

# Verksamhetsberättelse för företag med statligt ägande



# Innehåll

<b>3</b>	<b>Ekonomi i korthet</b>	<b>59</b>	Dom Shvetsii	<b>91</b>	Swedesurvey
<b>4</b>	<b>Förord</b>	<b>60</b>	Dramaten	<b>92</b>	Swedfund
<b>6</b>	<b>Händelser i korthet</b>	<b>61</b>	ESS (European Spallation Source)	<b>93</b>	Systembolaget
<b>11</b>	<b>Aktiv bolagsförvaltning</b>	<b>62</b>	Fouriertransform	<b>94</b>	TeliaSonera
<b>14</b>	<i>Bolagsexempel – Swedavia</i>	<b>63</b>	Green Cargo	<b>95</b>	Teracom Boxer Group
<b>18</b>	<i>Bolagsexempel – Svevia</i>	<b>64</b>	Göta kanalbolag	<b>96</b>	Vasallen
<b>20</b>	<b>Nomineringar till bolagsstyrelser</b>	<b>65</b>	Infranord	<b>97</b>	Vattenfall
<b>25</b>	<b>Mål och uppföljning</b>	<b>66</b>	Inlandsinnovation	<b>98</b>	VisitSweden
<b>26</b>	<b>Ekonomiska mål</b>	<b>67</b>	Jernhusen	<b>99</b>	Voksenåsen
<b>28</b>	<i>Fakta – Den viktiga kapitalkostnaden</i>	<b>68</b>	Lernia		
<b>32</b>	<b>Hållbart företagande</b>	<b>69</b>	LKAB	<b>100</b>	<b>Avvecklade bolag samt övriga bolag och verksamheter</b>
<b>35</b>	<i>Bolagsexempel – Bilprovningen</i>	<b>70</b>	Metria	<b>102</b>	<b>Statligt ägande i modern tid</b>
<b>37</b>	<i>Bolagsexempel – Infranord</i>	<b>71</b>	Miljömärkning Sverige	<b>106</b>	<b>Redovisningsprinciper</b>
<b>38</b>	<b>Uppdragsmål</b>	<b>72</b>	Operan	<b>107</b>	<b>Definitioner och förkortningar</b>
<b>40</b>	<i>Bolagsexempel – SEK</i>	<b>73</b>	Orio	<b>108</b>	<b>Bolag med statligt ägande i siffror</b>
<b>42</b>	<b>Ersättningar och andra anställningsvillkor</b>	<b>74</b>	PostNord	<b>110</b>	<b>Propositionsförteckning</b>
<b>44</b>	<b>Den statliga bolagsportföljen</b>	<b>75</b>	RISE	<b>112</b>	<b>Förändringar i bolagsledning samt Förändringar i styrelser</b>
<b>47</b>	<b>Värdering av bolagsportföljen</b>	<b>76</b>	Samhall	<b>114</b>	<b>Bolagsstämmovalda styrelseledamöter</b>
<b>48</b>	<b>De hörnnoterade innehaven</b>	<b>77</b>	SAS	<b>121</b>	<b>Bolagens rapportdatum</b>
<b>49</b>	<b>Hur statens finanser påverkas av bolagsförsäljningar och utdelningar</b>	<b>78</b>	SBAB	<b>122</b>	<b>Statens ägarpolicy 2015</b>
<b>50</b>	<b>Företagsöversikt</b>	<b>79</b>	SEK	<b>126</b>	<b>Riktlinjer för extern rapportering</b>
<b>51</b>	Akademiska Hus	<b>80</b>	SJ	<b>128</b>	<b>Riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare</b>
<b>52</b>	Almi Företagspartner	<b>81</b>	SOS Alarm	<b>129</b>	<b>Förvaltaransvar för bolag med statligt ägande</b>
<b>53</b>	APL (Apotek Produktion & Laboratorier)	<b>82</b>	Specialfastigheter	<b>131</b>	<b>Adressregister</b>
<b>54</b>	Apoteket	<b>83</b>	SSC (Svenska rymdaktiebolaget)		
<b>55</b>	Apoteksgruppen	<b>84</b>	Statens Bostadsomvandling		
<b>56</b>	Arlandabanan Infrastructure	<b>85</b>	Sveaskog		
<b>57</b>	Bilprovningen	<b>86</b>	Svedab		
<b>58</b>	Bostadsgaranti	<b>87</b>	Svenska Skeppshypotek		
		<b>88</b>	Svenska Spel		
		<b>89</b>	Svevia		
		<b>90</b>	Swedavia		

## DE STATLIGT ÄGDA BOLAGEN I KORTHET • DE STATLIGT ÄGDA BOLAGEN I KORTHET •

# Så här styrs de statligt ägda bolagen

Regeringen har riksdagens uppdrag att aktivt förvalta statens tillgångar. Regeringskansliet med alla departement bistår regeringen i dess arbete och sköter i dag förvaltningen av 49 bolag; 41 helägda och 8 delägda.

Bolagsstyrningen utövas främst genom styrelsenomineringsprocessen, på bolagsstämmor, enligt statens ägarpolicy med riktlinjer samt med en effektiv kapitalstruktur. Uppföljning och utvärdering av bolagen sker bland annat genom analyser och olika typer av rapporter från bolagen. Även mål utöver ekonomiskt värdeskapande följs upp och utvärderas.

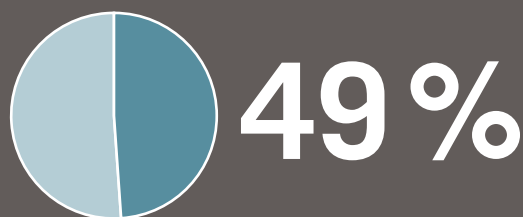
Inom Näringsdepartementet finns en specialiserad förvaltningsorganisation fördelad på två enheter. Dessa ansvarar för utvecklingen och samordningen av ägarstyrningen inom Regeringskansliet samt för förvaltningen av 41 av bolagen. Ansvar för de övriga av de 49 bolagen ligger hos andra departement.

### ORGANISATION

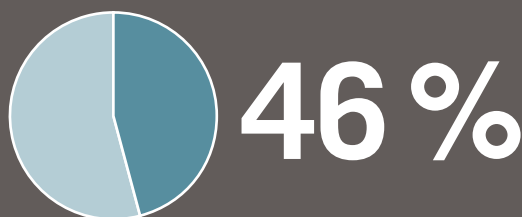


## Balanserad könsfördelning

Styrelseledamöter



Styrelseordförande



Bolagen med statligt ägande är föredömen när det gäller hög andel kvinnor i styrelserna och nu även på ordförandeposterna. 49 procent av styrelseledamöterna, inklusive ordförandena, är kvinnor i bolag som är helägda av staten. I de börsnoterade bolagen är andelen kvinnor i styrelserna 29 procent, enligt SIS Ägarservice. Regeringens mål är att det i varje styrelse ska vara minst 40 procent av varje kön. Inte mindre än 46 procent av ordförandena är kvinnor i de statligt helägda bolagen, att jämföra med 41 procent föregående år och 23 procent år 2006. I de börsnoterade bolagen är endast 5 procent kvinnor styrelseordförande, enligt SIS Ägarservice.



## • DE STATLIGT ÄGDA BOLAGEN I KORTHET • DE STATLIGT ÄGDA BOLAGEN I KORTHET

# Antal styrelseledamöter

# 343

I de av staten hel- och delägda bolagen finns totalt 343 ledamöter inklusive ordföranden. Antalet ledamöter i de helägda bolagen är 283.

# Antal anställda

# 163 000

Drygt 163 000 personer sammanlagt är anställda i bolagen med statligt ägande, intressebolagen inkluderade. I de helägda bolagen finns cirka 125 000 anställda.

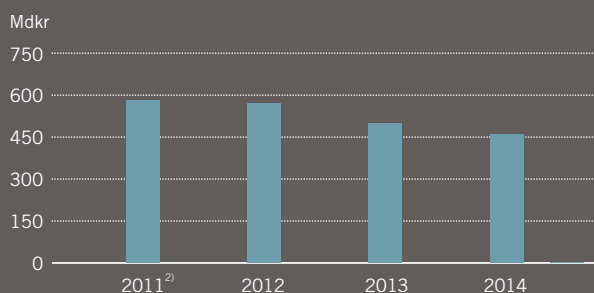
# Uppskattat värde

# 460

miljarder kronor

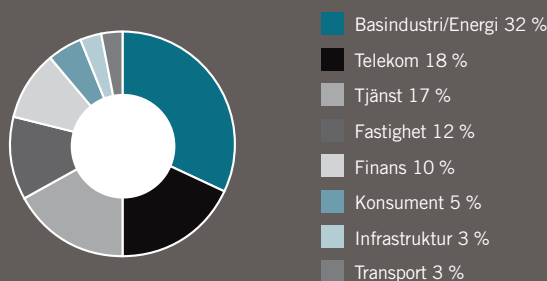
Bolagen med statligt ägande representerar stora värden. Det sammanlagda värdet på statens bolagsportfölj – som ägs gemensamt av hela svenska folket – beräknas till 460 miljarder kronor. Läs mer på sidan 44–47.

### VÄRDERING PORTFÖLJ MED STATLIGT ÄGDA BOLAG<sup>1)</sup>



- 1) Värde per 31 december.
- 2) Minskat ägande i Nordea Bank.

### SEKTORFÖRDELNING



**BASINDUSTRI/ENERGI:** Ersättningsmark, LKAB, Orio, Sveaskog, Vattenfall  
**TELEKOM:** TeliaSonera **TJÄNST:** APL, Bilprovningen, Lernia, Metria, Miljömärkning Sverige, Samhall, SOS Alarm, Svenska Spel, Swedesurvey  
**FASTIGHET:** Akademiska Hus, Jernhusen, Specialfastigheter, Statens bostadsomvandling, Svedab, Vasallen **FINANS:** Almi Företagspartner, Bostadsgaranti, Fouriertransform, Inlandsinnovation, RISE, SBAB, SEK, Svenska Skeppshypotek, Swedfund **KONSUMENT:** Apoteket, Apoteksgruppen, Systembolaget **INFRASTRUKTUR:** Arlandabanan, Göta kanalbolag, Infranord, SSC, Svevia, Swedavia, Teracom Boxer Group **TRANSPORT:** Green Cargo, PostNord, SAS, SJ **ÖVRIGA:** Dramaten, ESS, Operan, VisitSweden



## DE STATLIGT ÄGDA BOLAGEN I KORTHET • DE STATLIGT ÄGDA BOLAGEN I KORTHET

### Nettoomsättning

Helägda bolag samt dotterbolag

**350** miljarder kronor

Inklusive intressebolag

**397** miljarder kronor

Nettoomsättningen för av staten helägda bolag samt dotterbolag minskade 2014 med 2,2 procent till 350 miljarder kronor. När intressebolagen räknas in var nettoomsättningen 397 miljarder kronor 2014, vilket även det är en minskning med 2,2 procent.

### Utdelning och resultat

Utdelning

**18,1** miljarder kronor

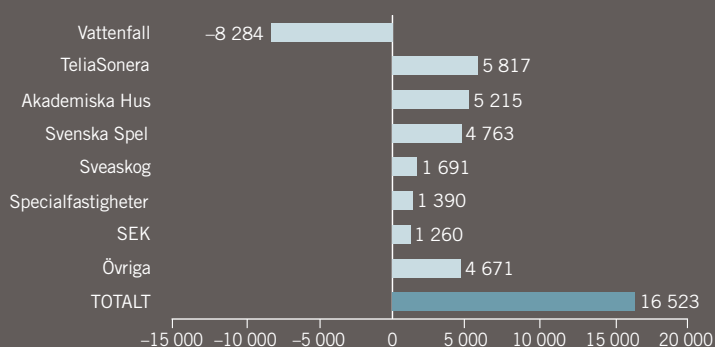
Resultat

**16,5** miljarder kronor

Bolagen med statligt ägande ger viktiga bidrag till statskassan. För verksamhetsåret 2014 ökade statens utdelningar med 1,9 procent till 18,1 miljarder kronor. Läs mer på sidorna 44–46.

Det sammanlagda resultatet efter skatt 2014 blev 16,5 miljarder kronor vilket är en ökning med 15,9 procent.

#### RESULTAT EFTER SKATT JAN–DEC 2014 (MNKR) BOLAG MED STÖRST RESULTATPÅVERKAN



Staten är en betydande företagsägare i Sverige. I den statliga bolagsportföljen finns 49 hel- och delägda företag, varav två är börsnoterade. Staten har ett stort ansvar att vara en aktiv och professionell ägare. Det övergripande målet för regeringen är att bolagen ska skapa värde och i förekommande fall se till att de särskilt beslutade samhällsuppdragen utförs väl.

# Ekonomi i korthet

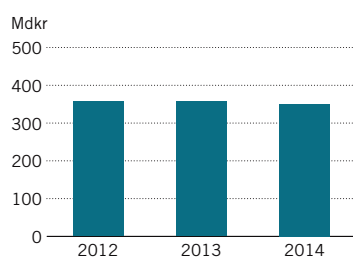
## FÖRETAG MED STATLIGT ÄGANDE TOTALT

Mdkr	2014	2013	Förändring, %
Nettoomsättning	350,1	357,8	-2,2
Nettoomsättning inkl. intressebolag	396,5	405,4	-2,2
Resultat före värdeförändringar	23,0	24,9	-7,5
Värdeförändringar	5,0	2,1	136,1
Rörelseresultat (EBIT)	28,1	27,0	3,8
Resultat före skatt	20,6	17,3	19,4
Resultat efter skatt	16,5	14,3	15,9
Bruttoinvesteringar	47,5	52,8	-10,0
Kassaflöde från löpande verksamhet (exklusive SEK och SBAB)	65,2	65,0	0,3
Summa eget kapital	363,8	358,7	1,4
Balansomslutning	1 539,4	1 489,0	3,4
Antal anställda exkl. intressebolag (tusental)	125,1 <sup>1)</sup>	128,6 <sup>1)</sup>	-2,7
Antal anställda inkl. intressebolagen (tusental)	163,3 <sup>2)</sup>	168,9 <sup>2)</sup>	-3,4
Utdelning	18,1	17,7	1,9
Uppskattat värde	460	500	-8,0
Avkastning på eget kapital (%)	4,8	4,0	
Soliditet (%)	23,6	24,1	

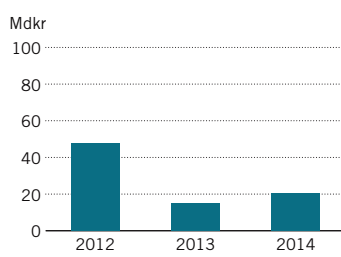
1) Varav andel kvinnor 34 (34) % och andel män 66 (66) %.

2) Varav andel kvinnor 36 (36) % och andel män 64 (64) %.

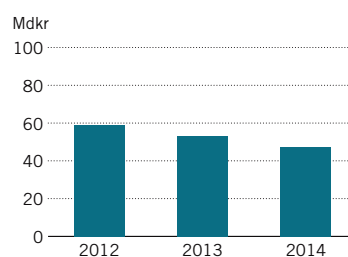
### NETTOOMSÄTTNING



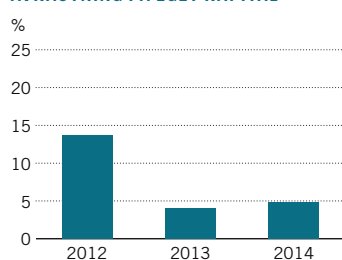
### RESULTAT FÖRE SKATT



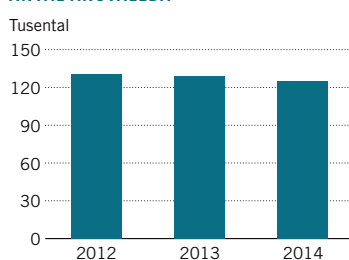
### BRUTTOINVESTERINGAR



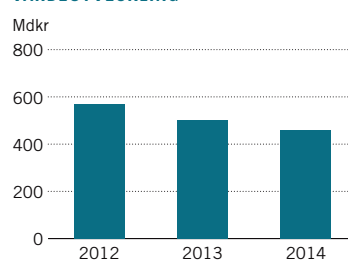
### AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL



### ANTAL ANSTÄLLDA



### VÄRDEUTVECKLING



# Minskad omsättning 2014 men förbättrat resultat för statens bolag

År 2014 stärktes resultatet för statens bolag. Förbättrade resultat i Akademiska Hus, SBAB och Swedavia stärkte totalresultatet med drygt 3 miljarder kronor. Vattenfalls resultat belastas fortsatt av nedskrivningar. Fallande järnmalmpriser och ökade kostnader för samhällsomvandlingen i främst Kiruna belastar kraftigt LKAB:s resultat.

*Statens bolag ägs gemensamt av det svenska folket och är således en viktig tillgång för hela landet.*

Att förvalta statens bolag är ett ansvarsfullt uppdrag som ska utföras på ett aktivt och professionellt sätt med värdeskapande som ett övergripande mål. Det innebär att bolagen ska agera långsiktigt, effektivt och lönsamt samt ges möjlighet att utvecklas. De flesta av bolagen verkar på konkurrensutsatta marknader. Då är det extra viktigt att det ställs marknadsmässiga krav på dem för att säkerställa att konkurrens sker på lika villkor mellan offentligt ägda och privat ägda företag.

Som ansvarig för ägarfrågorna ser jag som en av mina viktigaste uppgifter att säkerställa allmänhetens förtroende för bolagen med statligt ägande. Ledord för förvaltningen av bolagen med statligt ägande är öppenhet, aktivt ägande, professionalitet samt ordning och reda. Bolagen ägs ytterst gemensamt av det svenska folket vilket ställer krav på en öppen information och professionell redovisning. Bolagen med statligt ägande ska,

Jag är övertygad om att hållbarhet är en av näringslivets största utmaningar att hantera framöver – men också att omställningen till ett hållbart samhälle rymmer fantastiskt många affärsmöjligheter.

utöver gällande redovisningslagstiftning och god redovisnings- sed, presentera årsredovisning, kvartalsrapporter samt bokslutskommuniké enligt samma regler som marknadsnoterade bolag. Verksamhetsberättelsen och skrivelsen till riksdagen är viktiga instrument för att kunna följa utvecklingen i bolagen.

Jag är övertygad om att hållbarhet är en av näringslivets största utmaningar att hantera framöver – men också att omställningen till ett hållbart samhälle rymmer fantastiskt många affärsmöjligheter. Ett proaktivt hållbarhetsarbete säkrar en långsiktigt god tillväxt i statens bolag. Därför har jag varit tydlig gentemot styrelserna i bolag med statligt ägande att hållbart företagande är en affärsstrategisk fråga och att det kommer att vara centralt i denna regerings ägarstyrning av bolagen.

Under de senaste åren har världsekonomin genomgått mycket stora förändringar och allt mer fokuserats kring utvecklingen på tillväxtmarknaderna. Svensk ekonomi är en av världens mest exportberoende och svenska företag konkurrerar på en global marknad. Såväl statligt som privat ägda företag behöver ständigt utvecklas för att kunna behålla sin position och stärka sin konkurrenskraft, i synnerhet inom innovation och digitalisering.

Ett av de viktigaste uppdragen för förvaltningsorganisationen är att fastställa och följa upp mål för statens bolag. Merparten av bolagen har ekonomiska mål som ses över regelbundet. Bolag med särskilt beslutade samhällsuppdrag har så kallade uppdragsmål för att kunna utvärdera hur väl samhällsuppdragen utförs. Nytt från 2015 är en hållbarhetsanalys som kopplas till de ekonomiska målen och uppdragsmålen. Denna analys syftar till att belysa relevanta risker och möjligheter inom hållbart företagande, exempelvis avseende klimatpåverkan, jämställdhet, mänskliga rättigheter och arbetstagares rättigheter. De ekonomiska målen, uppdragsmålen och uppföljningen av de strategiska hållbarhetsmålen är viktiga redskap i vår ägarstyrning för att tydligt kunna kommunicera våra förväntningar som ägare.

Omsättningen i den statliga bolagsportföljen minskade under 2014 med 2 procent, medan det sammantagna resultatet för bolagen ökade från 14 till 16 miljarder kronor. Resultatförbättringen



”  
 Ledord för förvaltningen av de statligt ägda bolagen är öppenhet, aktivt ägande, professionalitet samt ordning och reda.

är främst en följd av att engångsnedskrivningarna för Vattenfalls verksamhet i kontinentaleuropa var lägre än 2013. Det underliggande rörelseresultatet i bolagen är fortsatt stabilt med undantag för resultatet i LKAB som påverkas starkt av de kraftigt fallande järnmalmpriserna. Värdet på den statliga bolagsportföljen beräknat vid årsskiftet 2014/15 minskade från 500 till 460 miljarder kronor jämfört med föregående år. Förändringen är en följd av värdeminskningar i främst Vattenfall och LKAB.

Min ambition är att staten ska vara aktiv som ägare och med en professionell bolagsförvaltning vara tydlig i sin ägarroll, både gentemot bolagen och i samhället i stort.

Jag ser positivt på våra bolags utveckling och ser fram emot att arbeta för att statens bolag ska fortsätta skapa långsiktiga värden för och bidra till utvecklingen av vårt samhälle.

Stockholm i juni 2015



*Mikael Damberg*  
 NÄRINGS- OCH INNOVATIONSMINISTER,  
 ANSVARIG MINISTER FÖR BOLAG MED STATLIGT ÄGANDE



## Händelser i korthet

### Ökade avsättningar i Vattenfall på grund av lägre marknadsräntor

Efter en längre tid med fallande marknadsräntor har Vattenfall beslutat att sänka diskonteringsräntan vid beräkningen av avsättningar för pensioner i såväl Sverige som Tyskland samt för övriga avsättningar i Tyskland, främst för framtida utgifter för avvecklingen av kärnkraften. Detta har lett till att avsättningarna i balansräkningen ökat med 8,7 miljarder kronor och den justerade nettoskulden ökat med 9,3 miljarder kronor.

