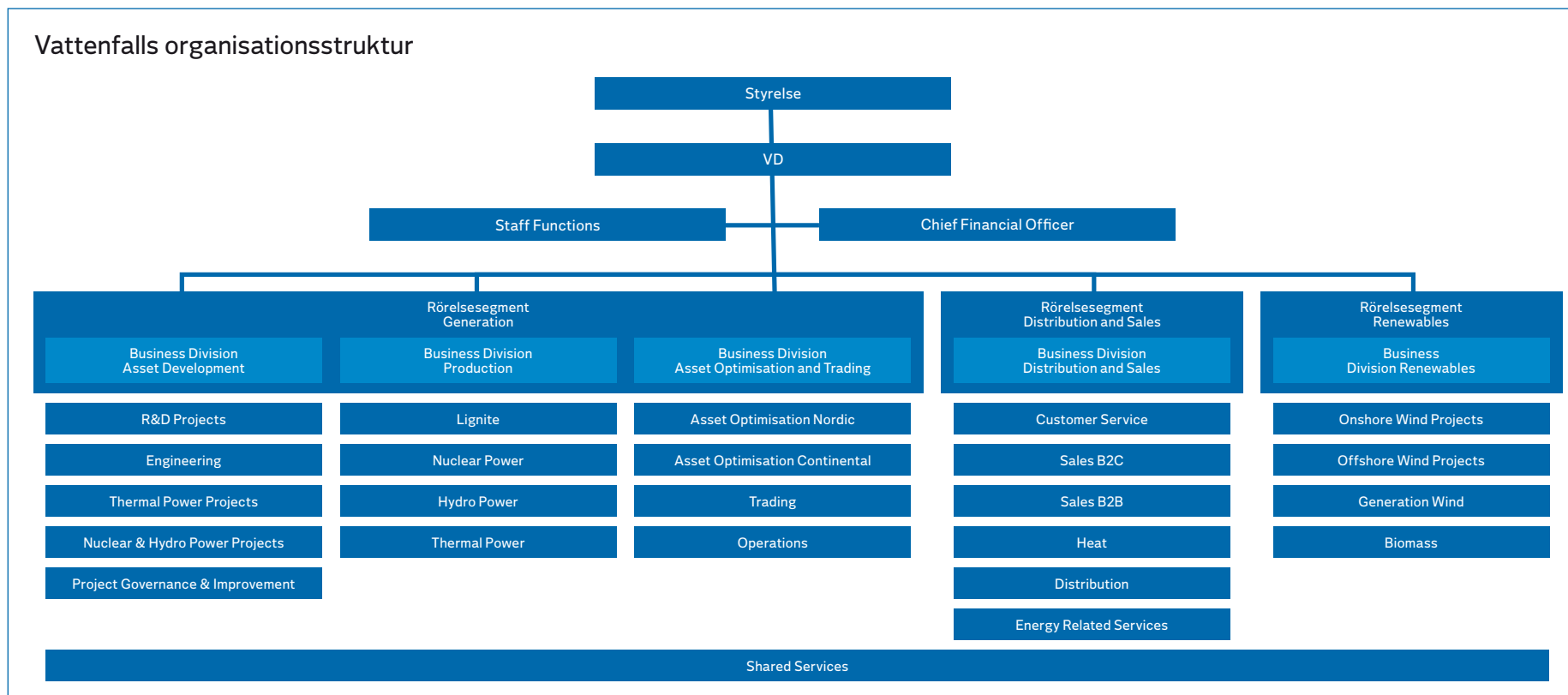
Särskilda rutiner finns för att ledningssystemet ska bli gällande även i dotterföretagen. Beträffande de tyska dotterföretagen finns sedan juni 2008 ett särskilt kontrollavtal, ett så kallat "Beherrschungsvertrag", mellan Vattenfall AB och det tyska holdingbolaget Vattenfall Europe AG. Enligt avtalet ställer sig styrelsen ("Vorstand") i holdingbolaget under Vattenfall AB:s kontroll och Vattenfall AB har rätt att utfärda direktiv avseende styrningen.