### Hållbarhetsredovisningar i statligt ägda bolag prisas

Under året utsågs LKAB:s hållbarhetsredovisning för 2013 till Sveriges bästa av revisorernas branschorganisation FAR. Redovisningen prisas bland annat för att bolaget presenterar sitt hållbarhetsarbete som en naturlig del av affärsstrategin där varje strategiskt område inkluderar hållbarhetsdimensioner. I år delade FAR även ut ett andra pris, vilket gick till SEK. Skogs-koncernen SCA fick ett tredje pris. Swedfund och kullagaritillverkaren SKF fick hedersnämmanden. Under drygt ett decennium har FAR årligen utgivit priser för föredömlig icke-finansiell redovisning.

### TeliaSonera köper Tele2 i Norge

TeliaSonera köper Tele2:s mobilverksamhet i Norge. Verksamheten värderas till 5,1 miljarder kronor. Affären ökar TeliaSoneras marknadsandel inom mobiltelefoni i Norge från cirka 23 till 40 procent, medan antalet mobilabonnemang ökar till 2,7 miljoner från 1,6 miljoner. TeliaSonera har dessutom åtagit sig att nå 98 procent av Norges befolkning med 4G-täckning till år 2016.



**Kampanj för att hindra langning**

Under juni syntes Systembolagets kampanj för att förhindra langning. En del av kampanjen var Tonårsparlören, en webb och bok om hur man pratar om alkohol med sina barn. Boken sändes ut till tonårsföräldrar under våren, av Systembolagets dotterbolag IQ-initiativet.



### Svenska Spel stärker samarbetet med svensk fotboll

Svenska Spel fortsätter sponsra svensk fotboll. I mars 2014 tecknades ett omfattande avtal om huvudsponsorskapet. Samarbetet är värt drygt 928 miljoner kronor och sträcker sig sex år framåt. Det innebär bland annat en storsatsning på svensk damelitfotboll och talanutveckling.

### Avtal mellan LKAB och Kiruna kommun om ersättning för infrastruktur

I maj 2014 tecknade LKAB och Kiruna kommun ett avtal som reglerar ersättningen för infrastruktur som gator, vägar, vatten och avlopp, investeringar som uppkommer när kommunens centrum flyttas då gruvan expanderar. Kommunen ersätts bland annat för skolor, räddningstjänst, bibliotek samt flera andra samhällsnyttiga byggnader. Ersättningsbeloppet uppgår till 3,74 miljarder kronor.

### Bostadsgaranti avvecklas

I maj 2014 beslutades på extra-stämman i AB Bostadsgaranti om försäljning av dotterbolaget Försäkringsbolaget Bostadsgaranti. Försäljningen utgör en del av en pågående avveckling av Bostadsgaranti som helhet. Den verksamhet som nu finns kvar i bolaget beräknas vara avslutad senast år 2018.

## Almi lånar ut 1,2 miljarder kronor till innovativa företag

Almi lanserar ett nytt Tillväxtlån för Innovativa företag. Under en tvåårsperiod kommer Almi att kunna låna ut 1,2 miljarder kronor till innovativa företag över hela Sverige. Tillväxtlånet möjliggörs genom ett garantiavtal mellan Europeiska Investeringsfonden och Almi. Genom det nya tillväxtlånet får fler företag med tillväxtpotential möjlighet till finansiering för fortsatt utveckling och tillväxt.



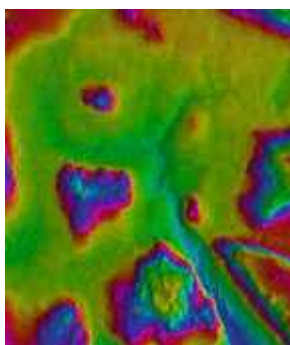
## SSC köpte markstation i Kanada

I januari 2014 förvärvade SSC, Svenska rymdaktiebolaget, de utestående aktierna i det av SSC tidigare delägda PioraNet Canada Ltd med markstationen Inuvik belägen i norra Kanada. Stationen i Inuvik utgör ett led i en strategisk förstärkning av SSC:s globala nätverk av markstationer.



## Metria inledde samarbete kring nationell höjdmodell

Under våren 2014 inledde Metria ett samarbete där de tillsammans med sin kund Lantmäteriet och sina underleverantörer ska färdigställa en heltäckande nationell höjdmodell över Sverige. Genom laserskanning har 80 procent av landets yta tidigare kartlagts, nu ska de kvarvarande 20 procenten – fjällvärlden – slutföras. Projektet som kallas NH, Nationell höjdmodell, pågår under 2014 och 2015.



## Workshops kring hållbarhet

Under 2014 har förvaltningsorganisationen genomfört tre workshops på olika teman kring hållbarhet. De har handlat om mångfald, om GRI-G4 som är de senaste riktlinjerna för hållbarhetsrapportering och om ekosystemtjänster, dvs. de tjänster som naturens ekosystem ger till människan. Syftet med workshops-formatet är att möjliggöra djupare kunskapsöverföring kring särskilda teman i mindre grupper. Cirka 25 personer från bolagen med statligt ägande deltog i respektive träff. Under 2015 planeras workshops kring FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter.

## Aula Medica från Akademiska Hus blev Årets bygge

Aula Medica, som Akademiska Hus uppfört åt Karolinska Institutet på Campus Solna, utsågs i mars av Byggindustrin till Årets bygge 2014. Byggnaden har miljöcertifierats enligt GreenBuilding, EU:s system för energieffektiva byggnader. Aula Medica är också certifierad enligt Miljöbyggnad Silver.



## SAS emitterade preferensaktier och sade upp lånelöftet från staten

När SAS 2012 presenterade en ny affärsplan för att stärka bolagets konkurrenskraft, ställde staten tillsammans med norska och danska staterna samt ett antal privata aktörer ut ett lånelöfte, så kallad RCF, till SAS på totalt 3,5 miljarder kronor vilken senare omförhandlades till 2,0 miljarder kronor. Syftet var att säkra bolagets tillgång till likviditet. Sedan dess har SAS ekonomiska ställning förbättrats och i februari 2014 stärkte bolaget sin finansiella ställning genom att emittera preferensaktier motsvarande 3,5 miljarder kronor till investerare och allmänhet. I samband med denna kapitalanskaffning sade SAS upp lånelöftet.

## Besparingsprogram på PostNord

PostNord initierade under hösten ett besparingsprogram med cirka 500 miljoner kronor i årlig besparing. Programmet minskar antalet anställda med totalt cirka 800, varav merparten i Danmark, inom administration och övriga supportfunktioner. Förhandlingarna med de fackliga organisationerna slutfördes i december 2014 i Danmark och i januari 2015 i Sverige.

## Världshistoria då rymdfarkosten Rosetta landade på komet

Europeiska rymdorganisationen ESA:s rymdfarkost Rosetta, som i tio år har jagat en komet i rymden, lyckades i november landa sonden Philae på kometens yta. Det är första gången i historien en sådan landning genomförs och den beskrivs som ett av de mest komplicerade rymduppdragen någonsin. Målet är att få veta mer om hur solsystemet uppstod. SSC, Svenska Rymdaktiebolaget, har deltagit i projektet genom LSE Space och Aurora.



## Miljöstyrningsrådet i likvidation

Aktiebolaget Svenska Miljöstyrningsrådet trädde i likvidation under 2014. Det skedde till följd av regeringens beslut om ett samlat upphandlingsstöd, som innebar att de upphandlingsstödjande uppgifter som tidigare fanns hos Miljöstyrningsrådet överläts till staten och har placerats hos Konkursverket sedan den 1 juli 2014.



## Sveaskogs mark drabbad vid skogsbranden i Västmanland

Den stora skogsbranden som utbröt i Västmanland i augusti drabbade cirka 1 500 hektar av Sveaskogs markinnehav. Sveaskog hade ett stort antal personer på plats som bidrog till både arbetet med brandsläckning och eftersläckning. Sveaskog planerar nu att göra en ekopark av sin eldhärjad skogsmark i området. Ekoparken skulle innebära en naturvårdsinsats som säkrar fortlevnaden för brandgynnade och brandberoende arter i hela Mellansverige.

## Nya investeringar i Fouriertransform

Fouriertransform investerade under 2014 totalt 201,7 miljoner kronor i fem nya bolag; AAC Microtec AB i Uppsala, Pelly AB i Hillerstorp, Osstell AB i Göteborg, APR Automation AB i Arvika och SMP Parts AB i Ilsbo samt 196,6 miljoner kronor i befintliga portföljbolag. I februari 2015 förvärvade ÅF AB (publ) samtliga aktier i Fouriertransforms portföljbolag LeanNova Engineering i Trollhättan. Fouriertransform avyttrade också 51 procent av aktierna i Vicura AB till AVL List GmbH.

## Swedavia övertar expeditionstjänsten vid regionala flygplatser

Swedavia har efter en överenskommelse med SAS tagit över expeditionstjänsten vid fem regionala flygplatser från SAS Ground Handling (SGH). Den första november övertog Swedavia ansvaret vid Kiruna Airport, Luleå Airport, Umeå Airport, Åre Östersund Airport samt Ronneby Airport.



## LKAB emitterar obligationer om 2 miljarder kronor

I december 2014 genomförde LKAB en framgångsrik emission av obligationer om totalt 2 miljarder kronor inom ramen för sitt nyligen etablerade MTN-program. Programmet har en låneram om 7 miljarder kronor och ger möjlighet att emittera obligationer på den svenska marknaden. Obligationslånen har en löptid om fem år och är uppdelat i två trancher, en med fast ränta och en med rörlig ränta. Obligationerna kommer att noteras på NASDAQ Stockholm. Syftet med att etablera ett MTN-program är att ytterligare öka LKAB:s finansiella flexibilitet och närvaro i kapitalmarknaden.



## Infranord i europeiskt samarbete om järnvägens utveckling

Infranord deltar i det omfattande utvecklingsprojektet Shift2rail där 26 länder i Europa ingår under sju år. Från Sverige deltar även Trafikverket och Vossloh. Projektet hanterar områden som energi, transportstyrning, infrastruktur, it och rullande materiel. Syftet är att hitta sätt att utveckla järnvägen snabbare i hela Europa. Ökad driftsäkerhet, mer kapacitet och lägre livscykelkostnader står på agendan.

## Fortsatt effektivisering hos SJ

Inom ramen för det förbättringsprogram som ska minska SJ:s kostnader med 1 miljard kronor inom administration och försäljning, varslades i januari 2014 sammanlagt 400 anställda. 18 av SJ:s resebutiker, inklusive den i Köpenhamn, avvecklades under första kvartalet. Samtidigt varslade SJ om stängning av Service Center i Tranås, vilket totalt berörde 95 tillsvidareanställda. Under andra kvartalet koncentrerades SJ Service Center till Ånge.

## SBAB har Sveriges mest nöjda bolånekunder

SBAB tar hem förstaplatsen med god marginal före storbankerna i SKI:s, Svenskt Kvalitetsindex, årliga mätning av kundnöjdhet inom bolån. SBAB får högsta betyg inom de flesta av frågekategorierna i undersökningen, som prisvärdhet, service, nöjdhet, image och förväntningar.

## Förändringar i förvaltningsorganisationen efter valet 2014

Riksdagsvalet i september och den nya regeringens tillträde innebar vissa förändringar i förvaltningsorganisationen för bolagen med statligt ägande. Förvaltningen av 41 av de totalt 49 bolag som är hel- eller delägda av den svenska staten sorterar numera under Näringsdepartementet. Organisationen ansvarar från och med 2015 även för förvaltningen av det europeiska bolaget Eurofima och för stiftelserna Industrifonden och Norrlandsfonden. Åtta bolag förvaltas av Finans-, Kultur-, Social-, Utbildnings- samt Utrikesdepartementet.



## Fler unga besökte Dramaten

Utöver de produktioner som har barn och unga som primär målgrupp på Unga Dramaten, besöker en relativt stor och ung publik även teaterns föreställningar på de andra scenerna. Det totala antalet biljetter med barn- och ungdomsrabatt uppgick under 2014 till 55 290 stycken, vilket är en ökning med över 20 procent jämfört med 2013. Unga Dramaten har nu flyttat tillbaka till Dramatenhuset för att där fortsätta att utveckla verksamheten.

## Säkra läkemedel på Apoteksgruppens apotek

Ett av Apoteksgruppens strategiska hållbarhetsmål är att öka användningen av EES (elektroniskt expertstöd) i samband med receptexpedition på apotek inom Apoteksgruppen, vilket nu också sker i allt större omfattning. Syftet är att upptäcka felaktig dosering och olämpliga kombinationer av läkemedel för enskilda kunder. Felaktig läkemedelsanvändning förorsakar årligen väsentligt lidande för individer samt stora kostnader för vården.



Infranord erbjuder drift och underhåll, men även om- och nybyggnad av järnvägar i Sverige och Norge. Foto: Infranord

# Aktiv bolagsförvaltning

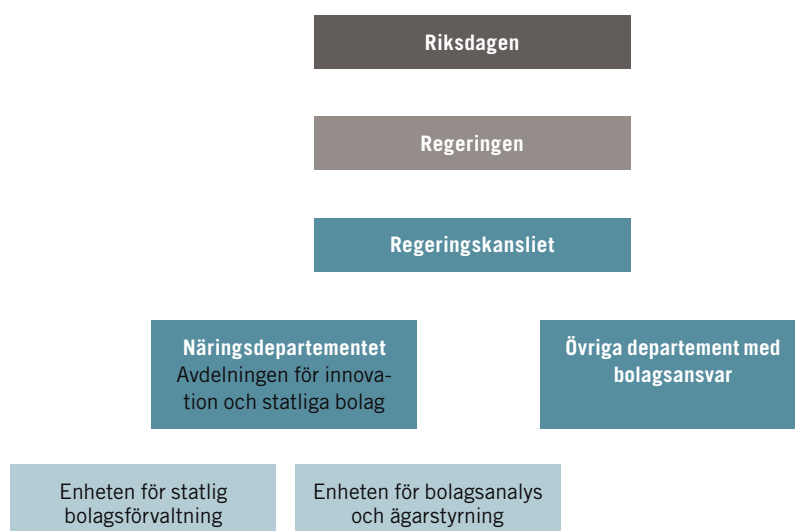
Den statliga bolagsportföljen, bestående av 49 hel- och delägda bolag, är värd 460 miljarder kronor och sysselsätter cirka 163 000 personer. Tillsammans utgör bolagen en betydande del av svenskt näringsliv. Staten har ambitionen att vara en aktiv och ansvarsfull ägare. Inom Näringsdepartementet finns en organisation specialiserad på värdeskapande i bolagen, organisatoriskt åtskild från de marknadsreglerande organen inom övriga Regeringskansliet. Denna svarar för utvecklingen och förvaltningen av merparten av bolagen med statligt ägande. Förvaltningen sker i enlighet med statens ägarstyrningsdokument, som finns samlade i statens ägarpolicy.

## REGERINGENS UPPDRAG OCH PRINCIPER

Regeringen har riksdagens uppdrag att aktivt förvalta statens tillgångar. Regeringskansliet med de tio departementen bistår regeringen i dess arbete och sköter förvaltningen. Inom Regeringskansliet förvaltas i enlighet med statens ägarpolicy 49 bolag<sup>1)</sup>, varav 41 är helägda och 8 delägda. Utöver detta förvaltas ett europeiskt bolag samt två verksamhetsstiftelser enligt samma förvaltningsprinciper. Det uppskattade sammanlagda värdet på bolagsportföljen var per december 2014 cirka 460 miljarder kronor. De statligt ägda bolagen med dotterbolag sysselsätter tillsammans cirka 125 000 personer, och om intressebolagen<sup>2)</sup>

inräknas sysselsätter bolagen 163 000 personer. Bland bolagen med statligt ägande återfinns många starka varumärken. Ofta spelar bolagen en viktig roll i det svenska samhället, där de i flertalet fall startat som affärsverk, affärsverksamhet i myndighet eller som statliga monopol. Därefter har verksamheterna bolagiserats i syfte att bedrivas effektivt och för att öka förutsättningarna för konkurrensneutralitet på marknaden, dit nya privata aktörer vanligen sökt sig. Huvuddelen av bolagen med statligt ägande verkar i dag på fullt konkurrensutsatta marknader där staten som ägare har långsiktigt värdeskapande som övergripande mål för bolagens verksamhet.

## FÖRVALTNINGSORGANISATION



1) Antalet bolag har sedan Verksamhetsberättelse 2013 minskat från 50 då staten avvecklat verksamheten i bolaget Svenska Miljöstyrningsrådet. I de 49 bolagen inkluderas Svenska skeppshypotekskassan, som dock inte är ett aktiebolag utan en egen associationsform med offentligrättslig ställning. Verksamhetsstiftelserna Industrifonden och Norrlandsfonden samt det europeiska bolaget EUROFIMA ingår inte i de aggregerade sammanställningarna för anställda eller omsättning.

2) Intressebolag utgörs av bolag där staten äger 20–50 procent och utgörs av Bostadsgaranti, Dom Shvetsii, SAS, SOS Alarm, TeliaSonera och VisitSweden.

Regeringen har riksdagens uppdrag att aktivt förvalta statens ägande i bolag så att den långsiktiga värdeutvecklingen blir den bästa möjliga och, i förekommande fall, att de särskilt beslutade samhällsuppdragen utförs väl. Inriktningen på många av bolagens verksamhet och samhällsuppdrag medför att staten även framgent förväntas vara en stor bolagsägare. Regeringen anser att bolagen ska förvaltas på ett aktivt och professionellt sätt, med långsiktig värdeutveckling som ett övergripande mål, samt i förekommande fall se till att de särskilt beslutade samhällsuppdragen utförs väl. Detta innebär att bolagen ska agera långsiktigt, effektivt och lönsamt samt ges förmåga att utvecklas. Bolag med statligt ägande ska agera föredömligt inom området hållbart företagande och i övrigt agera på ett sätt så att de åtnjuter offentligt förtroende. Detta är den övergripande inriktningen för den löpande förvaltningen och ägarstyrningen inom Regeringskansliet.

#### FÖRVALTNINGSORGANISATIONEN

Näringsministern ansvarar för en enhetlig, övergripande ägarpolitik avseende bolagen med statligt ägande, och är ansvarigt statsråd för huvuddelen av bolagen. Näringsdepartementet har därför en organisation specialiserad på ägarstyrning och bolagsförvaltning<sup>1)</sup>, vilken är organisatoriskt åtskild från den marknadsreglerande verksamheten inom Regeringskansliet och fokuserar på värdeskapandet i bolagen. Organisationen, som verkar inom avdelningen för innovation och statliga bolag, svarar för utvecklingen och förvaltningen av 41 av de totalt 49 bolag med statligt ägande som förvaltas inom Regeringskansliet och är fördelad på två enheter som verkar i nära samarbete med varandra. Enheten för statlig bolagsförvaltning har förvaltare som arbetar i bolagsstyrelserna, koordinerar de löpande kontakterna med bolagen och leder organisationens löpande arbete kring innehaven samt en funktion som ansvarar för kommunikation och investor relations, innefattande bland annat ekonomisk information och intressentdialoger. Enheten för bolagsanalys och ägarstyrning svarar för bolagsanalys, hållbart företagande, affärsjuridik, styrelserekrytering samt för övergripande ägarstyrningsdokument såsom statens ägarpolicy, liksom arbetet med och uppföljningen av ekonomiska mål samt uppdragsmål.

För en mindre del av bolagen med statligt ägande ligger förvaltningsansvaret på andra delar av Regeringskansliet: Finansdepartementet, Kulturdepartementet, Socialdepartementet, Utbildningsdepartementet och Utrikesdepartementet. Regeringens principer för en aktiv bolagsförvaltning och ägarstyrning omfattar även dessa bolag.

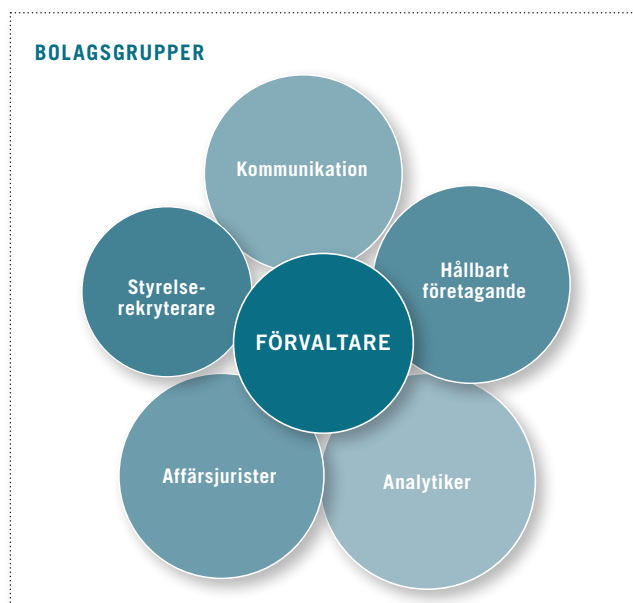
1) Organisationen flyttades den 1 januari över till Näringsdepartementet från Finansdepartementet.

#### FÖRVALTNINGSKOSTNAD

Kostnaden för förvaltningsorganisationen uppgick under 2014 till 48,3 (56,2) miljoner kronor vilket motsvarar 0,01 procent av förvaltad kapital. Av detta avsåg 12,5 (20,2) miljoner kronor externt köpta tjänster såsom arvoden för finansiell, ekonomisk och juridisk rådgivning samt framställandet av verksamhetsberättelsen och Regeringskansliets delårsrapporter för bolag med statligt ägande. Kostnaderna för förvaltningsorganisationen utgörs huvudsakligen av lönekostnader men också av andra löpande kostnader såsom resor och kontorsmaterial. Kostnader för bolagsförvaltningen inom andra departement inräknas inte, då de främst består av lönekostnader som även hänförs till övriga arbetsuppgifter inom respektive departement.

#### BOLAGSGRUPPER

Arbetet med att utveckla och förvalta bolagsinnehaven bedrivs i huvudsak utifrån bolagsgrupper inom förvaltningsorganisationen. För varje bolag finns en bolagsgrupp sammansatt av kompetenser från de två tidigare nämnda enheterna. Bolagsgrupperna hanterar samtliga löpande ägarfrågor som rör de förvaltade bolagen. Arbetet i bolagsgruppen koordineras och leds av en bolagsförvaltare. I bolagsgrupperna verkar även analytiker, affärsjurister, rekryterare, kommunikatörer och specialister inom hållbart företagande, som var och en kan leda enskilda projekt inom ramen för bolagsgruppen. Sammansättningen bidrar till att gruppen både har en god insikt i marknads och bolagets omvärld samt en förståelse för bolagets utmaningar och risker vilket gör att förvaltningen kan kravställa och utveckla bolagen.



Bolagsgrupperna hanterar samtliga löpande ägarfrågor som rör de förvaltade bolagen.



Inom bolagsgruppen sker analyser av bolagens verksamhet, marknad, konkurrenter och hållbart företagande vilket bidrar till att säkerställa värdeskapandet i statens innehav genom en aktiv förvaltning. Olika ägarfrågor behandlas såsom den framåtblickande strategin och förändringar i marknaden, styrelseförändringar, utdelningsnivåer och måluppfyllelse (*läs vidare om bolagsgrupper på s. 14*).

### POLITISK LEDNING

Utöver näringsministern har även några andra statsråd bolagsansvar. Den politiska ledningen hos respektive statsråd har regelbundna avstämningsmöten med styrelseordföranden och ledningen i bolagen med statligt ägande, så kallade ägarmöten, i syfte att följa upp bolagens verksamhet samt prestation i förhållande till ekonomiska mål, uppdragsmål och hållbarhetsarbete. Ägarmötena förbereds av respektive bolagsgrupp. När bolagen står inför särskilt viktiga avgöranden samordnar styrelsen sin syn med den politiska ledningen, så kallad ägarsamordning.

### STATENS ÄGARSTYRNINGSMODELL

Statens ägarstyrningsdokument **ägarpolicyn** (Statens ägarpolicy och riktlinjer för företag med statligt ägande) anger ramverket för bolagsförvaltningen samt klargör förhållandet mellan ägare, styrelse och bolagsledning. I ägarpolicyn redogör regeringen för sitt förvaltningsmandat och sin inställning i viktiga principfrågor kring ägarstyrning och bolagsförvaltning. Associationsrättsligt styrs bolagen med statligt ägande på samma sätt som privatägda aktiebolag, med aktiebolagslagen som övergripande ramverk och med bolagsstämman som bolagets högsta beslutande organ.

### FÖRVALTNINGSANSVAR

#### Näringsdepartementet

Akademiska Hus  
Almi Företagspartner  
Apoteket  
Apoteksgruppen  
Arlandabanan Infrastructure  
Bilprovingen  
Bostadsgaranti  
EUROFIMA  
Fouriertransform  
Green Cargo  
Göta kanalbolag  
Industrifonden  
Infranord  
Inlandsinnovation  
Jernhusen  
Lernia  
LKAB  
Metria  
Norrlandsfonden  
Orio  
PostNord  
RISE  
Samhall  
SAS  
SBAB  
SEK (Svensk Exportkredit)  
SJ  
SOS Alarm  
Specialfastigheter  
SSC (Svenska rymdaktiebolaget)  
Statens Bostadsomvandling  
Sveaskog

Svedab  
Svenska Skeppshypotek  
Svenska Spel  
Svevia  
Swedavia  
Swedesurvey  
Swedfund  
TeliaSonera  
Teracom Boxer Group  
Vasallen  
Vattenfall  
VisitSweden

#### Finansdepartementet

Miljömärkning Sverige

#### Kulturdepartementet

Kungliga Dramatiska Teatern  
Kungliga Operan  
Voksenåsen

#### Socialdepartementet

APL (Apotek Produktion & Laboratorier)  
Systembolaget

#### Utbildningsdepartementet

ESS (European Spallation Source)

#### Utrikesdepartementet

Dom Shvetsii

### RAMVERKET FÖR BOLAG MED STATLIGT ÄGANDE

	Bolag med statligt ägande	Börsbolag	Myndighet
Rättsligt ramverk	Aktiebolagslagen Statens ägarpolicy	Aktiebolagslagen, Noteringsavtal	Förvaltningslagen Myndighetsförordningen Förordning med instruktion
Verksamhet och uppdrag	Bolagsordningens verksamhetsparagraf Ägaranvisning <sup>1)</sup>	Bolagsordningens verksamhetsparagraf	Regleringsbrev Särskilda regeringsbeslut om uppdrag
Högsta beslutande organ	Bolagsstämma	Bolagsstämma	Myndighetschef/styrelse eller nämnd

1) Förekommer i huvudsak för bolag med samhällsuppdrag, se ägarpolicy sid 122.

Jämförelsen med myndighet syftar till att visa den styrningsmässiga skillnaden mellan bolag och myndighet.

## Aktiv bolagsgrupp – en styrka vid svåra ägarfrågor

SWEDAVIA

Flera avgörande frågor har påverkat statens ägande i Swedavia. Nyckeln för ägarstyrningen har varit en väl fungerande och aktiv bolagsgrupp.

Inom förvaltningsorganisationen finns en bolagsgrupp för varje enskilt innehav vilken analyserar och hanterar alla de frågor som påverkar staten i ägarrollen. Inom Swedavias bolagsgrupp har aktiviteten varit särskilt hög de senaste två åren. Bland annat har gruppen arbetat med konsekvensanalyser kring Arlandas miljö tillstånd och den ifrågasatta flygtrafiken på Bromma, analyser av prissättningsregleringen samt nya ekonomiska mål och uppdragsmål för samhällsuppdraget. Parallellt med dessa för bolaget vitala frågeställningar hanterar även bolagsgruppen återkommande frågor såsom uppföljning av resultat i förhållande till mål, analys av Swedavias hållbarhetsmål och effektivitet, samt utvärdering av styrelsens arbete och sammansättning.

”Som ägare måste vi förstå bolagets utmaningar och se till frågor som påverkar bolaget både på kort och mycket lång sikt. Swedavia har sedan bolagsbildningen för fem år sedan genomgått en betydande förändring. För att möta nya passagerarströmmar på de centrala svenska flygplatserna behöver bolaget samtidigt ha en planerings- och investeringshorisont på 30 år”, säger Jenny Lahrin, ansvarig bolagsförvaltare inom Näringsdepartementet.

I bolagsgruppen, där bolagsförvaltaren samordnar arbetet, verkar även en bolagsanalytiker, en affärsjurist, en hållbarhetsexpert och en styrelse- och rekryterare. I sin roll som styrelseledamot i Swedavia bidrar Jenny Lahrin även till att fördjupa gruppens kunskap och förståelse för olika frågeställningar i bolaget.

”Arbetet i Swedavias bolagsgrupp har hela tiden varit väloljat eftersom mina kollegor tidigt sett behovet av att ta initiativ och har själva drivit många frågor. Dessutom har övriga gruppmedlemmar med sin expertis både kompletterat och ifrågasatt den bild jag ger

av bolaget, vilket bidragit till nya perspektiv. Sammantaget har denna dynamik i gruppen förbättrat slutprodukterna i alla våra projekt och därmed inte bara förbättrat förutsättningarna för ägarstyrningen utan också höjt vår beredskap att hantera svåra ställningstaganden kring Swedavia”, säger Jenny Lahrin.

Bolagsgruppen har arbetsmöten vid strategiska tidpunkter under verksamhetsåret, som utgår från Swedavias och förvaltningsorganisationens årscykel. Utöver dessa möten träffar delar av gruppen bolaget men också andra aktörer inom ramen för vissa analysprojekt. Exempel på detta är översynen av ekonomiska mål samt utformningen av särskilda uppdragsmål som utvärderar hur väl Swedavia utför sitt samhällsuppdrag vilka båda är projekt som bolagsanalytikern drivit och som resulterade i beslut vid årsstämman 2014.

Den höga graden av aktivitet väntas fortsätta. Utöver uppföljningen av bolagets prestationer har gruppen exempelvis inlett en effektivitetsanalys för att bättre förstå bolagets resa från att vara en myndighet till att vara ett bolag.

Gruppen förbereder vidare den politiska ledningens ägarmöten med styrelseordförande och VD, och deltar även vid dessa möten. Dessutom sker en rad bolagsbesök. Under det senaste året har gruppen exempelvis besökt både Bromma flygplats och Arlanda flygplats, Swedavias kommunikationsavdelning och Commercial Services för att få bättre förståelse för den kommersiella affären och prisregleringsarbetet.

”Vår ägarstyrning blir både bättre och enklare när vi har goda grundkunskaper om de stora frågorna kring bolaget. Exempelvis har vår affärsjurist haft ingående kunskap om de juridiska processer som pågått kring bolaget vilket resulterat i att vi som ägare på ett tidigt stadium kunnat göra konsekvensbedömningar av möjliga utfall”, säger Jenny Lahrin.

Arbetet i bolagsgruppen representerar vår ambition att reflektera över tidigare utmaningar, planera för framtiden och dela aktuell information vilket bidrar till en mer effektiv förvaltning av bolaget.



Swedavias bolagsgrupp bestod under 2014 av Jenny Lahrin, bolagsförvaltare, Per Lundkvist, bolagsanalytiker, Christina Detter, styrelse- och rekryterare, Christine Leandersson, affärsjurist och Jens Schlyter, hållbart företagande. Foto: Jörgen Ulvsgård

Ägarpolicyn tillämpas i sin helhet i de av staten majoritetsägda bolagen. I de bolag där staten är delägare verkar förvaltningsorganisationen i dialog med övriga ägare för att statens ägarpolicy ska tillämpas. Förvaltningsorganisationens affärsjurister ansvarar för att bolagsförvaltningen följer ägarpolicyn. Vidare har de en central uppgift som bolagsgruppernas internrådgivare inom affärsjuridik i olika projekt (*läs ägarpolicyn i sin helhet på s. 122*).

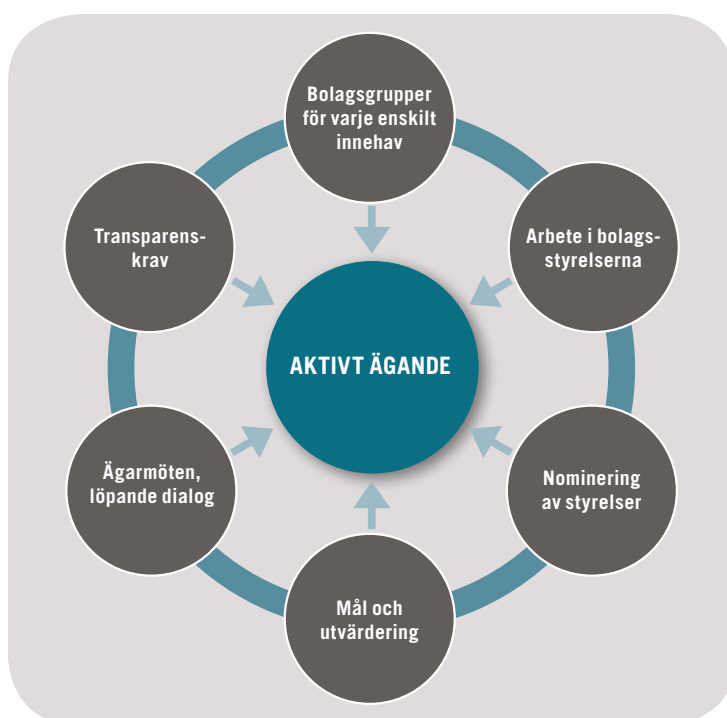
**Nomineringar av styrelserna** är en betydelsefull del i ägarstyrningen av bolagen med statligt ägande. Förvaltningsorganisationen har rekryteringsspecialister som i bolagsgrupperna ansvarar för processen att utvärdera de befintliga styrelserna, göra behovsanalyser med utgångspunkt i bolagens verksamhet och utmaningar samt ansvara för rekryteringsprocessen kring ordförande och ledamöter (*läs vidare om styrelsenomineringar på s. 20*).

Rollen som **bolagsförvaltare** innebär det projektledande förvaltningsansvaret för ett antal bolag där förvaltaren normalt även är en av bolagets styrelseledamöter. Bolagsförvaltarens styrelsearbete tillför styrelserna viktig kompetens samt bidrar till bolagsgruppernas kunskaper om bolagen. Även i de börsnoterade innehaven utgår bolagsförvaltningen från bolagsgrupper. Staten har i dessa bolag representation i valberedningen, men inte i styrelsen.

Kravet på **transparens** i bolagen med statligt ägande syftar till att bibehålla förtroende för bolagen hos allmänheten och i näringslivet. Bolag med statligt ägande är ålagda samma externa finansiella rapporteringskrav som börsbolag (*läs vidare om bolagen på s. 50 och Riktlinjer för extern rapportering i sin helhet på s. 126*). Förtroendeskapande kommunikation utgör en viktig fråga i bolagsgruppernas arbete och stöds av särskild kommunikationsexpertis. Denna verksamhetsberättelse utgör en sammanfattande redogörelse för förvaltningen av bolag med statligt ägande. I den årliga skrivelsen till riksdagen redogör regeringen för det gångna årets förvaltning av bolagen med statligt ägande. Vidare publiceras två delårsrapporter per år om den finansiella utvecklingen i bolagen med statligt ägande.

**Uppföljning** av olika mål utgör en central del i dialogen mellan bolagen och staten som ägare. Vid de regelbundna ägarmötena då förvaltningsorganisationen med den politiska ledningen träffar styrelseordföranden och ledningen i bolagen, följs bolagens prestation upp i förhållande till fastställda mål. Mål gör att bolagens utveckling kan mätas och i de fall målen inte nås kan ägaren begära en plan från bolagen så att åtgärder vidtas. Målen kan vara strikt företagsekonomiska eller ta sin utgångspunkt i särskilt beslutade samhällsuppdrag, men de kan också utgöra långsiktiga och strategiska hållbarhetsmål.

## AKTIVT ÄGANDE



ETT AKTIVT  
ÄGANDE INOM  
RAMEN FÖR  
STATENS  
ÄGARPOLICY

– **Ekonomiska mål** beslutas efter dialog mellan ägare och bolag, snarare än som ensidigt formulerade krav, i syfte att förbättra målens kvalitet och realism. Det övergripande syftet med målen är att värdeutvecklingen i bolagen med statligt ägande ska bli den bästa möjliga och att verksamheten bedrivs på ett effektivt sätt. Fastställandet och utvärderingen av ekonomiska mål utgör en viktig del av bolagsgruppens arbete. Arbetet sker enligt en fastställd process och bygger på en analys av bolagets utmaningar, marknad och verksamhet, ledd av bolagsanalytikern. Regeringskansliet ser löpande över hur målen kan revideras då ett bolags interna och externa förutsättningar förändras i takt med förändringar i omvärlden. I syfte att uppmuntra utbyte av erfarenheter mellan bolagen med statligt ägande inom exempelvis ekonomiska mål och rapportering har förvaltningsorganisationen initierat ett CFO-nätverk, som träffades några gånger under 2014 (läs vidare om arbetet med ekonomiska mål på s. 26).

– **Ett hållbart företagande** är en förutsättning för bolagens långsiktiga fortlevnad. Hållbarhetsmålen, vilka fastställs av styrelserna i bolagen, ska vara ett fåtal strategiska och uppföljningsbara mål. Måluppfyllelsen har sedan 2014 följts upp av ägaren. I syfte att öka transparensen är bolag med statligt ägande ålagda att rapportera sitt arbete enligt Global Report Initiative, GRI. I bolagsgrupperna samarbetar specialister inom området hållbart företagande med resten av bolagsgruppens medlemmar kring exempelvis uppföljningen av bolagens hållbarhetsmål och arbete med hållbart företagande. Processen för att utvärdera bolagens arbete med hållbart företagande har under 2014

fortsatt att utvecklas och integreras i såväl framtagandet av nya ekonomiska mål som i den samlade utvärderingen av bolagen (läs vidare om arbetet med hållbart företagande på s. 32).

– Vissa av bolagen med statligt ägande har av riksdagen särskilt beslutade samhällsuppdrag, som är formulerade i bolagsordningen och som kan vara utvecklade i en ägaranvisning. En kartläggning har skett av samhällsuppdragen i den statliga bolagsportföljen. I syfte att utvärdera hur väl bolagen utför de samhällsuppdrag som de är ålagda, har en process utarbetats för att fastställa och följa upp **uppdragsmål** kopplade till samhällsuppdragen (läs vidare om arbetet med uppdragsmål på s. 38).

#### FÖRÄNDRINGAR I BOLAGSPORTFÖLJEN

Under 2014 sålde staten inget bolag, däremot inleddes avveckling av verksamheterna i Apotekens Service, Ersättningsmark i Sverige och Svenska Miljöstyrningsrådet. Likvidationen av Apotekens Service avslutades under 2014 och likvidationen av Ersättningsmark i Sverige under 2015. Vidare fick regeringen under 2014 riksdagens bemyndigande att avyttra tillgångar och skulder i ESS AB till ett konsortium för europeisk forskningsinfrastruktur och att likvidera bolaget. Regeringen har dessutom för närvarande riksdagens bemyndigande att minska eller avveckla ägandet i Bilprovningen, Bostadsgaranti, Lernia, Orio (tidigare Saab Automobile Parts), SAS samt SEK (Svensk Exportkredit).

#### BEMYNDIGANDEN ATT FÖRÄNDRÄ DET STATLIGA ÄGANDET

Företag	Nuvarande ägarandel, %	Bemyndigande att förändra ägandet till, %	Beslut
Bilprovningen	100	0	prop. 2009/10:54, bet. 2009/10:NU10, rskr. 2009/10:162
Bostadsgaranti	50	0	prop. 2012/13:1, bet. 2012/13:NU1, rskr. 2012/13:103
Lernia	100	0	prop. 2012/13:1, bet. 2012/13:NU1, rskr. 2012/13:103
Orio	100	0	prop. 2012/13:99, bet. 2012/13:FIU21, rskr. 2012/13:287
SAS	21,4	0	prop. 2009/10:121, bet. 2009/10:FIU35, rskr. 2009/10:220
SEK	100	34	prop. 1995/96:141, bet. 1995/96:NU26, rskr. 1995/96:302, prop. 2002/03:142, bet. 2002/03:NU14, rskr. 2002/03:244

# hälsokä

- Här hittar du naturläkemedel,  
mineraler och kosttillskott

Fakta

Gillar du inte fisk?

Om du inte gillar fisk, kan det vara svårt att få tillräckligt med omega-3-fettsyror. Detta kan leda till olika hälsoproblem, som till exempel högt blodtryck och hjärt-kärlsjukdomar. För att undvika detta kan du ta kosttillskott som innehåller omega-3-fettsyror.



Apoteksgruppen satsar på hälsa, inte minst genom konceptet Hälsokällan som under året utökats med flera nya produkter.

Foto: Apoteksgruppen

## Svevia – en omställning från myndighet till bolag

Tre år av omfattande omstruktureringar har resulterat i att entreprenad- och anläggningsbolaget Svevia gått från betydande förluster till vinst samtidigt som risknivån minskats väsentligt.

År 2009 bolagiserades två producerande verksamheter utan myndighetsutövning inom dåvarande Vägverket. Konsultverksamheterna inom Vägverket och Banverket bildade Vectura Consulting AB och den väg-entreprenadverksamhet som utgjorts av Vägverket Produktion med vägunderhåll, vägbyggnation och beläggningsarbeten jämte maskiner och fastigheter, bildade Svevia AB.

Att verka som självständigt bolag blev en omställning och trots anpassningsåtgärder i Svevia lyckades bolaget inte få ordning på sin underliggande lönsamhet under de första åren efter bolagiseringen. I oktober 2011 skedde ett ledningsbyte i Svevia då bolagets nuvarande VD Torbjörn Torell, med lång bakgrund som VD för flera olika typer av byggföretag, tillträdde.

En av VD:s första åtgärder var att genomlysa Svevias befintliga affärsprojekt och arbetsprocesser. Arbetet resulterade i större nedskrivningar inom framför allt vägbyggnadsprojekt där lönsamheten visade sig vara lägre än vad som tidigare bedömts. Samtidigt sjuösattes ett flerårigt åtgärdsprogram och bolaget organiserades om. Åtgärdsprogrammet syftade till att styra projekten effektivare och stärka ledarskapet, men också till att utveckla bolagets affärsfokus samt att sänka kostnadsnivån. Lönsamhet skapas i vissa fall via stordrift, exempelvis inom vägunderhåll av landets vägnät där Svevia har en 30-procentig marknadsandel och



Svevias VD Torbjörn Torell och styrelseordförande Olof Ehrlén. Foto: Svevia

där omorganisationen bidrog till en specialisering och bättre samordning mellan olika vägområden. I andra fall resulterar åtgärderna till en förbättrad riskhantering där Svevia utvecklat metoder för att urskilja vilka projekt och uppdrag som bolaget bör lämna anbud på.

Vid årsstämman 2013 valdes en ny styrelseordförande. Olof Ehrlén, med en lång erfarenhet från branschen, senast som VD och koncernchef för NCC. Det var en ytterligare förstärkning till det pågående utvecklingsarbetet inom bolaget.



Svevia är ledande i Sverige inom drift och underhåll av väg med en marknadsandel om knappt trettio procent av landets vägnät.

Foto: Patrick Trägårdh/Svevia

# SVEVIA

"Svevia har nu genomfört omställningen från att vara en del av en myndighet till att utgöra ett konkurrenskraftigt bolag inom anläggningsbyggande och vägunderhåll. Svevia har nu en plattform för att kunna skapa tillväxt i lönsamhet och volym", säger Olof Ehrlén, Svevias styrelseordförande. "Det är viktigt att påminnas om att inte bara lönsamhetsfokus utan även kulturen i Svevia har förändrats på senare år, vilket bidragit till att sänka den generella risknivån i bolaget. Betydande delar av Svevias ledningsgrupp och andra nyckelkompetenser har successivt bytts ut för att skapa en stark, lönsamhetsfokuserad bolagsledning och ett ökat systemstöd har resulterat i förbättrad precision i lönsamhets- och riskbedömningen."

Inom bolaget har även flera åtgärder genomförts för att främja ett gott etiskt agerande och minimera risken för korruption. Ett exempel på detta är Svevias styrning för en ökad följsamhet av centralt tecknade avtal, med målet 100 procents avtalstrohet 2016 inom valda avtalsområden.