Intern kontroll avseende finansiell rapportering

Denna rapport har upprättats i enlighet med Svensk kod för bolagsstyrning. Ytterligare information med anknytning till intern kontroll finns i avsnittet "Risker och riskhantering" på sidorna 57–65.

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. Internrevisorn utgör den tredje linjen och utför en oberoende granskning och tillsyn av både första och andra försvarslinjerna.

Riskanalys

Reglerna kring och utfallet av koncernens process för riskbedömning och riskhantering behandlas årligen av styrelsen. Koncernens riskhantering och rapportering samordnas av Vattenfalls riskkommitté. Styrelsen utvärderar och övervakar risker och kvalitet i den finansiella rapporteringen genom revisionsutskottet. Revisionsutskottet har fortlöpande och regelbunden kontakt med koncernens intern- och externrevison 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 Staff Function Finance utför 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.

Internrevisionen är en oberoende och objektiv säkrings- och rådgivandefunktion organiserad för att skapa värde samt förbättra Vattenfalls verksamheter. Detta sker genom att utvärdera och föreslå förbättringar avseende effektiviteten i Vattenfalls risk management, interna kontroller samt styrprocesser för till exempel orderhantering, fakturering, produktion, trading, inköp, finansiell rapportering, IT-system, HR-frågor och olika typer av projekt. Detta gäller även för efterlevnaden av Vattenfalls policys och styrande dokument inklusive uppförandekoden.

Funktionen har 39 medarbetare och är direkt underställd styrelsen och revisionsutskottet dit chefen för Internrevisionen rapporterar. Internrevisionen rapporterar även administrativt direkt till CEO samt informerar ledningarna för divisionerna och övriga enheter om de granskningar, som har skett. Funktionen är lokaliserad till Sverige, Tyskland och Nederländerna men arbetar över hela koncernen.



Information och kommunikation

Information om koncernens policys, instruktioner, riktlinjer och manualer finns på Vattenfalls intranät som är tillgängligt för samtliga anställda i koncernen. Koncernens redovisnings- och rapporteringsprinciper är fastställda i koncern-

rapporteringsmanualen. 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.