Omställningen har resulterat i att omsättningen minskat med drygt en halv miljard kronor sedan 2011. I gengäld har Svevia uppvisat en dramatisk lönsamhetsförbättring. År 2014 nådde Svevia för första gången det mål på 13 procents avkastning på eget kapital som ägaren fastställde 2010. Avkastningen blev 17 procent. De senaste årens förändringar inom Svevia föranleder att en översyn av ägarens ekonomiska mål planeras under 2015.



Inom ny- och ombyggnad av väg är Svevia fyra på marknaden. Foto: Patrick Trägårdh/Svevia

# Bolagsstyrelserna

Styrelsen har det övergripande ansvaret för ett aktiebolags skötsel. Nomineringar av styrelserna är därför en betydelsefull del i ägarstyrningen av bolagen med statligt ägande. För att säkerställa att bolagsstyrelserna besitter den kompetens som behövs har förvaltningsorganisationen en strukturerad process för styrelsenomineringar.

## STYRELSENS ANSVAR

Enligt aktiebolagslagen ansvarar styrelsen för bolagets organisation och förvaltningen av dess angelägenheter. Det innebär bland annat att styrelsen fastställer bolagets övergripande strategi, fattar viktigare strategiska beslut samt utser VD och utfärdar instruktion för dennes förvaltning av bolaget. Dessa betydande befogenheter ställer höga krav på en väl fungerande styrelse, anpassad för ett bolags specifika verksamhet och utmaningar samt statens ägarambitioner.

## SAMMANSÄTTNINGEN AV STYRELSENA

Varje styrelsenominering utgår från kompetensbehovet i den enskilda styrelsen. Sammansättningen ska vara sådan att den säkerställer att styrelsen kan förvalta bolagets angelägenheter med integritet och effektivitet samt att styrelsen inom sig har branschkunskap och annan för bolaget relevant kompetens. En styrelseledamot i ett bolag med statligt ägande ska utöver relevant kompetens också ha stark integritet och förmåga att se till bolagets bästa. Hållbarhet och etik är viktiga frågor för staten som ägare och det krävs att styrelsen har förmågan att arbeta strategiskt inom området hållbart företagande.

En effektiv styrelse får inte vara för stor, antalet ledamöter bör normalt vara sex–åtta personer. Regeringens avsikt är att endast ha ordinarie ledamöter och inga suppleanter.

Styrelsens sammansättning ska vara sådan att mångsidighet och bredd uppnås. Mångsidigheten och bredden kan avse ålder, etnicitet och kön, men även branschfarenheter, akademisk bakgrund och yrke. Att ta in en ny styrelseledamot med annan bakgrund än övriga ledamöter ska syfta till att den samlade kompetensen i styrelserummet får en relevant bredd och att dynamiken i styrelsen förbättras. Det får dock inte ske på bekostnad av att styrelsen blir för stor. För att uppnå balans avseende könsfördelning är målsättningen för bolagen med statligt ägande att andelen av vardera kön ska vara minst 40 procent.

## STYRELSEMINERINGS-PROCESSEN

Förvaltningsorganisationen har rekryteringspecialister som uteslutande arbetar med rekryteringar och koordinerar nomineringar av styrelseledamöter till bolagen med statligt ägande. Urvalet av ledamöter sker utifrån en bred rekryteringsbas i syfte att ta tillvara på kompetensen hos såväl kvinnor som män, liksom hos personer med olika bakgrund och erfarenheter. Genom ett enhetligt och strukturerat arbetssätt säkerställs kvaliteten i hela nomineringsarbetet.

Styrelsenomineringsprocessen inleds med att en arbetsgrupp, med representanter från bolagsgruppen, analyserar det aktuella kompetensbehovet utifrån bolagets verksamhet, dess aktuella situation och kommande utmaningar, bolagets nuvarande styrelsesammansättning samt genomförda styrelseutvärderingar. Eventuella rekryteringsbehov fastställs, kravprofiler tas fram och rekryteringsarbetet startar. Förslag på nominering av styrelseledamöter fastställs genom ett beslut av bolagsansvarigt statsråd. Bolagsstämman beslutar slutligen om valet av styrelse.

## Styrelsens arbete och ansvar

Styrelsen ansvarar enligt aktiebolagslagen för bolagets organisation och förvaltningen av dess angelägenheter, vilket bland annat innebär att styrelsen fastställer bolagets övergripande strategi samt fattar viktigare strategiska beslut.

Vidare utser styrelsen VD och utfärdar instruktion för dennes förvaltning av bolaget. Styrelsen beslutar om vem som företräder bolaget (firmateckning) och kallar aktieägarna till bolagsstämma.

Styrelsen fastställer årligen huvudinriktningen för styrelsens arbete för det kommande verksamhetsåret. Arbetsordningen reglerar bland annat antalet styrelsemöten, vilka

ärenden som ska behandlas på möten, arbetsfördelningen inom styrelsen, styrelseordförandens särskilda åligganden samt hur eventuella utskotts arbete ska bedrivas. Styrelsen ska även årligen pröva VD:s rapporteringsinstruktion.

Styrelsen ansvarar bland annat för att skatter och avgifter betalas in i tid och att årsredovisningar upprättas och lämnas in till Bolagsverket. Styrelsens ansvar är omfattande och ledamöterna kan bli skadeståndsansvariga både mot bolaget och tredje man och även i vissa fall bli personligt ansvariga för bolagets skulder.



Under 2014 bestod varje styrelse i den statliga bolagsportföljen av i genomsnitt 7,0 styrelseledamöter vilket är i nivå med föregående år. Styrelsernas storlek varierar från tre till tio ledamöter. I bolagen med statligt ägande finns sammanlagt cirka 340 styrelseledamöter. Varje år väljs ungefär 50-70 nya styrelseledamöter.

I de börsnoterade bolagen SAS och TeliaSonera, där staten tillhör de största ägarna, har en representant från förvaltningsorganisationen under året ingått i valberedningarna.

### STYRELSEORDFÖRANDE – EN SÄRSKILD ROLL

Styrelsens ordförande har en särställning i styrelsen. Ordföranden ansvarar för att styrelsens arbete är väl organiserat och bedrivs effektivt, men har även andra uppgifter såsom ansvaret att samordna styrelsens syn med ägarens när bolaget står inför särskilt viktiga avgöranden. Mellan styrelsemötena håller ordförande kontakten med VD och det är ordförande som ansvarar för den löpande dialogen med ägaren.

### STYRELSEARBETET UTVÄRDERAS

Styrelsens arbete utvärderas årligen och det är styrelseordförandens uppgift att se till att utvärderingen genomförs. I de statligt hel- och delägda bolagen informerar ordförande ansvarigt departement om utvärderingens resultat. I de noterade bolagen informeras valberedningen.

Därtill gör Regeringskansliet löpande en egen utvärdering av styrelsen i bolagen med statligt ägande, som en del av ägarstyrningen och styrelsenomineringsprocessen.

Ägaren väljer årligen revisorer vars uppdrag är att oberoende granska styrelsens och VD:s förvaltning samt bolagets årsredovisning och bokföring.

### ARVODEN

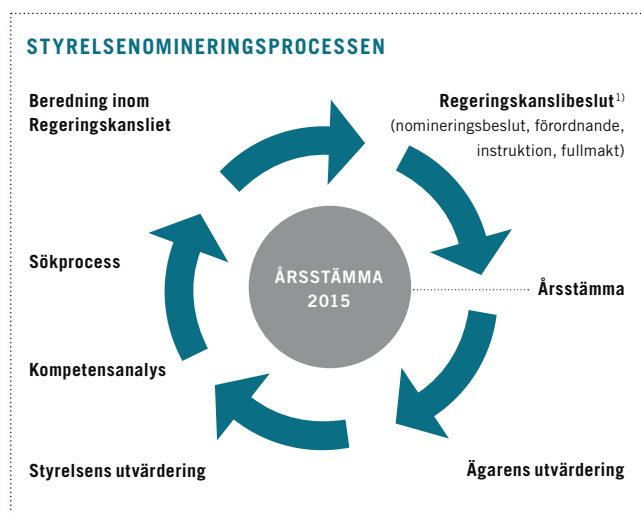
Styrelseledamöter uppbär ersättning för den arbetsinsats och det ansvar som styrelseuppdraget innebär. Styrelsens arvoden fastställs av bolagsstämman. Till tjänstemän inom Regeringskansliet som är styrelseledamöter i bolag med statligt ägande utgår som regel inget styrelse- eller utskottsarvode från bolaget. Styrelseledamot eller styrelsesuppleant som anlitas som konsult i bolaget, och därmed erhåller konsultarvode utöver styrelsearvodet, ska undvikas.

### FLER KVINNOR I STYRELSENA ÄN PÅ BÖRSEN

Av de stämموvalda styrelseledamöterna var per den 1 maj 2015 i genomsnitt andelen kvinnor 46 procent och andelen män 54 procent i bolagen med statligt ägande. I de statligt helägda bolagen var andelen kvinnor 49 procent, att jämföra med börsens 29<sup>1)</sup> procent kvinnor. I 30 av totalt 49 bolag med statligt ägande uppnåddes målsättningen om balans avseende könsfördelning, det vill säga att andelen av vardera könet var minst 40 procent. I 19 bolag (15 föregående år) uppnåddes inte målsättningen, i 14 av dessa bolag var det övervikt av män, det vill säga mer än 60 procent män och mindre än 40 procent kvinnor. I 5 av dessa bolag var det övervikt av kvinnor. Se diagram "Antal styrelser med balanserad könsfördelning" nedan.

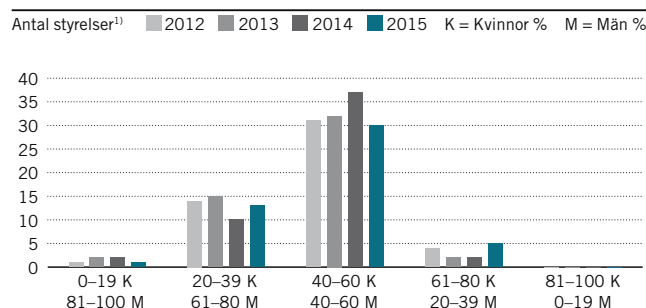
Andelen kvinnor som styrelseordförande i den statliga bolagsportföljen (hel- och delägda bolag) har ökat från 33 procent 2010 till 45 procent 2015, att jämföra med 5<sup>1)</sup> procent bland börsbolagen. I de av staten helägda bolagen är andelen kvinnliga styrelseordförande 46 procent.

1) Enligt SIS Ägarservice.



1) Beslut av statsråd bemyndigat av regeringen.

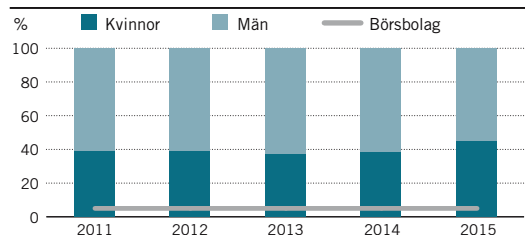
### ANTAL STYRELSE MED BALANSERAD KÖNSFÖRDELNING



Diagrammet visar antal företag och könsfördelningen i styrelserna. I 30 av 49 företag är könsfördelningen 40-60 procent kvinnor respektive män.

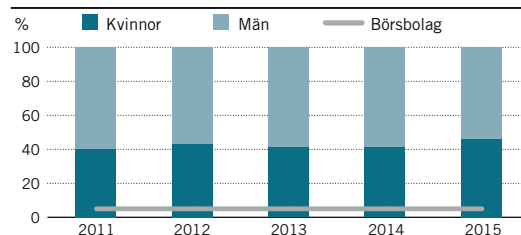
1) Baserat på antal styrelseuppdrag tillsatta av bolagsstämman.

### KÖNSFÖRDELNING HEL- OCH DELÄGDA BOLAG – ORDFÖRANDE



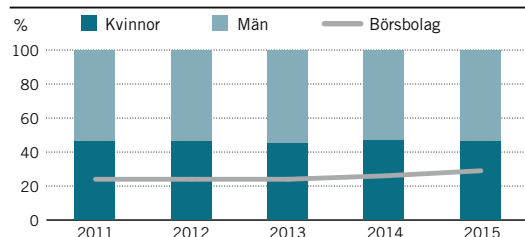
Staplarna visar könsfördelningen i procent för ordförande i de hel- och delägda bolagen. Kurvan visar motsvarande utveckling i börsbolagen.

### KÖNSFÖRDELNING HELÄGDA BOLAG – ORDFÖRANDE



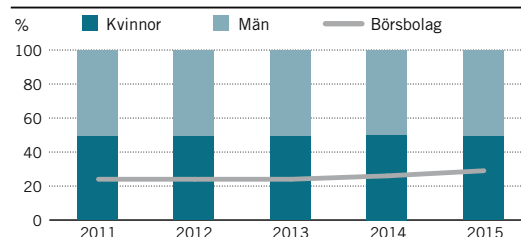
Staplarna visar könsfördelningen i procent för ordförande i de helägda bolagen. Kurvan visar motsvarande utveckling i börsbolagen.

### KÖNSFÖRDELNING HEL- OCH DELÄGDA BOLAG – ORDFÖRANDE OCH LEDAMÖTER



Staplarna visar könsfördelningen i procent för samtliga ledamöter i de hel- och delägda bolagen. Kurvan visar motsvarande utveckling i börsbolagen.

### KÖNSFÖRDELNING HELÄGDA BOLAG – ORDFÖRANDE OCH LEDAMÖTER



Staplarna visar könsfördelningen i procent för samtliga ledamöter i de helägda bolagen. Kurvan visar motsvarande utveckling i börsbolagen.

### KÖNSFÖRDELNING – VD OCH LEDNINGSGRUPP<sup>1)</sup>

Kvinnor (K), Män (M)	2014-12-31			2014-12-31		2013-12-31		2012-12-31		2011-12-31	
	K, st	M, st	Totalt	K, %	M, %	K, %	M, %	K, %	M, %	K, %	M, %
VD	15	32	47	32	68	35	65	29	71	29	71
Ledningsgrupp <sup>2)</sup>	120	184	304	39	61	38	62	38	62	38	62

I åtta av bolagen fanns 2014 ingen ledningsgrupp utöver VD.

1) Vid årsskiftet fanns 49 bolag. Utvärderingen omfattar ej Arlandabanan Infrastructure och Dom Shvetsii.

2) Ledningsgruppen exklusive VD.

### KÖNSFÖRDELNING – LEDAMÖTER UTSEDDA AV BOLAGSSTÄMMAN

Kvinnor (K), Män (M)	2015-05-01			2015-05-01		2014-05-01		2013-05-01		2012-05-01		2011-05-01	
	K, st	M, st	Totalt	K, %	M, %	K, %	M, %	K, %	M, %	K, %	M, %	K, %	M, %
<b>Hel- och delägda bolag</b>													
Ordförande	22	27	49	45	55	38	62	37	63	39	61	39	61
Ledamöter	136	158	294	46	54	48	52	47	53	48	52	46	54
<b>Summa ordförande och ledamöter utsedda av bolagsstämman</b>	<b>158</b>	<b>185</b>	<b>343</b>	<b>46</b>	<b>54</b>	<b>47</b>	<b>53</b>	<b>45</b>	<b>55</b>	<b>46</b>	<b>54</b>	<b>46</b>	<b>54</b>
<b>Helägda bolag</b>													
Ordförande	19	22	41	46	54	41	59	41	59	43	57	40	60
Ledamöter	119	123	242	49	51	51	49	50	50	50	50	49	51
<b>Summa ordförande och ledamöter utsedda av bolagsstämman</b>	<b>138</b>	<b>145</b>	<b>283</b>	<b>49</b>	<b>51</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>49</b>	<b>51</b>	<b>49</b>	<b>51</b>	<b>49</b>	<b>51</b>

Regeringen eftersträvar balans avseende könsfördelning i styrelserna i de statligt ägda företagen. Per den 1 maj 2015 var andelen kvinnor 46 procent och andelen män 54 procent i den statliga bolagsportföljen. I de statliga helägda bolagen var andelen kvinnor 49 procent och andelen män 51 procent. Andelen styrelseordförande som var kvinnor uppgick i de statligt helägda bolagen till 46 procent. Redovisningen ovan omfattar samtliga bolag med statligt ägande.

Ett av Erik Strands styrelseuppdrag är ordförande i statligt ägda Samhall. Han har tidigare varit verksam som bland annat entreprenör när han startade reseföretaget Ticket samt haft ledande befattningar inom exempelvis SAS och Poolia.



## Erik Strand om...

### ...styrelsens arbete:

"Även om en styrelse i juridisk mening är ägarens styrinstrument, så tycker jag att styrelsens främsta uppgift inte är att kontrollera bolaget utan i stället vara ett stöd för verksamheten och dess operativa ledning. Men det förutsätter att ledamöterna har rätt sammansättning och rätt inställning till sitt uppdrag. Dels bör styrelsen ha en bredd av olika kompetenser där ledamöterna är villiga att bjuda på sina egna erfarenheter. Bäst blir det när ledamöterna har släppt sina egna karriärambitioner inom operativa jobb eftersom det gynnar både integriteten och samspelet med ledningen. Dessutom måste alla ledamöter visa respekt för bolagsledningen genom att vara rejält förberedda. De gånger jag under min karriär kommit till styrelsemöten och mött ledamöter som inte varit pålästa har jag blivit rejält upprörd. Styrelsen ska vara en stimulerande hjälpcentral för VD, annars utvecklas inte bolaget.

### ...ordförandeuppdraget:

Jag redovisar löpande allt som sagts vid ägarmöten för styrelsen, även mellan styrelsemötena. Som ordförande får jag genom mitt nära arbete med VD och särskilda kontakter med ägaren hela tiden ett informationsövertag och det ställer stora krav på min transparens gentemot övriga styrelsen.

När styrelseledamöter ibland vill kliva in och ge alltför tydliga anvisningar till bolagsledningen så är det viktigt att påminna om att styrelsen ska vara ett engagerat forum, och hellre inspirera till eftertanke än att dirigera hur bolagsledningen ska göra. Som styrelseordförande måste jag dra tydliga gränser mellan styrelsens och ledningens roll, men också ta på mig ansvaret att lyfta fram övrig styrelse. I styrelserummet håller jag mig till att ställa öppna frågor, eftersom det är jag som till stor del förbereder styrelsemötena och kravställer materialet.

### ...staten som ägare:

Jag har märkt att bolag med spritt ägande tenderar att bli helt ledarstyrda. Det innebär en förlust för bolaget, tycker jag. För att ett bolag ska bli bra och välutvecklat behöver det en engagerad styrelse, vilket i sin tur kräver en stark ägare. Av detta skäl är staten som ägare mycket intressant. Men ägandet ställer också annorlunda krav, i synnerhet för Samhall som finansieras av skattemedel samtidigt som bolaget konkurrerar på marknaden. Samhalls styrelse måste i alla lägen bidra till att bibehålla allmänhetens förtroende och visa att varje skattekrona går till den arbetsmarknadspolitiska åtgärd som hjälper de människor ut i arbetslivet som annars inte nått ut, istället för att snedvrida konkurrensen."



Ett av SSC:s uppdrag är teknikutveckling. MEMS (Micro Electro Mechanical Systems) är en teknologi som gör det möjligt att göra helt nya uppdrag i rymden, vilka i sin tur ger oss mer kunskap om andra planeter och ökar förståelsen om vår egen. Foto: SSC

# Mål och uppföljning

Att fastställa och följa upp tydliga mål är ett viktigt verktyg för bolagsstyrningen. Mål gör att bolagens utveckling kan mätas och att nödvändiga åtgärder kan vidtas. Uppföljningen av målen utgör därför en allt mer central del i dialogen mellan bolagen och staten som ägare. Det övergripande syftet med målen är att verksamheten i bolagen bedrivs effektivt och långsiktigt, vilket leder till en hållbar värdeutveckling samt att i förekommande fall särskilt beslutade samhällsuppdrag utförs väl.

Merparten av bolagen med statligt ägande utvärderas utifrån någon typ av **ekonomiskt mål**. Dessa kan avse exempelvis verksamhetens lönsamhet eller bolagets kapitalstruktur. Syftet med de ekonomiska målen är att säkerställa värdeskapandet i bolagsportföljen genom att verksamheten i bolagen med statligt ägande bedrivs effektivt samtidigt som de finansiella riskerna hålls på en rimlig nivå. Ambitionen är att samtliga bolag som förvaltas av Näringsdepartementet ska genomgå en översyn och erhålla reviderade ekonomiska mål som är relevanta för bolagens situation senast 2015.

Från och med 2014 har styrelserna i samtliga bolag med statligt ägande i uppdrag att lyfta hållbarhetsfrågorna till en strategisk nivå och ha formulerat ett fåtal övergripande **hållbarhetsmål** för sin verksamhet. Syftet är att på så sätt integrera ett hållbart företagande i bolagets affärsstrategi.

Flera av bolagen med statligt ägande har ett av riksdagen särskilt beslutat samhällsuppdrag. Utvärderingen av hur väl samhällsuppdraget utförs underlättas av en tydlig målformulering. Regeringskansliet följer, inom ramen för förvaltningen av bolagen, upp hur väl samhällsuppdraget utförs. Detta ska i relevanta fall ske genom att ett eller flera **uppdragsmål** beslutas av bolagsstämman. Det finns ingen motsättning mellan särskilt beslutade samhällsuppdrag och ekonomisk effektivitet. Målet från statens sida är att uppdraget utförs väl och på ett så effektivt sätt som möjligt, varför det i bolag med särskilt beslutade samhällsuppdrag är meningsfullt att kombinera uppdragsmål med ekonomiska mål. Regeringskansliet har därför utvecklat en process för att fastställa uppdragsmål.

För merparten av bolag med statligt ägande har ägaren fastställt fler än en typ av mål. Olika aspekter vägs in för att målen ska vara så tydliga och väl avvägda som möjligt. I det fall det

ändå finns en inbördes konflikt mellan mål, kan bolaget och staten som ägare i dialog resonera om prioritet eller tidsperspektiv runt målpuppfyllnaden.

Konkreta mål bidrar till att göra ägarmötena tydligare. När bolagens styrelseordförande och ledning träffar ägaren vid de regelbundna avstämningsmötena utgör resultatuppföljningen i förhållande till olika mål en central del av agendan. En ytterligare fördel med mål är att den betydande arbets- och analysprocess hos både ägare och bolag som föregår målformuleringen bidrar till att öka förståelsen för bolagets utmaningar samtidigt som ägarens intentioner är tydliga för bolagen.

*(Läs om de olika målen för respektive bolag på s. 51–99.)*

## MÅL

### EKONOMISKA MÅL

- Fastställs av ägaren på bolagsstämman.
- Utarbetas av ägaren i dialog med bolaget.
- Ska uppnås långsiktigt över en konjunkturcykel, definieras som mål för lönsamhet (eller kostnadsutveckling), kapitalstruktur samt utdelningsnivå.

### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Fastställs av bolagets styrelse.
- Ska vara få och övergripande, relevanta för bolagets affärsverksamhet och hållbarhetsutmaning samt i förekommande fall relevanta för bolagets särskilt beslutade samhällsuppdrag. Ska även vara långsiktiga, utmanande, uppföljningsbara samt tydliga och enkla att kommunicera.

### UPPDRAGSMÅL

- Fastställs i relevanta fall av ägaren på bolagsstämman.
- Utvecklas för bolag med särskilt beslutade samhällsuppdrag, i första hand för bolag förvaltade av Näringsdepartementet.
- Möjliggör utvärdering av hur väl samhällsuppdrag utförs.

## Ekonomiska mål

Att fastställa och följa upp tydliga mål är ett viktigt verktyg i styrningen av bolag med statligt ägande. Realistiska, uppföljningsbara och ambitiösa mål fastställs i en process där ägare, styrelse och bolagsledning aktivt tar del. Mål, utfall och bolagens arbete för att nå målen är centrala delar vid ägarmöten.

### EKONOMISKA MÅL I BOLAG MED STATLIGT ÄGANDE

Bolag med statligt ägande verkar i de flesta fall under marknads-mässiga villkor på konkurrensutsatta marknader. I dessa fall är värdeskapande det övergripande målet i bolagsstyrningen. Med samma förutsättningar och krav på verksamheten som andra aktörer stärks konkurrenskraft, värdeutveckling samt kapital-effektivitet, samtidigt som risken för konkurrenssnedvridning minskar. Därmed skapas också nödvändigt omvandlingstryck vilket är en förutsättning för effektivisering och långsiktig konkurrenskraft. Processen för att lägga fast och följa upp ekonomiska mål bidrar till detta.

Metodiken bakom ekonomiska mål sätter värdeskapande och effektivitet i fokus och togs fram för drygt tre år sedan. Sedan dess har även en metodik utvecklats för uppdragsmål, vilken sätter utförandet av föreliggande uppdragsmål och samhällsuppdraget i fokus, samt för hållbarhetsanalys. I de projekt som nu genomförs utarbetas uppdragsmål, ekonomiska mål och hållbarhetsanalys integrerat. Hållbarhetsanalysen utgör en viktig del av den fundamentala analysen av bolagets risker och möjligheter som ligger till grund för de ekonomiska målen. Genom att samtidigt utarbeta uppdragsmål och ekonomiska mål kan sam-

hällsuppdraget avvägas av ekonomiskt värdeskapande. En tydligt strukturerad målprocess lägger även grunden till att ägare och bolag har en aktiv dialog kring mål och utfall. När målen utarbetas i dialog med bolagen, snarare än ensidigt formulerade krav, skapas en mer nyanserad och ändamålsenlig styrning samtidigt som kvaliteten och realismen i målen förbättras. I det följande beskrivs kort syftet, metoden och processen kring ekonomiska mål.

### SYFTET MED EKONOMISKA MÅL

Ekonomiska mål omfattas vanligtvis av kapitalstruktur, lönsamhet och utdelning och syftar framför allt till att:

- främja såväl operationell effektivitet som kapitaleffektivitet,
- hålla finansiell risk på en rimlig nivå,
- bidra till att ägaren får en förutsägbar och långsiktigt hållbar utdelning, samt
- möjliggöra uppföljning och utvärdering.

### KAPITALKOSTNADEN UTGÖR STARTPUNKTEN

Den metod som tillämpas för att fastställa ekonomiska mål bygger på en analys i flera steg. Kapitalkostnaden utgör en investerares alternativkostnad för en viss investering och avgör därmed om investeraren får en rimlig kompensation för den risk investeringen innebär. Den påverkar samtliga tre huvudområden för de ekonomiska målen och är därför en central utgångspunkt vid analysen och formuleringen av de ekonomiska målen. Kapitalkostnaden påverkar ett bolags optimala kapitalstruktur. Kapitalstrukturen är den fördelning mellan eget och lånat kapital som minimerar bolagets kapitalkostnad. Eftersom kapitalkostnaden utgör en investerares förväntade avkastning sätter

### METODEN FÖR ATT FASTSTÄLLA EKONOMISKA MÅL



den även på sikt ett golv för ett bolags lönsamhetsmål. Det golvet påverkar i sin tur mängden investeringar som bolaget finner attraktiva. För att en investering ska vara attraktiv bör den förväntade avkastningen över tid motsvara kapitalkostnaden. En högre kapitalkostnad minskar, allt annat lika, mängden attraktiva investeringar och därmed ett bolags behov av att behålla kapital i verksamheten. *(Läs mer om kapitalkostnaden på s 28.)*

### EN EFFEKTIV KAPITALSTRUKTUR

Syftet med kapitalstrukturmålet är framför allt att bolagets finansiella risk hålls på en rimlig nivå samtidigt som bolaget är effektivt kapitaliserat. För att finna en lämplig kapitalstruktur beräknas först den teoretiskt optimala kapitalstrukturen som minimerar bolagets kapitalkostnad. Beräkningen kompletteras med relevanta branschjämförelser samt en mer ingående analys av bolagets rörelserisk. Analysen kring bolagets rörelserisk är särskilt viktig eftersom en lämplig kapitalstruktur bör vara både finansiellt motståndskraftig och hålla bolaget effektivt kapitaliserat. Det är därför inget självändamål att ett bolag har ett större eget kapital än nödvändigt. Målet för kapitalstruktur uttrycks oftast som nettoskuldssättningsgrad, företrädesvis som ett intervall.

### ETT AMBITIÖST LÖNSAMHETSMÅL

Lönsamhetsmålets syfte är att främja att bolagets verksamhet bedrivs effektivt. Det gäller både ur ett operationellt och finansiellt perspektiv. Lönsamhetsmålet ska även ge en rimlig kompensation för det risktagande som ägandet i bolaget innebär. Därför utgör kapitalkostnaden golvet för lönsamhetsmålet. Det ska även ses som ett mål som ska uppnås på sikt och inte som ett krav som måste vara uppfyllt vid varje tidpunkt. Lönsamhetsmålet bör därför ge uttryck för en ambitiös men samtidigt uppnåelig målbild för bolaget. Följaktligen bygger lönsamhetsmålet framför allt på ingående analyser av bolagets affärsplan och branschjämförelser. För de flesta bolag används ett avkastningsmål (exempelvis avkastning på eget eller operativt kapital). Detta eftersom ett sådant mål skapar incitament för ett bolag att arbeta med både lönsamhetsförbättringar och kapitaleffektivitet. För andra bolag, vars verksamheter inte binder mycket kapital och kapitaleffektivitet därför är av mindre vikt, kan exempelvis marginalmål vara mer lämpligt. Exempelvis har Apoteket, Bilprovningen och Svenska Spel rörelsemarginalmål medan LKAB har ett kostnadsmål.

### EN ANPASSAD UTDELNINGSPOLICY

Utdelningspolicyns syfte är bland annat att se till att ägaren får en förutsägbar och långsiktigt hållbar utdelning. Ägaren kan emellertid också tillgodogöra sig en värdeökning genom att låta bolaget behålla och återinvestera kapitalet i verksamheten i

stället för att dela ut det till ägaren. Ju fler attraktiva investeringar (dvs. investeringar vars förväntade avkastning motsvarar eller överstiger kapitalkostnaden) ett bolag har desto mer kapital bör bolaget kunna behålla för investeringar.

Därför bygger utdelningspolicyn framför allt på en grundlig analys och bedömning av bolagets investeringsplan och tillväxtmöjligheter. Om ett bolag har en attraktiv investeringsmöjlighet som inte lever upp till ägarens lönsamhetsmål kan det ändå finnas skäl för bolaget att göra investeringen. Så länge den förväntade avkastningen på investeringen motsvarar eller överstiger kapitalkostnaden får ägaren en rimlig kompensation för sitt risktagande i bolaget. Med flera olika investeringsmöjligheter är det däremot viktigt att bolaget prioriterar de investeringar som ger den bästa förväntade avkastningen med hänsyn till risk. Utdelningspolicyn uttrycks vanligtvis som en andel av årets resultat, företrädesvis som ett intervall.

### UPPFÖLJNING OCH UTVÄRDERING

De ekonomiska målen är framåtblickande och långsiktiga. Det är därför naturligt att målen, exempelvis på grund av svängningar i konjunkturen, överskrids vissa år medan de inte nås andra år. Vid regelbundna avstämningsmöten med bolagets styrelseordförande och ledning följer ägaren upp bolagets utveckling och måluppfyllelse. Vid dessa tillfällen diskuteras både bolagets interna arbete för att uppfylla målen och de omvärldsfaktorer som påverkar bolagets förutsättningar. Måluppfyllelsen utvärderas i förhållande till bland annat rådande marknadsförutsättningar samt budget och affärsplan.

### REVIDERING AV EKONOMISKA MÅL

Ett bolags interna och externa förutsättningar förändras i takt med omvärlden. Därför ses de ekonomiska målen över efter en tid. En revidering av målen kan exempelvis föranledas av väsentliga förändringar i bolagets strategi eller marknadsförutsättningar, liksom av större förvärv eller avyttringar. Större och varaktiga förändringar i makroförutsättningarna som den riskfria räntan och marknadsens riskpremie kan också vara en grund att se över målen. En revidering av målen är en strukturerad process som involverar både ägaren och bolaget. Eftersom de ekonomiska målen beslutas av såväl ägare som bolag, kommuniceras mål och utfall externt av båda parter. Ägaren redovisar dessa i denna publikation. Bolagen kommunicerar målen i sina årsredovisningar.

## FAKTA

# Den viktiga kapitalkostnaden

## VARFÖR VIKTIG?

Kostnaden för eget kapital är ett centralt mått i ägarstyrning. Den utgör den förväntade avkastning som en investerare skulle kunna få på en alternativ investering med samma risk och löptid. Med andra ord är kostnaden för eget kapital en investerars alternativkostnad för ägandet i ett bolag. Den avgör därmed om investeraren får en rimlig kompensation för det risktagande ägandet i ett bolag innebär.

En rimlig kompensation innebär i princip att ett bolag över tid genererar en avkastning på eget kapital i linje med den förväntade avkastningen, dvs. kostnaden för eget kapital. Om avkastningen på eget kapital över tid överstiger den förväntade avkastningen får investeraren ytterligare kompensation i förhållande till det risktagande ägandet i ett bolag innebär. När avkastningen på eget kapital över tid understiger den förväntade avkastningen får investeraren däremot inte fullt ut kompensation för det risktagande ägandet i ett bolag innebär.

## KOSTNAD FÖR EGET KAPITAL

För att uppskatta kostnaden för eget kapital använder förvaltningsorganisationen sig av Capital Asset Pricing Model, CAPM. Enligt CAPM bestäms kostnaden för eget kapital ( $r_e$ ) av tre faktorer; den riskfria räntan ( $r_f$ ), aktiemarknadens riskpremie ( $r_m - r_f$ ), och beta ( $\beta$ ) som är ett mått på bolagets systematiska risk, dvs. den risk som förklaras av svängningar i marknaden och som en väldiversifierad investerare inte kan diversifiera bort. Kostnaden för eget kapital bestäms av ekvationen:

$$r_e = r_f + \beta (r_m - r_f)$$

Enligt CAPM leder högre systematisk risk till högre kostnad för eget kapital. Med andra ord förväntar sig investerare kompensation i termer av högre förväntad avkastning i utbyte mot högre systematisk risk.

Den lägsta förväntade avkastningen och därmed det absoluta golvet för kostnaden för eget kapital är en riskfri avkastning i samma valuta som bolagets aktier. I de flesta fall är detta liktydigt med räntan för statsobligationer.

Aktiemarknadens riskpremie ska fånga den kompensation som en investerare förväntar sig utöver den riskfria räntan för att hålla den så kallade marknadsportföljen; en portfölj som ofta modelleras med hjälp av ett brett aktiemarknadsindex.

Beta är ett mått på samvariationen mellan värdet på bolagets aktie och marknadsportföljen och ska fånga den systematiska risken i bolaget. Bolagets systematiska risk består av både rörelserisk och finansiell risk. Bolag i cykliska branscher, vars intäkter varierar kraftigt över konjunkturcykeln har högre rörelserisk och kommer sannolikt att vara mer känsliga för systematisk risk och har därför högre beta än bolag i mindre känsliga branscher. Samtidigt leder högre belåningsgrad till högre fasta kostnader i termer av räntebetalningar vilket, allt annat lika, ökar den finansiella risken och därmed den systematiska risken och beta. Det leder i sin tur till högre kostnad för eget kapital.

För noterade bolag uppskattas beta genom att skatta en linjär regression med avkastningen på bolagets aktie som beroende variabel och med marknadsportföljens avkastning som förklarande variabel. Regressionskoefficienten för marknadsportföljvariabeln betecknas vanligen med beta, därav namnet.

För onoterade bolag uppskattas beta vanligtvis med hjälp av en jämförelsegrupp av noterade bolag. Det är då viktigt att verksamheten i jämförelsegruppens bolag motsvarar verksamheten i det analyserade bolaget i så stor utsträckning som möjligt.

För bolag med olika delverksamheter kan det vara bra att skatta olika beta för de olika delverksamheterna. Varje delverksamhet får då var sin jämförelsegrupp som i så hög utsträckning som möjligt svarar mot den aktuella verksamheten. Därefter vägs de erhållna betakattningarna för de olika delverksamheterna samman till ett beta för bolaget som helhet.

## VÄGD KAPITALKOSTNAD

Bolag finansierar sig vanligtvis med en kombination av eget och lånat kapital. Ett bolags vägda kapitalkostnad, Weighted Average Cost of Capital, WACC, är därför den genomsnittliga viktade kostnaden för eget ( $r_e$ ) och lånat kapital ( $r_d$ ), där vikterna utgörs av andelen eget ( $\omega_e$ ) respektive lånat kapital ( $\omega_d$ ). Den vägda kapitalkostnaden bestäms av ekvationen:

$$r_{wacc} = \omega_e \cdot r_e + \omega_d \cdot r_d (1 - \tau)$$

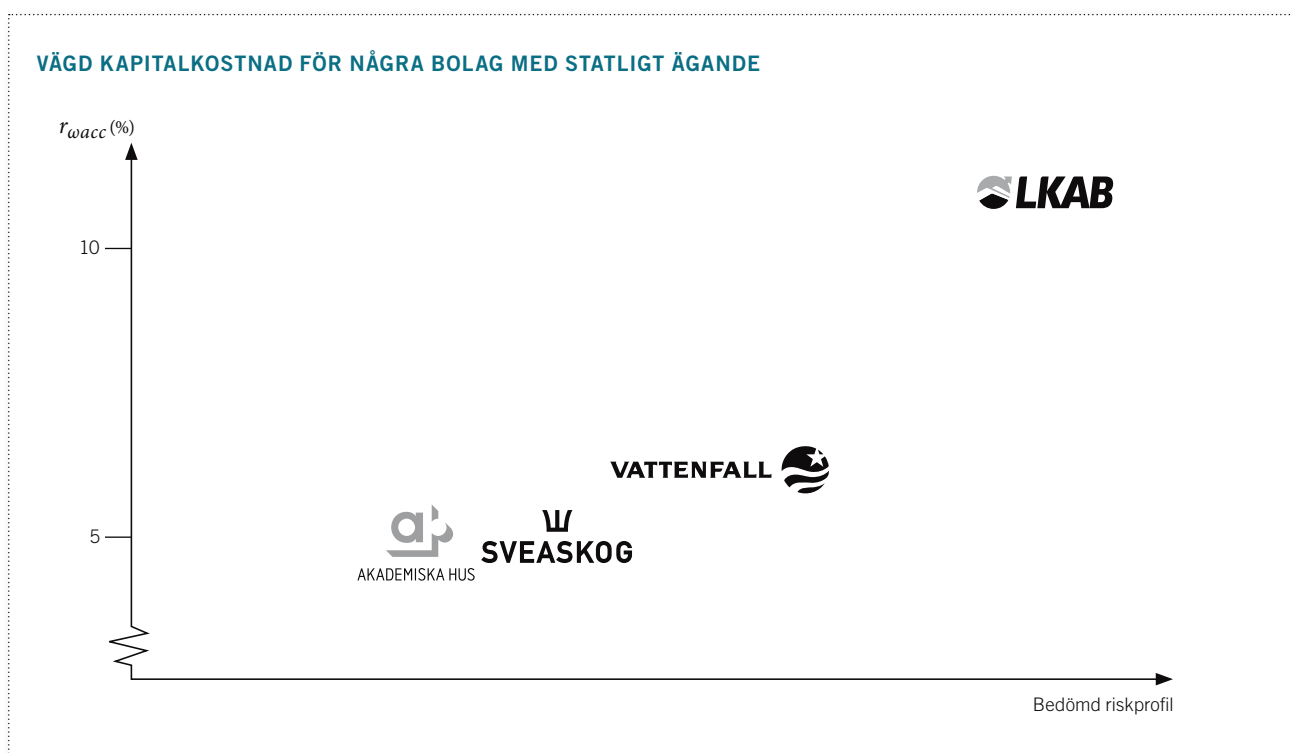
där  $\tau$  utgör bolagets skattesats. Precis som kostnaden för eget kapital ökar även kostnaden för lånat kapital med ökad rörelserisk och finansiell risk.



## Exempel: Vägda kapitalkostnad för några bolag med statligt ägande

Ett bolags vägda kapitalkostnad beror huvudsakligen av den systematiska risken i bolagets verksamhet. Verksamheter med låg systematisk risk kännetecknas ofta av att efterfrågan på dess varor och tjänster är oberoende av konjunkturen samt en stark finansiell ställning. Exempelvis brukar hälso- och sjukvård och dagligvaruhandel anses ha låg systematisk risk, medan

gruvnäring och teknikbolag anses ha hög systematisk risk. Bolagen med statligt ägande bedriver verksamheter i vitt skilda branscher och deras vägda kapitalkostnad varierar därefter. I grafen nedan presenteras vägda kapitalkostnad för ett urval bland de största bolagen med statligt ägande.



LKAB har relativt hög vägda kapitalkostnad eftersom den systematiska risken i verksamheten bedöms vara hög. Den främsta anledningen till den högre systematiska risken är att efterfrågan på järnmalm varierar kraftigt över konjunkturcykeln med stora svängningar i både pris och volym och därmed intäkter och vinst. Vattenfall omfattar såväl verksamhet med relativt hög risk, främst elproduktion med exponering mot volatila el- och råvarupriser, som verksamhet med lägre risk såsom subventionerad vindproduktion och prisreglerad eldistribution.

Akademiska Hus och Sveaskog bedöms ha relativt låg systematisk risk. Anledningen är att dessa verksamheter har långsiktiga affärsmodeller som är mindre känsliga för svängningar i konjunkturen. I Akademiska Hus fall ingås relativt långa hyresavtal med stabila offentliga kunder, vilket sänker den systematiska risken. I Sveaskogs fall kan bolaget motverka tillfälliga pris- och efterfrågefall genom att låta skogen växa. Bolaget får då, allt annat lika, en högre värdetillväxt på bekostnad av direktavkastningen.