Styrelsens sammansättning och närvaro

Namn	Funktion	Nationalitet	Oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen (enligt Kodexen)	Utskottsuppdrag	Närvaro på styrelsemöte	Närvaro på utskottsmöte
Lars G Nordström	Styrelsens ordförande fr o m 14 juni	Svensk	Ja	Ersättningsutskottet fr o m 14 juni	8 av 8	6 av 6
Carl-Gustaf Angelin	Arbetstagarledamot	Svensk	-	-	18 av 19	-
Eli Arnstad	Styrelseledamot	Norsk	Ja	Säkerhets- och riskutskottet fr o m 27 april	18 av 19	3 av 3
Lennart Bengtsson	Arbetstagarledamot, suppleant, fr o m 27 april	Svensk	-	-	11 av 12	-
Johnny Bernhardsson	Arbetstagarledamot	Svensk	-	Säkerhets- och riskutskottet fr o m 27 april	18 av 19	3 av 3
Christer Bådholm	Styrelseledamot, styrelsens vice ordförande fr o m 14 juni	Svensk	Ja	Revisionsutskottet (ordf.) t o m 3 maj; säkerhets- och riskutskottet (ordf.) fr o m 27 april	18 av 19	RevU: 3 av 3 S&RU: 3 av 3
Lars Carlsson	Arbetstagarledamot, suppleant, till 27 april	Svensk	-	-	6 av 7	-
Ronny Ekwall	Arbetstagarledamot	Svensk	-	Revisionsutskottet fr o m 27 april	19 av 19	5 av 5
Håkan Erixon	Styrelseledamot, fr o m 27 april	Svensk	Ja	Säkerhets- och riskutskottet fr o m 27 april, revisionsutskottet (ordf.) fr o m 13 december	12 av 12	S&RU: 3 av 3
Lone Fønss Schrøder	Styrelseledamot	Dansk	Ja	Revisionsutskottet	11 av 19	5 av 8
Lars-Göran Johansson	Arbetstagarledamot, suppleant	Svensk	-	-	19 av 19	-
Patrik Jönsson	Styrelseledamot	Svensk	Ja	Ersättningsutskottet, revisionsutskottet	18 av 19	ErsU: 14 av 14 RevU: 8 av 8
Per-Ove Lööv	Arbetstagarledamot, suppleant, till 27 april	Svensk	-	Revisionsutskottet till 27 april	4 av 7	1 av 2
Jeanette Regin	Arbetstagarledamot, suppleant, fr o m 27 april	Svensk	-	-	11 av 12	-
Ingrid Bonde	Styrelseledamot, fr o m 27 april till 20 december	Svensk	Ja	Revisionsutskottet (ordf.) fr o m 4 maj till 13 december	8 av 11	5 av 5
Björn Savén	Styrelseledamot till 27 april, under tiden fr o m 18 mars såsom ordförandens ersättare, tillika vice ordförande. Styrelsens ordförande fr o m 27 april till 14 juni	Svensk	Ja	Ersättningsutskottet, fr o m 29 mars till 14 juni	11 av 11	3 av 3
Lars Westerberg	Styrelsens ordförande till 18 mars	Svensk	Ja	Ersättningsutskottet till 18 mars	3 av 4	4 av 4
Cecilia Vieweg	Styrelseledamot	Svensk	Ja	Ersättningsutskottet (ordf.)	17 av 19	14 av 14

Styrelse



Lars G Nordström



Christer Bådholm



Carl-Gustaf Angelin



Eli Arnstad



Lennart Bengtsson



Johnny Bernhardsson

Lars G Nordström, född 1943, styrelsens ordförande sedan juni 2011. Lars har studerat juridik vid Uppsala universitet. 1970–1993 hade Lars flera befattningar inom Skandinaviska Enskilda Banken, varav vice VD från 1989. Från 1993 var han vice VD i Nordea och dess föregångare och 2002–2007 VD och koncernchef i Nordea-koncernen. 2008–2011 var han VD och koncernchef i Posten Norden. Lars är medlem av styrelsen i Nordea Bank, Viking Line, Svensk-Amerikanska Handelskammaren och ordförande i Finsk-Svenska Handelskammaren. Han har tidigare varit styrelseordförande i Kungl. Operan och EFMA samt styrelseledamot i bland annat TeliaSonera. Han är ledamot av Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA).

Christer Bådholm, född 1943, är vice styrelseordförande 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 infrastruktur och 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.

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 inom Business Division Distribution and Sales.

Eli Arnstad, född 1962, invaldes som ledamot i styrelsen år 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 styrelseordförande i Sparebank 1 Midt-Norge och Posten Norge. Hon är också styrelseledamot i Senter for økonomisk forskning vid NTNU, bygg och entreprenör selskapet AF-gruppen och Stiftelsen Nidarosdomens Restaureringsarbeider.

Lennart Bengtsson, född 1958, är arbetstagarledamot för SEKO Facket för Service och Kommunikation och suppleant och invaldes i styrelsen år 2011. Lennart har en tvåårig mekanisk gymnasial utbildning samt en nätverksteknisk utbildning inom IT. Han har arbetat med drift och underhåll på Vattenfall Vattenkraft mellan 1979–1999 och är nu verksam som IT-tekniker på Vattenfall IT.

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.

Ronny Ekwall, född 1953, invaldes i styrelsen såsom arbetstagarledamot för SEKO Facket för Service och Kommunikation år 1999. Ronny är elingenjör från Stora Kopparbergs praktiska yrkesskola. Under åren 1969–1977 var han verksam inom Stora Kopparberg som 1:e montör och efter det har han arbetat som montör inom Vattenfallkoncernen.