Innventias pilotanläggning för produktion av nanocellulosa i stor skala är den första och enda i sitt slag i världen som är öppen för externa användare. Innventia är en av de fyra forskningskoncerner som ingår i RISE-gruppen. Foto: Innventia

## EKONOMISKA MÅL – MÅL OCH UTFALL 2014

%	LÖNSAMHET		KAPITALSTRUKTUR		UTDELNING	
	Avkastning eget kapital, om inget annat anges		Soliditet, om inget annat anges		Andel av årets vinst, om inget annat anges	
	Mål	Utfall 2014	Mål	Utfall 2014	Mål	Utfall 2014
Akademiska Hus	6,5 <sup>1)</sup>	7,3	30–40	48	40–60	50
APL	8	4,3	40–50	42	50	0
Apoteket	3 <sup>2)</sup>	1,8	0,4–0,8 <sup>3)</sup>	0,03	40–60 <sup>4)</sup>	60
Apoteksgruppen	4	1,8	80	84	40	0
Bilprovningen	8 <sup>5)</sup>	8,4	30–40	44	80	95
Bostadsgaranti	rf+3 <sup>6)</sup>	76,0			33	105
Green Cargo	10 <sup>7)</sup>	neg	0,6–0,9 <sup>8)</sup>	–0,6	50	0
Infranord	16	3,6	>33	24	50–75	0
Jernhusen	12	9,8	35–45	41	33	32
Lernia	5 <sup>9)</sup>	4,2	35–50	54	30–50	258
LKAB	12	0,9	0–0,2 <sup>10)</sup>	0	30–50	40
Metria	8 <sup>11)</sup>	2,8				
PostNord	10,5 <sup>12)</sup>	2,7	0,1–0,5 <sup>13)</sup>	0,6	40–60	0
Samhall	7	5,0	>30	47	0	0
SAS	8 <sup>14)</sup>	0,4	>35	17	30–40	0
SJ	7 <sup>15)</sup>	10,1	0,5–1,0 <sup>16)</sup>	0,1	30–50	50
SOS Alarm	8	19,5	>30	26	5 <sup>17)</sup>	0
Specialfastigheter	8	11,9	25–35	41	50	215
SSC	6	6,2	0,3–0,5	0,1	30	30
Sveaskog	4,5 <sup>18)</sup>	5,0	0,3–0,6 <sup>19)</sup>	0,44	65–90	90
Svenska Spel	>22 <sup>20)</sup>	22,2			100	100
Svevia	13	17,4	>30	30	50–75	63
Swedavia	7 <sup>21)</sup>	10,3	1–1,5 <sup>22)</sup>	1,4	30–50	0
Swedesurvey	>0 <sup>23)</sup>	24,0	>30	31		
Swedfund	rf <sup>24)</sup>	neg				
Systembolaget	rf+7 <sup>25)</sup>	14,4	20–30	31	80–100	100
TeliaSonera					>50	83
Teracom Boxer Group	17	17,1	>30	45	40–60	60
Vasallen	rf+4 <sup>26)</sup>	10,2	>50	89	30–50	322
Vattenfall	9 <sup>27)</sup>	neg	0,5–0,9 <sup>28)</sup>	0,61	40–60	0

%	LÖNSAMHET		KAPITALSTRUKTUR		UTDELNING	
	Avkastning eget kapital		Kärnprimärkapitalrelation		Andel av årets vinst	
	Mål	Utfall 2014	Mål	Utfall 2014	Mål	Utfall 2014
SBAB	10	12,1	18–20	36,8	40	40
SEK	8,0	8,1	16 <sup>29)</sup>	16,9	30	30

- 1) Avkastning på operativt kapital, exklusive värdeförändringar, ska uppgå till minst 6,5 procent
- 2) Rörelsemarginal
- 3) Skuldsättningsgrad, eget kapital justerat för pensioner
- 4) Av nettovinst justerat för finansnetto från pensioner och tillhörande skatt
- 5) Rörelsemarginal
- 6) Avkastning på eget kapital, femåriga statsobligationsräntan plus 5 procentenheter
- 7) Avkastning på operativt kapital
- 8) Nettoskuldsettningsgrad
- 9) Rörelsemarginal
- 10) Skuldsättningsgrad
- 11) Rörelsemarginal
- 12) Avkastning på operativt kapital
- 13) Nettoskuldsettningsgrad
- 14) Rörelsemarginal

- 15) Avkastning på operativt kapital
- 16) Nettoskuldsettningsgrad
- 17) Andel av eget kapital
- 18) Direktavkastning
- 19) Nettoskuldsettningsgrad
- 20) Rörelsemarginal
- 21) Avkastning på operativt kapital
- 22) Nettoskuldsettningsgrad
- 23) Rörelsemarginal
- 24) Avkastning på eget kapital före skatt, rf=genomsnittliga statskuldsettningsgraden, löptid 1 månad
- 25) Avkastning på eget kapital, rf=10-åriga statsobligationsräntan
- 26) Avkastning på eget kapital om riskfria räntan plus 4 procent
- 27) Avkastning på sysselsatt kapital
- 28) Skuldsättningsgrad
- 29) Mål 16 procent, dock lägst 12 procent

# Hållbart värdeskapande

Regeringens arbete med hållbart företagande syftar till att bolagen med statligt ägande ska agera så att de åtnjuter offentligt förtroende samtidigt som en långsiktig hållbar värdetillväxt säkerställs. Bolagens styrelser är ytterst ansvariga för arbetet med hållbart företagande och ska fastställa strategiska hållbarhetsmål samt strategier för att nå dessa mål.

## ETT LÅNGSIKTIGT VÄRDESKAPANDE

Hållbart företagande har stor betydelse i statens ägarstyrning. Staten är en av Sveriges största bolagsägare och vill genom hållbart företagande säkra en långsiktigt hållbar värdetillväxt i sina bolagsinnehav. Bolagen ägs av staten, och därmed ytterst av svenska folket, och det är därför naturligt att staten som ägare strävar efter att befinna sig i framkant inom detta område.

Bolag med statligt ägande ska möta högt ställda krav och agera på ett sätt som innebär att de åtnjuter offentligt förtroende. Kunder, medarbetare och andra intressenter förväntar sig att dessa bolag agerar ansvarsfullt samt bidrar till en mer hållbar samhällsutveckling.

Hållbart företagande innebär att verksamheten anpassas till nya förväntningar och omvärldskrav, på samma sätt som den måste möta nya affärsutmaningar som konkurrens, teknikutveckling och ändrade beteendemönster. När bolag brister i sin hantering av hållbarhetsutmaningar ger det antingen upphov till affärsrisker som kan få långtgående konsekvenser på bolagets förmåga att överleva, eller till att en affärsmöjlighet går förlorad.

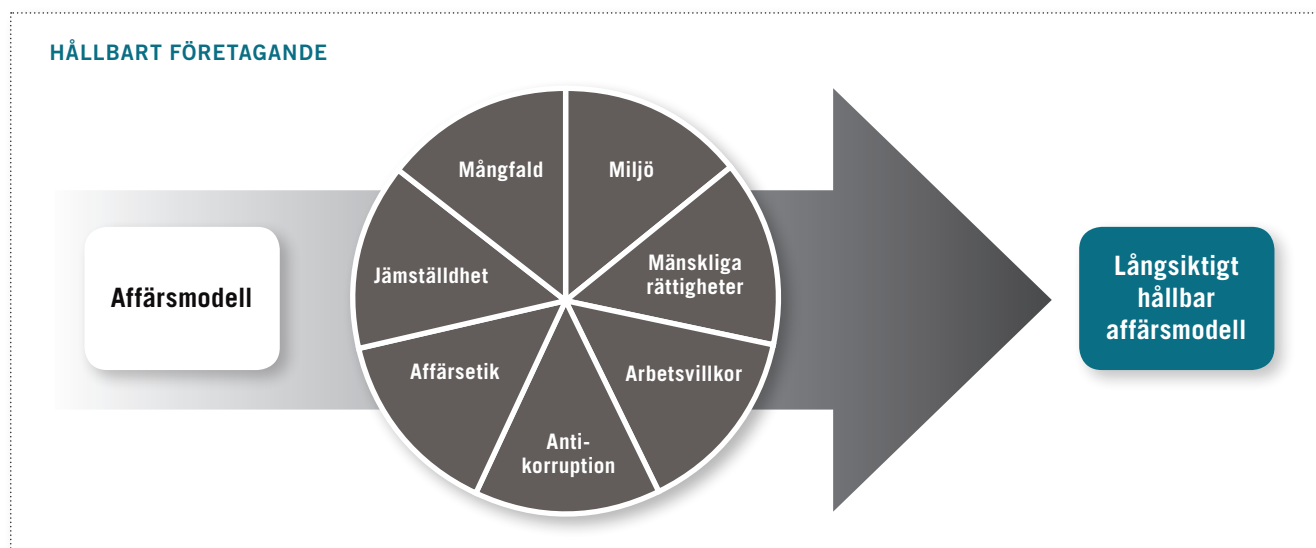
Företag som arbetar strategiskt med hållbart företagande utgår från sin affär och/eller samhällsuppdrag och hanterar relevanta hållbarhetsutmaningar. Utgångspunkten är därför att ett proaktivt och integrerat hållbarhetsarbete bidrar positivt till bolagets utveckling.

## HÅLLBART FÖRETAGANDE I ÄGARSTYRNINGEN

Regeringens ambitionsnivå kring hållbart företagande är hög. Hållbart företagande, som styrs med etablerade verktyg, är en viktig och integrerad del i ägarstyrningen. Ägarstyrningen syftar till att bolag med statligt ägande ska agera föredömligt inom områdena miljö, mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, anti-korruption, affärsetik samt jämställdhet och mångfald.

Bolagen agerar föredömligt genom att:

- arbeta strategiskt med hållbart företagande, vilket bland annat innebär att styrelserna fastställer strategiska mål för hållbarhetsarbetet och strategier för att nå dessa,
- agera transparent mot sina intressenter – bland annat genom att hållbarhetsrapportera samt att föra en öppen och konstruktiv dialog med sina viktigaste intressenter,
- samarbeta med andra bolag med statligt ägande, det privata näringslivet, ideella organisationer samt andra intressenter för att effektivisera arbetet liksom att uppnå ännu bättre resultat, samt
- efterleva internationella riktlinjer kring miljöhänsyn, mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, anti-korruption och affärsetik.



Förvaltningsorganisationen har i samband med en höjd ambitionsnivå bjudit in styrelseledamöter och VD:ar till en dialog om ägarens förväntningar kring hållbart företagande och kommunicerar kontinuerligt ägarens förväntningar kring hållbart företagande.

Förväntningarna framgår av statens ägarpolicy (*läs mer i statens ägarpolicy på s. 122*).

### HÅLLBART FÖRETAGANDE – EN VIKTIG DEL AV STRATEGIN

Styrelserna i bolag med statligt ägande har på uppdrag av regeringen fastställt mål och strategier för de strategiskt viktiga områdena inom hållbart företagande. Styrelsen har bäst kunskap om vilka hållbarhetsområden som är mest relevanta att fastställa strategiska hållbarhetsmål inom. Det är därför bolagens ansvar, och inte bolagsstämman, att besluta om dessa mål och strategier. Regeringen har definierat ett antal kvalitetskrav för målen, de ska vara:

- få och övergripande,
- relevanta för bolagets affärsverksamhet och hållbarhetsutmaningar,
- långsiktiga och utmanande,
- uppföljningsbara (behöver inte vara kvantifierbara),
- tydliga och enkla att kommunicera, samt
- fastställda genom styrelsebeslut.

### TRANSPARENT AGERANDE

Bolag med statligt ägande ska agera transparent gentemot sina intressenter. Ett transparent förhållningssätt skapar förtroende, tydliggör risker och möjligheter och ger intressenterna insyn i bolagens pågående arbete. Det gör det möjligt att följa stegvisa förbättringar och bättre förstå bolagens utmaningar och prioriteringar. Dialog med relevanta intressenter möjliggör för bolagen att agera föredömligt. Bolaget får en större medvetenhet om vilka frågor de bör kommunicera kring och det är en viktig del för att bättre förstå sin omvärld och på så sätt identifiera områden som är viktiga för bolaget att hantera, såväl risker som möjligheter.

I regeringens riktlinjer för extern rapportering åläggs bolagen att samtidigt med årsredovisningen publicera en oberoende bestyrkt och kvalitetssäkrad hållbarhetsredovisning enligt Global Reporting Initiative (GRI). Genom att använda GRI som utgångspunkt ges möjlighet till jämförelser över tid och mellan företag inom branscher och sektorer, både nationellt och internationellt. Bolagen med statligt ägande utvecklar kontinuerligt sin rapportering och för 2014 har ett antal av bolagen med statligt ägande rapporterat enligt den nya rapporteringsstandarden GRI G4.

### SAMARBETEN

Varje år bjuds samtliga styrelseledamöter och VD i bolag med statligt ägande till ett styrelseseminarium. 2014 års seminarium ägnades åt skiffergasens påverkan på den europeiska energimarknaden samt jobbskapande för unga personer – båda aktuella områden med stor relevans för hållbart företagande.

### INTERNATIONELLT SAMARBETE

Sverige har aktivt deltagit i utvecklingen av OECD:s Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. Riktlinjerna, som inte är bindande, togs fram 2005 och är ett väl använt stöd för att utveckla olika stater förvaltning av sina statligt ägda bolag. Den svenska regeringens principer för bolagsstyrning följer i stort dessa riktlinjer. Riktlinjerna finns på [www.oecd.org/dataoecd/46/51/34803211.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/46/51/34803211.pdf). Under 2015 pågår en revision av riktlinjerna där Sverige aktivt medverkar. Mer om OECD:s arbete inom bolagsstyrningsområdet finns på <http://www.oecd.org/daf/ca/>.

Sverige har en löpande dialog med ägarförvaltningar i andra länder i syfte att utveckla den egna förvaltningen och informera om den svenska förvaltningsmodellen som ligger väl i linje med best practice inom OECD-området.

### Sveriges arbete skapar nyfikenhet utanför landets gränser

Under 2014 tog förvaltningsorganisationen emot delegationer från olika länder med syfte att förstå mer kring arbetet med hållbart företagande i de svenska bolagen med statligt ägande. Sverige har sedan några år tillbaka en avsiktsförklaring om CSR med Chile och Kina och under 2014 besökte delegationer från dessa båda länder Sverige för att dels träffa bolag med statligt ägande, dels träffa förvaltningsorganisationen för att öka sin kunskap kring hur hållbart företagande integreras i bolagsstyrningsmodellen. Delegationerna bestod av representanter från motsvarande förvaltningsorganisationer.

Vidare har staten etablerat ett nätverk för hållbart företagande för att initiera och uppmuntra erfarenhetsutbyten och nätverksbyggande mellan bolagen med statligt ägande. Det ger bolagen möjlighet att inspireras av och utbyta erfarenheter i syfte att stärka och effektivisera arbetet med hållbart företagande i den statliga bolagsportföljen. Beroende på tema så bjuds talare in från den statligt ägda bolagsportföljen men även från det privata näringslivet, intresseorganisationer och andra expertorganisationer. Under 2014 har nätverket träffats och diskuterat landriska, barnrättsprinciper, den nya riktlinjen för hållbarhetsrapportering GRI G4 samt aktuella hållbarhetstrender. I januari 2014 deltog även representanter för nätverket i ett SNS-arrangemang med Georg Kell, chef för FN:s Global Compact. Nätverket drivs och koordineras av förvaltningsorganisationen, utifrån bolagens behov och önskemål.

Under 2014 har förvaltningsorganisationen även genomfört tre workshops på temana mångfald, ekosystemtjänster och GRI-G4. Detta för att möjliggöra djupare kunskapsöverföring kring särskilda teman i mindre grupper.

#### INTERNATIONELLA RIKTLINJER

Bolag med statligt ägande ska efterleva de internationella riktlinjer som finns kring miljöhänsyn, mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, anti-korruption och affärsetik: de tio principerna i FN:s Global Compact, FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter samt OECD:s riktlinjer för multinationella företag. Detta är extra viktigt för bolag i särskilt riskutsatta branscher, eller med verksamhet i länder som brister i efterlevnad av internationella riktlinjer.

#### POLICY OCH RIKTLINJER

Riktlinjerna för bolagen med statligt ägandes hållbarhetsrapportering harmonierar med många av de internationella normerna, och blir sålunda en del av en internationell strävan efter en mer hållbar utveckling.

Några viktiga internationella normbärande:

- **OECD:s riktlinjer för multinationella företag** var ett tidigt initiativ (1976) för att vägleda företag som agerar i en internationell miljö att efterleva de internationella ramverken för hållbarhet och ansvarsfullt företagande i alla delar av sin verksamhet. Riktlinjerna är 44 regeringars gemensamma rekommendationer till multinationella företag. De klargör vilka förväntningar de regeringar som har anslutit sig till dem har på företagen och riktlinjerna är en referenspunkt för företagen och andra intressenter. OECD-länderna och andra anslutna länder har åtagit sig att främja riktlinjerna genom att inrätta nationella kontaktpunkter. I Sverige är regeringen genom Utrikesdepartementet ordförande i den nationella kontaktpunkten, som ska verka för att OECD:s riktlinjer för multinationella företag efterlevs. Riktlinjerna omfattar bland annat mänskliga rättigheter, miljö, konkurrens, anti-korruption, skatt och produktansvar.
- **Global Compact** är ett globalt FN-initiativ som bygger på tio principer inom mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och anti-korruption som formulerats utifrån FN:s kärnkonventioner. Företag som anslu-



ter sig till Global Compact arbetar för att integrera principerna i sina egna verksamheter. Sedan starten 2000 har antalet medlemmar stadigt ökat varav merparten är företag. Flera bolag med statligt ägande har anslutit sig till Global Compact. För en fullständig lista besök Global Compacts hemsida: [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

- **FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter** Principen "Skydda, respektera, åtgärda" har tagits fram för att klargöra staters respektive företags ansvar i förhållande till skyddet och främjandet av de mänskliga rättigheterna. Företag har ett ansvar för att respektera dessa rättigheter i sitt företagande och att verka för att de inte medverkar till att mänskliga rättigheter kränks.
- **Global Reporting Initiative (GRI)** är riktlinjer för rapportering av hållbarhetsarbete, i ett socialt, miljömässigt och ekonomiskt perspektiv. På så sätt är det ett stöd och verktyg för företag och organisationer att rapportera sitt arbete utifrån till exempel Global Compact och OECD:s riktlinjer. GRI syftar till att öka möjligheten att följa upp och utvärdera företagets hållbarhetsarbete och att öka jämförbarheten.



## Samarbete för ökad mångfald

## BILPROVNINGEN

Samarbete och erfarenhetsutbyte med andra företag och organisationer är en viktig del i att kontinuerligt utveckla sitt arbete. För att ge bolag med statligt ägande bättre möjligheter att utveckla sitt arbete har staten skapat ett nätverk och genomfört workshops där bolagen möts för att dela med sig av sina erfarenheter och kunskaper inom området hållbart företagande.

År 2014 anordnades flera workshops kring en rad aktuella teman såsom GRI:s G4-rapportering, ekosystemtjänster och även en välbesökt workshop på temat ekosystemtjänster samt mångfald.

Samma år genomförde förvaltningsorganisationen en genomgång av de bolag med statligt ägande som har ett hållbarhetsmål som omfattar mångfald. Genomgången visade att bolagen har olika styrkor på mångfaldsområdet. För att öka nyttan av bolagens arbete genomfördes en välbesökt workshop på temat mångfald där bolagen uppmanades att inspirera och utmana varandra.

Bilprovningen var ett av de bolag som spelade en aktiv roll under workshoppen. Bolaget identifierade tidigt att mångfald är en strategiskt viktig fråga för att vara en attraktiv arbetsgivare

med hög kompetens och kundnöjdhet. Ett stort fokus har därför lagts på att öka antalet kvinnliga medarbetare och medarbetare med utländsk bakgrund. "Det handlar om att vi som företag ska spegla kundernas sammansättning men också om att dra nytta av den oerhörda potential som finns om vi kan nå den kompetens som finns hos personer med utländsk bakgrund. Större mångfald ökar vår kompetens, vår kreativitet och vår kundnöjdhet" säger Bilprovningens VD, Benny Örnerfors.

Under workshoppen om mångfald delade Bilprovningen med sig av sina framgångsfaktorer och berättade bland annat om sina erfarenheter från sina framgångsrika rekryteringsaktiviteter riktade till både kvinnor och personer med utländsk bakgrund och vikten av att samarbeta med andra aktörer. Bilprovningen deltar ofta i de nätverksaktiviteter som arrangeras för bolagen med statligt ägande och ser ett stort värde i att träffa andra bolag och andra aktörer. "För mig personligen har mötena gett ett värdefullt nätverk, men att höra från andra har också gett inspiration till nya lösningar och nya samarbeten", säger Benny Örnerfors. "Att staten har så höga ambitioner för hållbart företagande gör också att man känner väldigt stor stolthet för det arbete vi gör. De statligt ägda bolagens arbete ger också ringar utanför den statliga sfären", avslutar Benny Örnerfors.

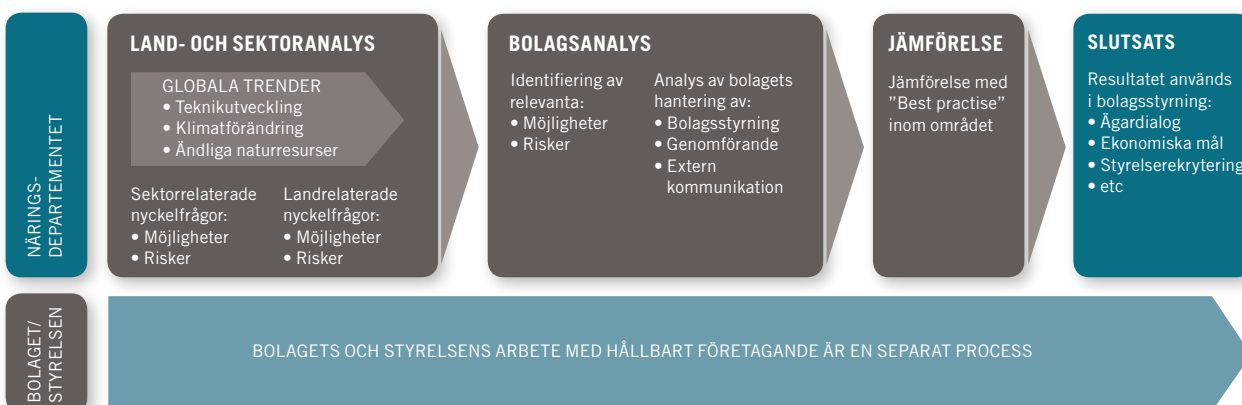
### UPPFÖLJNING AV BOLAGENS ARBETE MED HÅLLBART FÖRETAGANDE

Under 2014 inledde ägaren arbetet med att följa upp de hållbarhetsmål som fastställts av bolagens styrelser. I ägardialogen har de strategiska hållbarhetsmålen och måluppföljningen utgjort en viktig del i den löpande uppföljningen. Bolagen har presenterat sina mål samt redogjort för hur målen ska uppnås och mätas. I vissa fall har även konkreta resultat presenterats. Målen är långsiktiga och under 2014 har fokus i dialogen med bolaget varit målens utformning och relevans för bolagens affärsverksamhet och hållbarhetsutmaningar.

För att följa upp och analysera bolagens arbete med hållbart företagande har en hållbarhetsanalys utvecklats av förvaltningsorganisationen på Näringsdepartementet. Analysen syftar till att öka kunskapen om bolagens hållbarhetsutmaningar inom ramen för bolagsgruppernas arbete. Analysen utgår från en bred

omvärldsanalys som beaktar globala trender, risker och möjligheter kopplade till den värdekedja bolaget verkar i. Bolagsgruppen identifierar relevanta områden för analysen och analyserar sedan hur bolaget via styrning arbetar för att hantera utvalda områden. Resultatet av analysen används i det aktiva ägandet, det vill säga ägardialog, styrelsenomineringsprocessen, processen för ekonomiska mål och processen för uppdragsmål. Analysen ger underlag för en gemensam och förutsebar utgångspunkt i dialogen mellan ägaren och bolaget och ger förutsättningar för en långsiktig och konsekvent styrning av bolagen. De första analyserna genomfördes under 2014. Under 2015 kommer analysen i ännu större utsträckning vara en integrerad del i processen att ta fram ekonomiska mål. Det gör att arbetet blir effektivare och minskar risken för målkonflikt.

#### PROCESSEN FÖR HÅLLBARHETSANALYS







## Hållbara mål integreras i verksamheten

INFRANORD

Styrelserna i bolag med statligt ägande har i uppdrag att fastställa strategiska hållbarhetsmål. Målen ska bland annat vara långsiktiga, mätbara och relevanta för verksamheten. En majoritet av målen fastställdes av styrelserna i slutet av 2013, och 2014 har varit ett år för bolagen att implementera målen i sin verksamhet och integrera dem i såväl affärsplan som aktiviteter. Infranords styrelse gör inte någon skillnad på strategiska mål och hållbarhetsmål.

”Det är en process som inte ska skyndas igenom. Strategiska områden ska identifieras, rätt nyckelindikatorer definieras och mätningar behöver genomföras för att veta utgångspunkten, därefter kan bolaget sätta långsiktiga mål. Ett bra grundarbete är viktigt för att integrera frågorna i styrelse, koncernledningen och i hela verksamheten”, säger Eva Färnstrand som är styrelseordförande i Infranord sedan 2012. Bolaget bildades för fem år sedan och arbetar med drift och underhåll samt om- och nybyggnad av järnvägar i Sverige och Norge. Arbetet med att ta fram

hållbarhetsmålen gick hand i hand med bolagets strategiarbete vilket resulterade i att styrelsen inte gör någon skillnad på bolagets strategiska mål och hållbarhetsmål utan ser de prioriterade områdena som viktiga för en långsiktig hållbar utveckling för bolaget.

Under 2013 beslutade Infranord om fyra övergripande fokusområden med långsiktiga mål: noll arbetsplatsolyckor, noll negativ avvikelse från planerat ekonomiskt resultat, noll etiska oegentligheter och noll miljöincidenter. De strategiska hållbarhetsmålen har kompletterats med mer detaljerade årliga mål för 2014 och 2015, och baserat på mätresultat från dessa år ska ett treårsmål fastställas. ”Vid strategimötet under 2014 diskuterade vi igenom om vi hade identifierat rätt målområden och utvärderade handlingsplanen. Vi följer nu målen i Infranords styrelse”, säger Eva Färnstrand. Hon fortsätter, ”på längre sikt kan vi lägga till fler indikatorer men just nu är det viktigast att få verksamheten att arbeta med de områden vi prioriterat”.

Eva Färnstrand säger: ”Förvaltningsorganisationen har givit oss bra stöd i arbetet med att utveckla hållbarhetsmålen genom såväl stödande processer, kvalitetskrav och seminarier för ordförande och vd. Målen följs även upp i ägardialogen då jag och vd träffar ansvarig statssekreterare och statsråd. Jag är stolt över att ägaren gav oss uppdraget att fastställa hållbarhetsmål. Det visar att staten vill vara i framkant och att långsiktigt hållbart företagande är viktigt”.

# Uppdragsmål

Gemensamt för bolagen med särskilt beslutade samhällsuppdrag är att en traditionell ekonomisk utvärdering varken ger en rättvisande eller fullständig bild av det värde som bolaget skapar. Uppdragsmål används för att utvärdera hur väl samhällsuppdragen utförs.

Vissa av bolagen med statligt ägande har av riksdagen särskilt beslutade samhällsuppdrag vilka kan vara av olika art. Exempelvis kan företag verka på marknader där så kallade externa effekter uppstår vilka inte omfattas av prissättning. Ett typiskt exempel är infrastrukturbolag som äger broar eller flygplatser vars verksamhet utöver det direkta värdet för användaren även ger positiva effekter för hela samhället. Detta sker eftersom förbättrade transportmöjligheter främjar flexibiliteten på arbets- och bostadsmarknaderna, vilket i sin tur är positivt för landets ekonomi. Swedavia, som driver merparten av Sveriges större flygplatser, är ett exempel på ett infrastrukturbolag med särskilt beslutat samhällsuppdrag. Ytterligare exempel på bolag med särskilt beslutat samhällsuppdrag är Samhall, vars samhällsuppdrag innebär att bolaget ska skapa meningsfulla och utvecklande arbeten åt personer med funktionsnedsättning, och RISE som ska bidra till att utveckla industriforskningsinstituten för att på så sätt stärka det svenska näringslivets konkurrenskraft.

## VAD ÄR ETT SÄRSKILT BESLUTAT SAMHÄLLSUPPDRAG?

Ett särskilt samhällsuppdrag föreligger när ett bolag har ett uppdrag beslutat av riksdagen att bedriva verksamhet som syftar till att generera andra effekter än ekonomisk avkastning för ägaren.

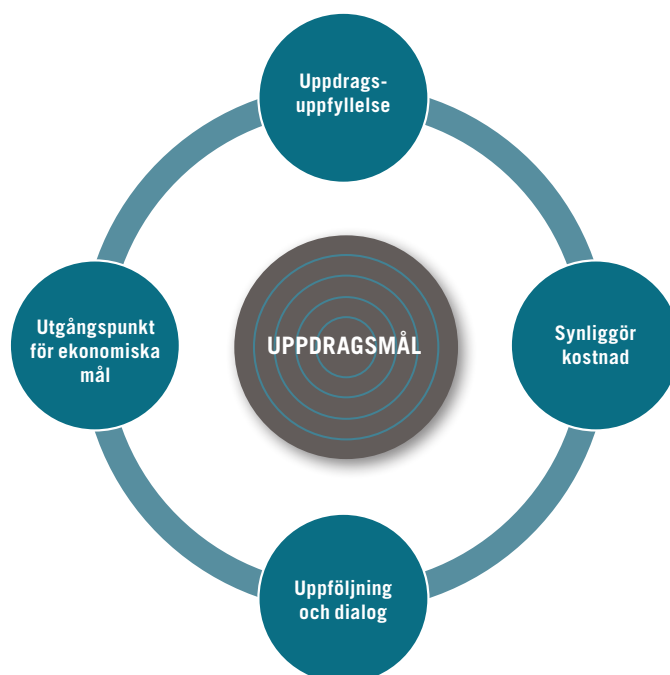
## UPPDRAGSMÅL

Förvaltningsorganisationen har utvecklat en enhetlig metodik och process för att fastställa och följa upp mål för särskilt beslutade samhällsuppdrag, så kallade uppdragsmål, för de bolag som förvaltas inom Näringsdepartementet.

Syftet med att fastställa uppdragsmål för bolagen är att:

- säkerställa att bolagen genomför de särskilda samhällsuppdrag riksdagen beslutat om,
- tydliggöra i termer av lönsamhet och värde kostnaden för utförandet av de särskilt beslutade samhällsuppdragen,
- möjliggöra uppföljning och rapportering till riksdag och andra intressenter, och
- klargöra förutsättningarna för de ekonomiska målen, vilka ska beakta uppdragsmålen.

## UPPDRAGSMÅL



### SYFTET MED SAMHÄLLSUPPDRAGET

I bolagsordningen anges vad som är föremålet för bolagets verksamhet. Dock framgår inte alltid bakgrunden till samhällsuppdraget, vilket ska vara utgångspunkten för uppdragsmålet. Att klargöra syftet med det särskilt beslutade samhällsuppdraget blir därmed ofta det första steget vid fastställande av uppdragsmål för ett bolag. I ett nästa steg gäller det att hitta lämpliga mål. För att åstadkomma en enhetlig metodik och enhetliga mål har förvaltningsorganisationen delat upp de syften som förekommer för bolagen med särskilt beslutade samhällsuppdrag i olika kategorier. För dessa kategorier har även standardmål tagits fram. Ett exempel på en sådan kategori är infrastruktur, vars standardmål är måtten beläggningsgrad och kvalitetsindex. Beläggningsgrad, då de önskvärda externa effekterna generellt är högre ju högre beläggningen är. Kvalitetsindex för att säkerställa att utförandet sker på ett för användaren optimalt sätt. I bolag som verkar utan konkurrens är kvalitets- och kundmätningar särskilt viktiga eftersom den marknadsmekanik som säkerställer ett effektivt utförande saknas.

### UPPDRAGSMÅL I RELATION TILL EKONOMISKA MÅL

Statens ambitioner avseende effektivitet och kontroll av finansiella risker omfattar även bolag med särskilt beslutade

samhällsuppdrag. Att fastställa ekonomiska mål för dessa bolag har dock speciella utmaningar. Exempelvis kan utförandet av samhällsuppdraget vara förknippat med en kostnad, vilket påverkar bolagets ekonomiska utfall i termer av bland annat lönsamhet och möjlighet till utdelning. Samhällsuppdraget kan även påverka bolagets risk och därmed vad som kan anses vara en lämplig kapitalstruktur. Tolkningen av ett bolags samhällsuppdrag och vilken ambition som anges i uppdragsmålen har därför betydelse för bolagets ekonomiska förutsättningar och därmed vilka ekonomiska mål ett bolag ska ha.

Omvänt ger processen med att ta fram ekonomiska mål viktig information vid utarbetandet av uppdragsmål. En viktig byggsten i den teori som metodiken för ekonomiska mål baseras på är kostnaden för eget kapital, vilken definierar den marknadsmässiga avkastningen för den risk som ett bolags eget kapital och ägare bär. Även om det i många fall är svårt att i monetära termer värdera nyttan av ett uppfyllt samhällsuppdrag så är det värdefullt att fastställa kostnaden för att utföra uppdraget, vilket görs genom att jämföra avkastning på eget kapital och kostnaden för eget kapital. Information om kostnaden för att genomföra samhällsuppdrag är viktig för regering och riksdag när det gäller att prioritera mellan hur skattebetalarnas medel ska användas.

### GENERELL METODIK I ARBETE MED UPPDRAGSMÅL



## SEK – helhetsgrepp kring översyn och nya mål

På SEK:s årsstämma i april 2015 fattades beslut om nya ekonomiska mål, uppdragsmål och en ny ägaravisning. Det var resultatet av ett stort projektarbete i tre delar som pågått under 2014 på initiativ av ägaren. När de ekonomiska målen i bolaget behövde ses över togs ett helhetsgrepp om mål, ägaravisning och hållbarhetsanalys – allt i en integrerad process.

SEK:s ekonomiska mål behövde ses över på grund av ändrade krav i regelverken kring kapital och likviditet. I samband med det beslutades det även att göra en översyn av bolagets ägaravisning, ta fram uppdragsmål och att genomföra en hållbarhetsanalys av SEK:s verksamhet.

Hållbarhetsanalys och uppdragsmål är förhållandevis nya verktyg i den statliga bolagsförvaltningen. Hållbarhetsanalysen syftar till att öka kunskapen hos förvaltningsorganisationen kring relevanta hållbarhetsområden och på så sätt integrera hållbart företagande i ägarstyrningen; i ägardialoger, i styrelsenominering och i den ekonomiska målprocessen. Uppdragsmål tas fram för bolag som har av riksdagen särskilt beslutade samhällsuppdrag. Syftet med uppdragsmålen är att möjliggöra mätning och uppföljning av hur väl bolagen uppfyller sina samhällsuppdrag.

### EXEMPEL UR HÅLLBARHETSANALYSEN

Som ett exempel på resultatet ifrån hållbarhetsanalysen redovisas här projektets kommentarer och rekommendationer till styrelsen avseende hållbarhet.

#### Kommentar

SEK har etablerat en process för att minska risker vad gäller anti-korruption, miljö, mänskliga rättigheter och arbetsvillkor genom hög riskmedvetenhet och efterlevnad av internationell standard.

#### Rekommendationer

1. Proaktivt arbete (riskanalys, due diligence och monitorering) inom anti-korruption bör förstärkas
2. I affärer där hög risk bedöms föreliggande rekommenderas styrelsen att på ett strukturerat sätt beakta både positiva och negativa effekter
3. Fortsätta implementera relevanta internationella riktlinjer, närmast Ekvatorprinciperna som ett komplement till "OECD Common Approaches"
4. Tydliggöra målsättning för SEK:s arbete med att bidra till en hållbar utveckling.

Eftersom resultat från hållbarhetsanalysen och ambitionsnivå för ekonomiska mål och uppdragsmål kan påverka varandra, är det viktigt att dessa tas fram jämsides i en integrerad process.

För att få till integrerade och väl avvägda mål i SEK-projektet skedde arbetet i tre parallella arbetsströmmar. Ansvarig analytiker och förvaltare för SEK från förvaltningsorganisationen påbörjade, tillsammans med bolagets chef för ekonomi och it, arbetet med både ekonomiska mål och uppdragsmål. I arbetet, som omfattade analys av bland annat marknad, regelverk och affärsplan, deltog från bolaget även VD och ansvariga för risk, utlåning och upplåning. Samtidigt påbörjade en andra analytiker och en hållbarhetsexpert från förvaltningsorganisationen tillsammans med ansvarig för hållbarhetsfrågor på bolaget, processen med att ta fram en hållbarhetsanalys.

I hållbarhetsanalysen, som innehåller en kartläggning av både möjligheter och risker, definierades de mest betydande riskerna för SEK vara de risker som relaterar till de projekt eller företag som SEK finansierar. Denna riskkartläggning utgjorde sedan input både för de ekonomiska målen och för uppdragsmålen. Ett exempel på en tydlig påverkan mellan hållbarhet och uppdrag är att de projekt som SEK finansierar kan ge upphov både till positiva och negativa hållbarhetseffekter samtidigt som de kan främja svensk exportnäring, vilket är SEK:s uppdrag. Att SEK i sin kreditprocess redan arbetar integrerat med hållbarhetsrisker och kreditrisker var något som projektet kunde konstatera. Däremot rekommenderade projektet styrelsen att vid beslut om en utlåning på ett strukturerat sätt tydligare få med positiva effekter, relaterade till både uppdraget och hållbarhetsaspekter.

Det finns tydliga kopplingar mellan uppdrag och ekonomiska mål. En viktig fråga som behövde klarläggas, och som har direkt koppling till bolagets kapitalstruktur, relaterade till SEK:s uppdrag. Den avsåg vilken som ska vara bolagets uppgift vid perioder av exempelvis finansiella kriser, då marknaden inte fullgott kan förse svensk exportnäring med finansiering.

De olika delprojekten resulterade dels i uppdaterade ekonomiska mål, dels i nya uppdragsmål i form av en kundundersökning och en intressentdialog, dels i en hållbarhetsanalys. Med allt detta på plats genomfördes, utifrån de diskussioner som förts under projektet, även en revidering av bolagets ägaravisning. Resultatet blev en tydligare och mer lättanvänd ägaravisning, vilket gör att det blir enklare för bolaget att utveckla verksamheten i takt med att marknaden och kundernas behov förändras. De nya ekonomiska målen och uppdragsmålen redovisas i avsnittet företagsöversikt på s. 79.

## AB SVENSK EXPORTKREDIT

**SEK****SÅ TYCKER LEDNINGEN****Catrin Fransson, VD**

"Arbetet har resulterat i att organisationen bättre kan förstå hur ägaren resonerar. Det finns färre oklarheter om vårt

uppdrag och målen bidrar till att vårt arbete kan utvärderas. Hållbarhetsanalysen pekar på vilka ytterligare frågor vi behöver arbeta vidare med. De nya ekonomiska målen och genomgången av vår affär och omvärld motiverar verkligen vårt pågående arbete med att skapa en plattare och mer kundorienterad organisation."

**Susanna Rystedt,  
Chef för ekonomi och it**

"Vi har haft ett väldigt bra samarbete med ägarenheten kring framtagande av nya eko-

nomiska mål och uppdragsmål. Det finns en tydlig och bra process som har resulterat i en bra dialog kring målen kopplat till SEK:s uppdrag och förutsättningarna i marknaden. Resultatet har blivit tydliga och utmanande mål som ligger helt i linje med vår affärsplan."

**Johan Henningsson,  
Hållbarhetsansvarig**

"Genom hållbarhetsanalysen har vi fått möjlighet att fördjupa diskussionen med ägarenheten

kring våra viktigaste hållbarhetsfrågor. Det har varit både viktigt och givande för oss. Vi har nu en gemensam förståelse för hur vi idag hanterar hållbarhetseffekter i samband med vår utlåning, hur våra utmaningar ser ut framöver och vilka förbättringar vi kan jobba vidare med."



AB Svensk Exportkredit (SEK) främjar svensk exportnäring genom att erbjuda finansieringslösningar.

# Hållbara lönenivåer och anställningsvillkor

Ersättningar till ledande befattningshavare i näringslivet är en viktig förtroendefråga. Bolagen med statligt ägande bör därför ge sina chefer lön och pensioner som är väl avvägda.

## EN FÖRTROENDEFRÅGA

I dag har kravet på sunda ersättningssystem blivit en av de viktigaste bolagsstyrningsfrågorna både i Sverige och internationellt. Ersättningar kritiserar för att vara icke transparenta, beslutade på fel sätt, vara för höga samt skapa en känsla av orättvisa inom bolagen och i samhället.

En viktig del i bolagsstyrningen av bolagen med statligt ägande är att ersättningarna till ledande befattningshavare är rimliga och väl avvägda. Omvärldens förväntningar är höga på hur bolagen med statlig ägande och dess företrädare ska uppträda. För staten är det viktigt att vara en tydlig, professionell och ansvarsfull ägare.

## RIKTLINJER FÖR ANSTÄLLNINGSVILLKOR

Den 20 april 2009 beslutade regeringen om riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande (läs riktlinjerna i sin helhet på s. 128). Möjligheten att ge rörlig lön till ledande befattningshavare togs bort i dessa riktlinjer. I företag där staten direkt eller indirekt är en av flera delägare bör regeringen i dialog med övriga ägare verka för att regeringens riktlinjer tillämpas så långt som möjligt. Styrelserna i de statligt ägda företagen är ansvariga för att regeringens riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare tillämpas.

Enligt ersättningsprinciperna i riktlinjerna ska totalersättningen till ledande befattningshavare vara rimlig och väl avvägd. Den ska även vara konkurrenskraftig, takbestämd och ändamålsenlig, samt bidra till en god etik och företagskultur.

Ersättningen ska inte vara löneledande i förhållande till andra jämförbara företag utan ska präglas av måttfullhet. Riktlinjerna anger även att detta ska vara vägledande också för den totala ersättningen till övriga anställda.

## UPPFÖLJNING

Inom Regeringskansliet sker en kontinuerlig uppföljning av ersättningsnivåerna i bolagen med statligt ägande. Regeringskansliet har gett ett konsultbolag i uppdrag att undersöka hur regeringens riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare har efterföljts. Undersökningen har baserats på information från bolagen gällande anställningsvillkor och ersättningar till ledande befattningshavare. I studien undersöks hur bolagen följer riktlinjerna och dessutom jämförs ersättningsnivåer i bolagen med marknadsdata från privatägda bolag, vilket ger relevanta benchmarks i jämförbara storlekar och branscher. För varje bolag har 5–10 jämförelsebolag identifierats, sammanlagt ingår drygt 350 jämförelsebolag i undersökningen.

Utgångspunkten för undersökningen har varit huruvida totalersättningen till VD och övriga ledande befattningshavare varit "konkurrenskraftig men ej löneledande", som det uttrycks i regeringens riktlinjer. Med totalersättning avses alla fasta och rörliga ersättningar och förmåner till den anställde inklusive pension.

## ANDELEN VD:AR SOM HAR FÖRMÅNSBESTÄMD PENSION MINSKAR

Andelen VD:ar som har förmånsbestämd pension är oförändrad. År 2014 hade strax under en fjärdedel (22,2 procent) av alla VD:ar och fyra av tio (40,9 procent) övriga ledande befattningshavare förmånsbestämd pension. För ledande befattningshavare är detta i huvudsak baserat på tillämpliga kollektivavtal och är därmed inte i strid med riktlinjerna. I andra fall är det gamla avtal som ännu inte omförhandlats.

### VISS POSITIV UTVECKLING AV EFTERLEVAD

I 2014 års uppföljning av "Riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare" framgår att:

- ingen VD i bolagen med statligt ägande har rörlig ersättning,
- antalet personer med pensionsålder under 62 år är oförändrat,
- andelen VD:ar med förmånsbestämd pension är i huvudsak oförändrad, samt
- minskat antal bolag och personer med rörlig ersättning i gruppen övriga ledande befattningshavare.

Under 2014 utgjorde pensionsförmåner cirka 27,5 procent av totalersättningen i genomsnitt för bolagen med statligt ägande, vilket är i linje med den privata marknaden.

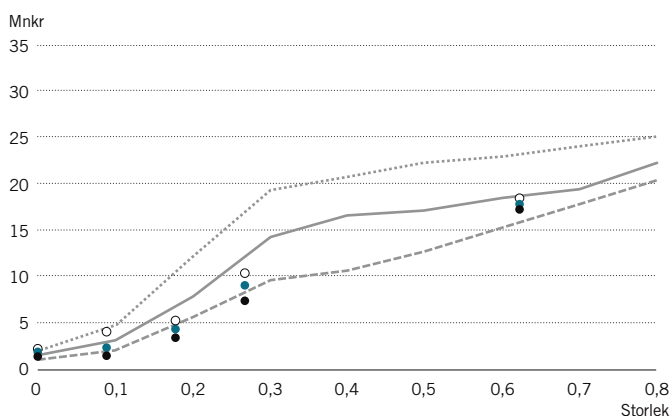
Enligt regeringens riktlinjer ska, vid uppsägning från bolagets sida, uppsägningstiden inte överstiga sex månader och avgångsvederlag ska inte utgå längre än i 18 månader. Den sammanlagda tiden för uppsägning och avgångsvederlag ska således inte överstiga 24 månader. Med undantag av en individ (av sammanlagt 382 personer i sammanställningen) har samtliga ledande befattningshavare 24 månader eller kortare sammanlagd uppsägningstid och avgångsvederlag.

Enligt regeringens riktlinjer ska pensionsåldern i bolagen inte understiga 62 år och bör lägst vara 65 år. En VD och fyra ledande befattningshavare har en pensionsålder som är lägre än 62 år.

### LÄGRE LÖNEUTVECKLING ÄN MARKNADEN FÖR VD

Under perioden 2009–2014 har totalersättningen till VD:ar i bolag med statligt ägande i genomsnitt ökat med 3,7 procent per år, vilket är lägre än marknads ökning på 4,6 procent per år. Utvecklingen för totalersättning till VD:ar i bolagen har för dessa år legat under marknadsgenomsnittet. Nivåmässigt ligger huvuddelen av samtliga VD:ar i närheten av marknads median, och mellan övre och undre kvartilerna. Ett av bolagen har en totalersättning till VD som ligger över marknads övre kvartil. Femton VD:ar har en totalersättning över 5 miljoner kronor, vilket understiger marknadsgenomsnittet och den övre kvartilen. Se figur nedan.