Håkan Erixon, född 1961, invaldes som ledamot i styrelsen år 2011. Håkan tog sin examen i internationell ekonomi 1987 vid Handelshögskolan i Göteborg. Han var ämnessakkunnig på Näringsdepartementet med övergripande ansvar för försäljning av statliga bolag och andra bolagsaffärer 2007–2010 då han även arbetade för Riksgäldskontoret. Han har tidigare arbetat internationellt som finansiell rådgivare vid företagsaffärer i cirka 20 år bland annat på Merrill Lynch International och Citicorp Investment Bank, London. Håkan var verksam på UBS Investment Bank i London 1997–2007, senast som Nordenansvarig och vice ordförande på UBS Investment Banking divisionen. Han är ledamot av Nasdaq OMX Stockholm AB Bolagskommitté. Tidigare styrelseuppdrag inkluderar Vasakronan AB och Carnegie Investment Bank AB.



Ronny Ekwall



Håkan Erixon



Lone Fønss Schrøder



Lars-Göran Johansson



Patrik Jönsson



Jeanette Regin



Cecilia Vieweg

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 Handels-högskolan i Köpenhamn. Under åren 1982–2003 var Lone verksam i ledande befattningar inom A.P. Möller-Maersk A/S och 2005–2010 var hon VD för Wallenius Lines AB. Hon är styrelseledamot i Volvo Personvagnar AB, NKT A/S, Aker Solution ASA, Kvaerner ASA, Svenska Handelsbanken AB, Heidelberger AG och Bilfinger Berger SE.

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 arbetsledare och tekniker inom Vattenfallkoncernen sedan 1971. Han är för närvarande anställd inom Vattenfall Services Nordic.

Patrik Jönsson, född 1971, invaldes i styrelsen år 2010. Patrik har en ekonomie magisterexamen i företagsekonomi från Stockholms universitet. Åren 1997–1998 tjänstgjorde han som controller vid Svenska Statoil. 1998–2000 var han account manager vid Trevice Unibank Investment Management, 2000–2001 tjänstgjorde han som managementkonsult vid Brögger & Partners, samt 2001–2003 var han investeringsanalytiker vid Bure AB. Sedan 2003 är Patrik kansli-råd vid Enheten för statligt ägande, Finansdepartementet. Patrik är också ansvarig förvaltare och styrelseledamot i Svevia AB. Tidigare styrelseuppdrag är Vin & Sprit, Sveaskog, Göta kanalbolag samt Skeppshypotekskassan. Patrik har också varit engagerad i förvaltningen av bolag som SAS, Posten, Green Cargo och SJ AB.

Jeanette Regin, född 1965, är arbetstagarledamot för Unionen och suppleant och invaldes i styrelsen år 2011. Jeanette har en gymnasial utbildning samt tvåårig utbildning på vårdlinjen. Hon har arbetat som undersköterska och är nu verksam som chef för kundtjänst/kontorsservice på Gotlands Energientreprenad (dotterföretag inom Vattenfallkoncernen).

Cecilia Vieweg, född 1955, invaldes i styrelsen år 2009. Cecilia har en jur.kandexamen från Lunds universitet. 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 och styrelseledamot i PMC Group AB samt ledamot i Aktiemarknadsnämnden.

Ledamöter som lämnat styrelsen under 2011:

Lars Westerberg, född 1948, invaldes i styrelsen som dess ordförande 2008 och avgick 18 mars 2011.

Lars Carlsson, född 1951, invaldes i styrelsen 1991 som arbetstagarledamot för Unionen och suppleant och avgick vid årsstämman 2011.

Per-Ove Lööv, född 1961, invaldes i styrelsen 1999 som arbetstagarledamot för SEKO och suppleant och avgick vid årsstämman 2011.

Björn Savén, född 1950, invaldes i styrelsen 2009 och avgick vid extra bolagsstämma 2011.

Ingrid Bonde, född 1959, invaldes i styrelsen 2011 och avgick 20 december 2011 i samband med att hon utsågs till ställföreträdande koncernchef och ny CFO i Vattenfall.

Koncernledning



Øystein Løseth



Peter Smink



Anders Dahl



Tuomo Hatakka



Harald von Heyden

Øystein Løseth, född 1958, är sedan 12 april 2010 koncernchef och VD för Vattenfall AB. Øystein är även chef för rörelsesegmentet Generation. Øystein är civilingenjör från Norges Tekniske Høyskole i Trondheim samt har bedrivit ekonomistudier vid Bedriftsøkonomisk Institutt, Bergen, Norge. 1984–1993 arbetade Øystein inom norska Statoil. 1993–94 var han planeringschef vid Alliance Gas, London, Storbritannien. 1994–1997 var han rörelsechef vid Naturkraft, Oslo, Norge. 1997–2003 innehade Øystein olika befattningar hos Statkraft i Norge och i Nederländerna, inklusive medlem av koncernledningen i Statkraft 2002–2003. Från 2003 var han verksam inom Nuon N.V., Amsterdam, Nederländerna, som VD i Nuon Energy Sourcing och koncerndirektör i Nuon N.V. Han utsågs till koncernchef i Nuon Energy N.V. i april 2008. Under 2011 hade Øystein inga väsentliga aktieinnehav i företag med vilka Vattenfall har affärsförbindelser.

Peter Smink, född 1965, är tillförordnad CFO sedan 28 oktober 2011. Han har en ekonomiexamen samt studier i redovisning vid Erasmus University, Rotterdam, Nederländerna. Under 2011 var han Head of Controlling på Vattenfalls Business Division Asset Development och CFO och medlem av koncernledningen i N.V. Nuon Energy. Peter har varit verksam inom N.V. Nuon Energy på flertal chefspositioner sedan 2001. Mellan 1996–2001 arbetade Peter för KPN och även i olika dotterbolag. Mellan 1989–1996 arbetade han för PWC.

Anders Dahl, född 1957, är Senior Vice President, Business Division Renewables. Anders är civilingenjör från Kungliga Tekniska Högskolan i Stockholm. Han var tillförordnad chef för Business Group Pan Europe (exklusive Nuclear) under perioden 15 mars–31 december 2010. Dessförinnan var Anders chef för enheten Wind 2005–2010. Mellan 2002–2005 var Anders produktionsdirektör inom Vattenfalls polska kraftvärmeverksamhet. Han var chef för enheten Vattenkraft på Birka Energi 1997–2002 samt anläggningschef för kraftvärmeverket i Hässelby. 1985–1996 innehade Anders olika positioner inom värmeproduktionsverksamheten på Stockholms Energi.

Tuomo Hatakka, född 1956, är Senior Executive Vice President, Business Division Production, och sedan den 26 oktober 2005 vice VD i Vattenfall AB. Tuomo har en ekonomutbildning från Handelshögskolan i Helsingfors och Instituto de Estudios Superiores de la Empresa i Barcelona i Spanien. 2008–2010 var Tuomo chef för Business Group Central Europe och 2005–2007 för Business Group Poland. 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.

Harald von Heyden, född 1971, är Senior Vice President, Business Division Asset Optimisation and Trading. Under perioden 3 maj 2010 till och med 31 december 2010 var han ansvarig för Trading och Coordination of Generation Management. Harald har en kandidatexamen i Management Sciences från Warwick Business School, Coventry samt en magisterexamen i Management Studies från University of Cambridge. 2009–2010 var han VD för EGL Nordic AS. 2007–2009 var han Chief Trading Officer och styrelseledamot i EGL AG, Zürich. 2003–2007 var han grundare av och VD för EGL Nordic AS i Norge. Åren 1999–2003 var han VD för Statkraft Continental Markets i Tyskland och Holland. 1995–1999 arbetade Harald som konsult för McKinsey & Company i Norge. Harald meddelade i januari 2012 att han lämnar Vattenfall senast 30 juni 2012.

Olof Gertz, född 1963, är Senior Vice President Human Resources och tillträdde 5 mars 2012. Från 1994–2012 var Olof verksam inom DeLaval-koncernen, under 2001–2012 som Senior Vice President Human Resources och medlem av koncernledningen. Olof har en magisterexamen i Personal- och arbetslivsfrågor från Uppsala universitet.

Anne Gynnerstedt, född 1957, Senior Vice President, chefsjurist och styrelsens sekreterare. Anne tillträdde 9 januari 2012. Under åren 2004–2012 var Anne chefsjurist, styrelsens sekreterare och medlem av koncernledningen i SAAB AB. Dessförinnan arbetade Anne på Riksgälden som chefsjurist och medlem av ledningsgruppen (2002–2004) och som bolagsjurist på SAS (1990–2002). Anne har en jur.kand examen från Stockholms universitet.



Olof Gertz



Anne Gynnerstedt



Huib Morelisse



Andreas Regnell



Elisabeth Ström



Torbjörn Wahlborg

Huib Morelisse, född 1964, är Senior Vice President Business Division Asset Development och sedan 1 juli 2010 VD för N.V. Nuon Energy. Huib har en magisterexamen i Mechanical Engineering och har även en MBA från Colombia Business School. 2009–2010 var Huib Chief Technology Officer för Essent, Nederländerna. 2001–2009 arbetade Huib på RWE; 2007–2009 som VD för RWE:s nederländska enheter och 2005–2007 som Vice President Corporate Strategy. Han arbetade för Goldman Sachs & Co 1999–2001. Mellan 1991–1997 hade han olika positioner inom Booz Allen & Hamilton.

Andreas Regnell, född 1966, är Senior Vice President, Staff Function Strategies and Environment. Andreas har en kandidatexamen i ekonomi från Handelshögskolan i Stockholm/Wharton Graduate School of the University of Pennsylvania. 1989–1992 innehade Andreas olika positioner inom Citibank i Stockholm och i New York. Från 1992 och fram till dess han började på Vattenfall arbetade Andreas för The Boston Consulting Group där han var chef för den nordiska regionen 2005–2010.

Elisabeth Ström, född 1962, är Senior Vice President, Staff Function External Relations and Communications. Under 2010 var Elisabeth chef för koncernstab Kommunikation. Elisabeth är diplomerad marknadssekon om från Berghs School of Communication. Elisabeth var utbildningschef vid Berghs School of Communication 1985–1988 och VD och rektor för skolan 1996–1997. 1991–1995 var Elisabeth marknadsdirektör för Nordiska Kompaniet. 1997–2000 var Elisabeth vice VD och ledamot av koncernledningen i Föreningsparbanken (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 med egen konsultverksamhet som rådgivare i affärsutvecklings- och varumärkesfrågor.

Torbjörn Wahlborg, född 1962, är Senior Executive Vice President, Business Division Distribution and Sales, och sedan den 3 februari 2010 vice VD i Vattenfall AB. 2010 var Torbjörn chef för Business Group Nordic. Torbjörn har en civilingenjörsexamen från Chalmers tekniska högskola, Göteborg. 1988–1990 arbetade han vid Nynäs Petroleum, Nynäshamn. Torbjörn var 1990–1994 Elchef för Vattenfall Värmekraft, Stenungssund och 1994–1996 projektledare för Sjællendske Kraftverker, Köpenhamn, Danmark. Han var 1996–1997 projektledare inom Vattenfall International, Stockholm. Från 1997 var Torbjörn verksam i Polen, 1997–2001 som ställföreträdande chef för Vattenfall Polen och 2001–2006 som ställföreträdande chef för GZE SA, Gliwice. 2006–2008 var han affärsområdeschef för Vattenfall Försäljning Polen och 2008–2009 landchef för Vattenfall i Polen.

Ingrid Bonde, född 1959, utsågs till ställföreträdande koncernchef och CFO den 19 december. Hon tillträder senast 1 juli 2012.

Stefan Dohler, född 1966, utsågs den 16 februari 2012 till Senior Vice President, Business Division Asset Optimisation and Trading. Han tillträder den 1 april 2012.

Personer som lämnat koncernledningen under 2011

Lars Gejrot, född 1954, lämnade sin befattning som Senior Vice President, Staff Function Human Resources den 18 mars 2011.

Dag Andresen, född 1964, lämnade sin befattning som CFO den 28 oktober 2011.

Kerstin Ahlfont, född 1971, var mellan mars 2011 och mars 2012 tillförordnad Senior Vice President, Staff Function Human Resources.

Revisionsberättelse

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

Rapport om årsredovisningen och koncernredovisningen

Vi har reviderat årsredovisningen och koncernredovisningen för Vattenfall AB för år 2011 med undantag för bolagsstyrningsrapporten på sidorna 44–51. Bolagets årsredovisning och koncernredovisning ingår i den tryckta versionen av detta dokument på sidorna 34–122.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar för årsredovisningen och koncernredovisningen

Det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för att upprätta en årsredovisning som ger en rättvisande bild enligt årsredovisningslagen och en koncernredovisning som ger en rättvisande bild enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen, och för den interna kontroll som styrelsen och verkställande direktören bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning och koncernredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att uttala oss om årsredovisningen och koncernredovisningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionssed i Sverige. Dessa standarder kräver att vi följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen och koncernredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter.

En revision innefattar att genom olika åtgärder inhämta revisionsbevis om belopp och annan information i årsredovisningen och koncernredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen och koncernredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur bolaget upprättar årsredovisningen och koncernredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i bolagets interna kontroll. En revision innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens och verkställande direktörens uppskattningar i redo-

visningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen och koncernredovisningen.

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

Uttalanden

Enligt vår uppfattning har årsredovisningen upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av moderbolagets finansiella ställning per den 31 december 2011 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt årsredovisningslagen och koncernredovisningen har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen och ger en i alla väsentliga avseenden rättvisande bild av koncernens finansiella ställning per den 31 december 2011 och av dess finansiella resultat och kassaflöden för året enligt International Financial Reporting Standards, såsom de antagits av EU, och årsredovisningslagen. Våra uttalanden omfattar inte bolagsstyrningsrapporten på sidorna 44–51. Förvaltningsberättelsen är förenlig med årsredovisningens och koncernredovisningens övriga delar.

Vi tillstyrker därför att årsstämman fastställer resultaträkningen och balansräkningen för moderbolaget och koncernen.

Rapport om andra krav enligt lagar och andra författningar

Utöver vår revision av årsredovisningen och koncernredovisningen har vi även reviderat förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust samt styrelsens och verkställande direktörens förvaltning för Vattenfall AB för år 2011. Vi har även utfört en lagstadgad genomgång av bolagsstyrningsrapporten.

Styrelsens och verkställande direktörens ansvar

Det är styrelsen som har ansvaret för förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust, och det är styrelsen och verkställande direktören som har ansvaret för förvaltningen enligt aktiebolagslagen samt att bolagsstyrningsrapporten på sidorna 44–51 är upprättad i enlighet med årsredovisningslagen.

Revisorns ansvar

Vårt ansvar är att med rimlig säkerhet uttala oss om förslaget till dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust och om förvaltningen på grundval av vår revision. Vi har utfört revisionen enligt god revisionssed i Sverige.

Som underlag för vårt uttalande om styrelsens förslag till

dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust har vi granskat styrelsens motiverade yttrande samt ett urval av underlagen för detta för att kunna bedöma om förslaget är förenligt med aktiebolagslagen.

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

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

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

Uttalanden

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

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

Stockholm den 21 mars 2012

Ernst & Young AB
Hamish Mabon
Auktoriserad revisor