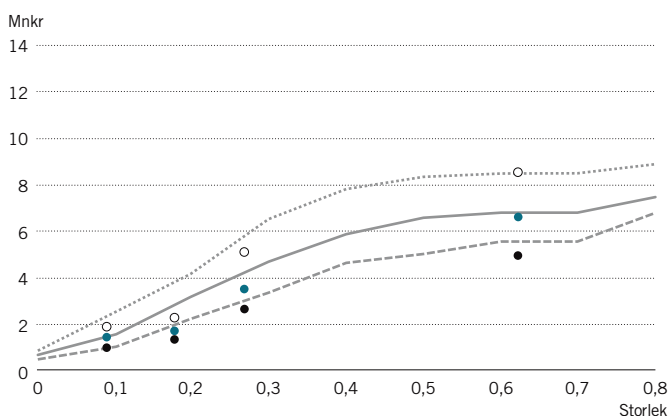
#### TOTAL ERSÄTTNING TILL VD



○ övre kvartilen för bolag med statligt ägande i en viss storlek  
● median för bolag med statligt ägande i en viss storlek  
● undre kvartilen för bolag med statligt ägande i en viss storlek

..... övre kvartilen för jämförelseföretagen  
— median för jämförelseföretagen  
-- undre kvartilen för jämförelseföretagen

#### TOTAL ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE



**Marknad:** För varje bolag med statligt ägande har 5–10 jämförelsebolag definierats (totalt drygt 350 företag) vilket utgör "Marknaden".

**Storlek:** Alla bolag har viktats och storleksindexet utefter anställda (25 %), omsättning (25 %), balansomslutning (25 %) och en kvalitativ faktor (25 %).

Total ersättning avser alla fasta och rörliga ersättningar samt förmåner till den anställde inklusive pension.

## Förbättrat resultat under 2014

Under 2014 ökade det samlade resultatet för statens bolag med 16 procent, främst till följd av minskade nedskrivningar i Vattenfall men också till följd av stigande marknadsvärderingar på fastigheter i Akademiska Hus. Lägre elpriser och kraftigt sjunkande järnmalmspriser tynger resultatet.

### OMSÄTTNING

Omsättningen för bolagen med statligt ägande sjönk under 2014 med 2 procent jämfört med föregående år och uppgick till 350,1 (357,4) miljarder kronor. Total omsättning inklusive statens ägarandel i intressebolagen<sup>1)</sup> sjönk under 2014 med 2 procent. Vattenfall svarar för 47 (48) procent av omsättningen i den statliga bolagsportföljen respektive 42 (42) procent i det fall intressebolagen inkluderas. Lägre priser och volymer bidrog till att bolagets omsättning sjönk med 6,3 miljarder kronor under 2014 jämfört med föregående år. LKAB:s omsättning minskade till följd av lägre järnmalmspriser med 14 procent eller 3,3 miljarder kronor jämfört med 2013. Omsättningen i SBAB och Systembolaget ökade båda med 0,7 miljarder kronor.

### RESULTAT

Resultatet efter skatt uppgick till 16,4 (14,2) miljarder kronor under 2014. Vattenfalls resultat efter skatt var 2014 -8,3 miljarder kronor vilket var 5,6 miljarder kronor bättre än 2013. I Akademiska Hus ökade resultatet med 2,6 miljarder kronor som en följd av positiva realiserade värdeförändringar i fastigheterna. I SBAB och Swedavia ökade resultatet med vardera 0,4 miljarder kronor. I

LKAB minskade resultatet med 5,7 miljarder kronor till 0,3 miljarder kronor och statens andel av TeliaSoneras resultat minskade med 0,5 miljarder kronor till 5,8 miljarder kronor. Resultatet i Svenska Spel minskade med 0,5 miljarder kronor. Statens andel av resultatet i SAS minskade med 0,4 miljarder kronor.

### KASSAFLÖDE

Kassaflödet från den löpande verksamheten, exklusive företagen inom den finansiella sektorn (SBAB och SEK), uppgick till 65,3 (65,0) miljarder kronor. I Vattenfall stärktes kassaflödet under året med 2,3 miljarder kronor till 40,1 miljarder kronor. Kassaflödet i Vattenfall motsvarar drygt 60 procent av hela portföljens kassaflöde.

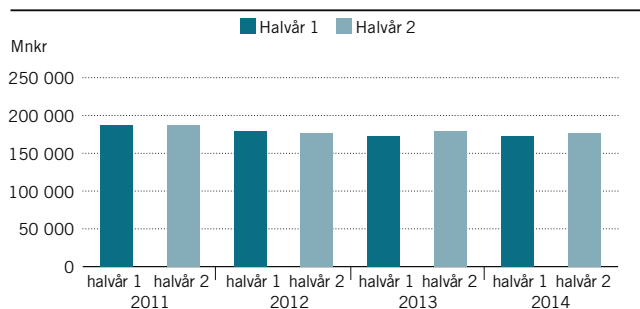
### INVESTERINGAR

Bruttoinvesteringarna minskade med 10 procent under 2014 jämfört med 2013, från 52,8 till 47,5 miljarder kronor. De totala investeringarna dominerades av Vattenfalls investeringar på drygt 29 miljarder kronor, en ökning med 5 procent från 2013. LKAB:s investeringar på 5,5 miljarder kronor var 11 procent lägre än 2013 och i Akademiska Hus ökade investeringarna till 3,0 miljarder kronor. Investeringarna i PostNord, Swedavia, Svevia samt Svenska Spel minskade kraftigt under året till 1,8, 0,9, 0,5 respektive 0,5 miljarder kronor.

### FÖRESLAGNA UTDELNINGAR

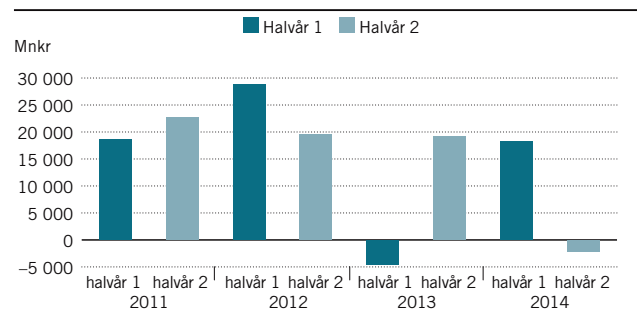
För verksamhetsåret 2014 förväntas utdelningarna från bolagen med statligt ägande uppgå till 18,1 (17,7) miljarder kronor. Utdelningarna är något högre än föregående år.

### OMSÄTTNING



1) Inkluderar intressebolagen utifrån statens kapitalandel.

### RESULTAT EFTER SKATT<sup>1)</sup>





BRUTTOINVESTERINGAR<sup>1)</sup>

	2014 mnkr	2013 mnkr	Förändring mnkr	Förändring %
<b>Totalt</b>	<b>47 486</b>	<b>52 766</b>	<b>-5 280</b>	<b>-10,0</b>
Vattenfall	29 032	27 761	1 271	4,6
TeliaSonera <sup>2)</sup>	17 899	17 793	106	0,6
LKAB	5 491	6 141	-650	-10,6
Akademiska Hus	3 007	2 758	249	9,0
PostNord	1 846	2 591	-745	-28,8
Jernhusen	1 199	1 294	-96	-7,4
Systembolaget	1 050	1 234	-184	-14,9
Swedavia	924	2 413	-1 489	-61,7
SJ	828	527	301	57,2
Svevia	544	1 426	-882	-61,9
Svenska Spel	466	3 163	-2 697	-85,3
Fouriertransform	398	408	-9	-2,3
Specialfastigheter	374	497	-123	-24,7
Teracom Boxer Group	284	348	-64	-18,4
RISE Research Institutes of Sweden	227	306	-79	-25,8
Almi Företagspartner	221	222	-1	-0,3
Svedab	216	239	-23	-9,6
Inlandsinnovation	166	275	-109	-39,6
Vasallen	165	56	109	194,6
Green Cargo	163	343	-180	-52,5
SSC (Svenska rymdaktiebolaget)	158	71	88	124,4
Infranord	146	88	58	65,9
Sveaskog	133	212	-79	-37,3
ESS (European Spallation Source)	129	6	123	2 201,8
Övriga	318	388	-70	-18,0

1) Sammanställningen visar bolag vars bruttoinvesteringar överstiger 100 mnkr 2014.

2) Då TeliaSonera är ett intressebolag visas deras investeringar endast som information och ingår ej i totalbeloppet.

## ANSLAG/OMSÄTTNING FÖR 2014

Mnkr	Anslag 2014	Totala intäkter 2014	Andel anslags- finansiering, %
Almi Företagspartner	260	1 074	24
Dramaten	227	289	79
Göta kanalbolag	25	73	34
Operan	447	523	86
PostNord	24	40 582	0
RISE Research Institutes of Sweden	361	1 993	18
Samhall	4 405	7 452	59
SOS Alarm	214	953	22
Swedfund <sup>3)</sup>	34	161	21
Teracom Boxer Group	3	3 849	0
VisitSweden	125	245	51
Voksenåsen	10	70	14
<b>Summa</b>	<b>6 135</b>	<b>57 264</b>	<b>11</b>

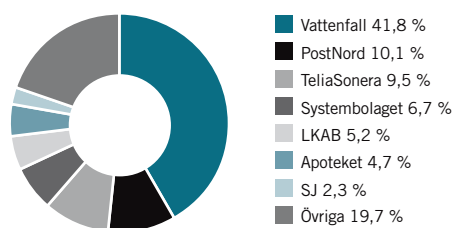
3) Anslagspost för Kammarkollegiet avsedd för Swedpartnerships verksamhet.

## ANSLAGSFINANSIERING

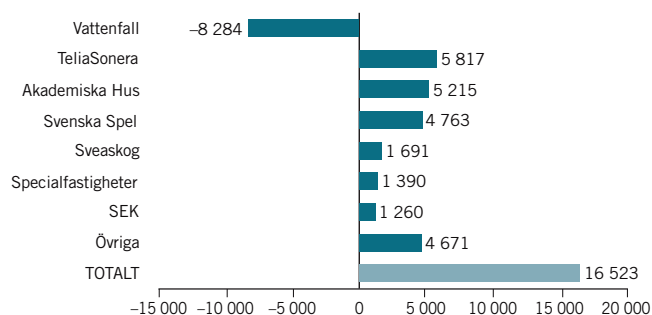
Bland bolagen med statligt ägande finns det ett antal som erhåller anslag från staten för att utföra vissa uppdrag eller sköta viss verksamhet. Exempelvis erhåller Dramaten och Operan finansiering som nationalscener för talteater respektive opera och balett. Av anslagen går 72 procent till Samhall som får anslag för att genomföra sitt arbetsmarknadspolitiska kärnuppdrag att skapa utvecklande arbeten för personer med funktionsnedsättningar, och 6 procent till RISE för att investera i kompetens- och strukturutveckling. Totalt fick bolag med statligt ägande 6,1 miljarder kronor i anslag under 2014.

## FÖRSÄLJNINGAR

Regeringen sålde under 2013 statens aktier i Nordea Bank och Vectura Consulting, vilket resulterade i intäkter på 42,0 miljarder kronor. Under 2014 såldes inga aktier.

OMSÄTTNINGSFÖRDELNING JAN-DEC 2014<sup>1)</sup>  
INKLUSIVE INTRESSEBOLAG

1) Nettoomsättning inklusive intressebolagen i förhållande till statens kapitalandel.

RESULTAT EFTER SKATT JAN-DEC 2014 (MNKR)<sup>1)</sup>  
BOLAG MED STÖRST RESULTATPÅVERKAN

## ARVODESÖVERSIKT – BOLAGENS ERSÄTTNING TILL REVISORER 2014

Företag	Revisions- intäkter, mnkr	Övriga konsult- tjänster, mnkr	Totalt, mnkr	Andel revision, %	Andel totala revisions- arvoden, %
BDO	0,7	0,1	0,8	84,8	0,4
Deloitte	55,5	13,2	68,7	80,8	34,9
EY	64,0	15,7	79,6	80,3	40,2
Grant Thornton	1,7	0,9	2,6	65,2	1,1
KPMG	17,3	23,0	40,2	42,9	10,9
PwC	19,0	29,6	48,5	39,1	11,9
Övriga	0,8	0,6	1,5	57,3	0,5
<b>Summa exkl. Riksrevisionen</b>	<b>158,9</b>	<b>83,0</b>	<b>242,0</b>	<b>65,7</b>	<b>100,0</b>
Riksrevisionen	1,1	0,0	1,0	0,1	0,7
<b>Summa inkl. Riksrevisionen</b>	<b>160,0</b>	<b>83,0</b>	<b>243,0</b>	<b>65,8</b>	<b>100,7</b>

FÖRESLAGEN UTDELNING FÖR 2014 (STATENS ANDEL)<sup>2)</sup>

Mnkr	Ägarandel, %	2014	2013
Akademiska Hus	100	1 445	1 374
APL (Apotek Produktion & Laboratorier)	100	0	3
Apoteket	100	158	150
Apoteksgruppen	100	0	4
Bilprovingen	100	48	290
Bostadsgaranti	50	138	9
Inlandsinnovation	100	100	0
Jernhusen	100	113	100
Lernia	100	235	58
LKAB	100	139	3 500
Metria	100	3	0
Orio	100	35	55
PostNord	60	0	77
SBAB	100	502	0
SEK	100	378	327
SJ	100	230	73
Specialfastigheter	100	3 000 <sup>3)</sup>	481
SSC (Svenska rymdaktiebolaget)	100	10	3
Sveaskog	100	800	450
Swedavia	100	230	0
Svenska Spel	100	4 763	5 269
Svevia	100	120	0
Systembolaget	100	251	287
TeliaSonera	37	4 844	4 844
Teracom Boxer Group	100	235	290
Vasallen	100	300	100
<b>Summa</b>		<b>18 077</b>	<b>17 744</b>

2) Under 2014 delade Inlandsinnovation ut 100 miljoner kronor och Ersättningsmark 28 miljoner kronor på extraslåmmor.

3) Varav ordinarie utdelning 435 miljoner kronor, extra utdelning 494 miljoner kronor och återbetalning av aktiekapital 2 071 miljoner kronor.

## RESULTATRÄKNING

Mnkr	2014	2013
Nettoomsättning (inkl. ev. anslag)	350 125	357 840
Övriga intäkter	7 466	4 583
Kostnader	-340 702	-344 910
Resultat från andelar i intresseföretag	6 117	7 365
Värdoförändringar	5 050	2 139
<b>Rörelseresultat (EBIT)</b>	<b>28 056</b>	<b>27 017</b>
Finansiella intäkter	4 149	3 253
Finansiella kostnader	-11 592	-13 007
<b>Resultat före skatt</b>	<b>20 612</b>	<b>17 263</b>
Skatt	-3 874	-2 985
Resultat från awecklad verksamhet		116
<b>Årets resultat</b>	<b>16 523</b>	<b>14 259</b>
Hänförbart till aktieägare i moderbolaget	16 616	14 131
Hänförbart till minoritetsintressen	-94	127
<b>Summa</b>	<b>16 523</b>	<b>14 258</b>

## BALANSRÄKNING

Mnkr	2014	2013
<b>Tillgångar</b>		
Materiella anläggningstillgångar	230 944	231 024
Immateriella tillgångar	279 063	276 954
Finansiella tillgångar	818 591	787 464
Omsättningstillgångar	210 846	193 608
<b>Summa tillgångar</b>	<b>1 539 444</b>	<b>1 489 050</b>
<b>Eget kapital, avsättningar och skulder</b>		
Eget kapital hänförbart till aktieägare i moderbolaget	347 059	344 412
Eget kapital hänförbart till aktieägare i minoritetsintressen	16 754	14 242
<b>Summa eget kapital</b>	<b>363 813</b>	<b>358 654</b>
<b>Totala skulder och eget kapital</b>	<b>1 539 444</b>	<b>1 489 050</b>

## KASSAFLÖDE

Mnkr	2014	2013
Kassaflöde från löpande verksamhet	65 246	65 033
Kassaflöde från investeringsverksamhet	-29 174	-41 097
Kassaflöde från finansieringsverksamhet	-35 908	-26 887

## ÖVRIGA UPPLYSNINGAR

Mnkr	2014	2013
Bruttoinvesteringar	47 486	52 766
Av- och nedskrivningar	52 137	57 981
Omsättning som avser anslag från staten	6 086	5 856
Antal anställda exkl intressebolag	125 062	128 579
Antal anställda inkl intressebolagen	163 272	168 937
Soliditet, %	23,6	24,1
Avkastning på eget kapital, %	4,8	4,0

# Värdering av bolagsportföljen

Den statliga bolagsportföljen värderas årligen. Vid utgången av 2014 uppskattas värdet till 460 miljarder kronor.

## ÅRLIG VÄRDERING

Bolagen med statligt ägande värderas en gång per år och det uppskattade värdet av statens ägande publiceras i samband med denna verksamhetsberättelse. Värdet avser utgången av 2014.

## VÄRDERINGSMETODER

Bolag motsvarande ca 95 procent av det totala portföljvärdet värderas med utgångspunkt i kassaflödesvärderingar med kompletterande relativvärderingar. Fastighetsbolag värderas till substansvärde och börsbolag till noterat marknadsvärde. Övriga bolag i den statliga bolagsportföljen värderas till bokfört värde av eget kapital.

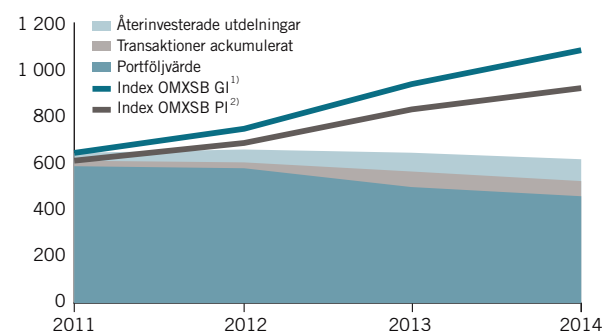
## ANGREPPSSÄTT

Bolagen värderas med utgångspunkt att de ägs av staten. Värdet med staten som ägare kan skilja sig väsentligt från det värde som eventuellt skulle kunna realiseras vid en försäljning till privata ägare eller börsintroduktion. En anledning till det är att bolag med statligt ägande ibland har särskilt beslutade samhällsuppdrag eller anvisningar som begränsar deras verksamhet.

## VÄRDEUTVECKLING 2014

Det uppskattade värdet på statens noterade och onoterade ägande i bolag uppgick vid utgången av 2014 till 460 miljarder kronor, vilket är en minskning med cirka 40 miljarder kronor, eller 8 procent, jämfört med samma tid föregående år. Utdelningarna till staten under året uppgick till 17,9 miljarder kronor, vilket motsvarar en direktavkastning på 3,6 procent. Justerat för aktieägartillskott uppgick totalavkastningen till -4,7 procent. Som jämförelse ökade Stockholmsbörsen under samma period med 11 procent, hade en direktavkastning på 4 procent och en totalavkastning på 15 procent. Den fortsatta negativa värdeutvecklingen i den statliga bolagsportföljen beror framför allt på utvecklingen i sektorn basindustri/energi. Sjunkande priser på energi och järnmalm sätter lönsamheten för både Vattenfall och LKAB under press. Den negativa utvecklingen inom basindustri/energi har också haft en negativ påverkan på utdelningar. Vattenfall gjorde inga utdelningar under 2014, medan LKAB delade ut 3 miljarder kronor. De bolag staten erhöll högst utdelningar ifrån under 2014 var Svenska Spel, 5,3 miljarder kronor, och TeliaSonera, 4,8 miljarder kronor. De sektorer i den statliga portföljen som utvecklats bäst är finans och fastigheter. Ökningen inom sektorn finans beror till stor del på SBAB, som med ny strategi fokuserar på bolån och kostnadseffektivitet.

## VÄRDEUTVECKLING JUSTERAT FÖR UTDELNINGAR OCH TRANSAKTIONER



- 1) Värdet justerat för transaktioner och återinvesterade utdelningar.  
2) Värdet justerat för transaktioner.

Inom sektorn fastigheter beror ökningen till stor del på nybyggnationer inom Akademiska Hus. Värdet för de båda noterade innehaven, TeliaSonera och SAS, minskade med 6 respektive 16 procent.

## VÄRDEUTVECKLING 2011 TILL 2014

Värdet på den statliga bolagsportföljen har sedan 2011 minskat från 580 miljarder kronor till 460 miljarder kronor. Minskningen om 120 miljarder kronor förklaras delvis av de avyttringar som gjorts under perioden. Transaktionsnettot från försäljningar för perioden uppgår till 65 miljarder kronor, varav försäljningen av innehavet i Nordea 2011 och 2013 utgör merparten. Justerat för försäljningar har portföljens värde under perioden minskat med 55 miljarder kronor eller 9 procent. Som jämförelse har Stockholmsbörsen under samma period ökat med 51 procent. Att den statliga portföljen utvecklats sämre än Stockholmsbörsen förklaras i huvudsak av att värdet för sektorn basindustri/energi, i vilken Vattenfall och LKAB ingår, under perioden minskat i värde med 50 procent, från 294 miljarder kronor till 146 miljarder kronor. Som andel av den totala portföljen har värdet för denna sektor, trots försäljningar inom andra sektorer, minskat från 51 procent till 32 procent. Det totala värdet för övriga sektorer har under perioden ökat med i snitt 10 procent per år. Stockholmsbörsen har under samma period stigit med i genomsnitt 15 procent per år. Även justerat för sektorn basindustri/energi skiljer sig sammansättningen av den statliga bolagsportföljen och Stockholmsbörsen väsentligt, varför jämförelser av utvecklingen mellan de båda inte är helt meningsfulla.

## De börsnoterade innehaven

Marknadsvärdet på statens innehav i TeliaSonera och SAS uppgick till 82,4 miljarder kronor vid utgången av 2014. Statens börsnoterade innehav utgör därmed knappt 18 procent av det värde på den totala portföljen av bolag med statligt ägande som per årsskiftet 2014/2015 beräknades till 460 miljarder kronor.

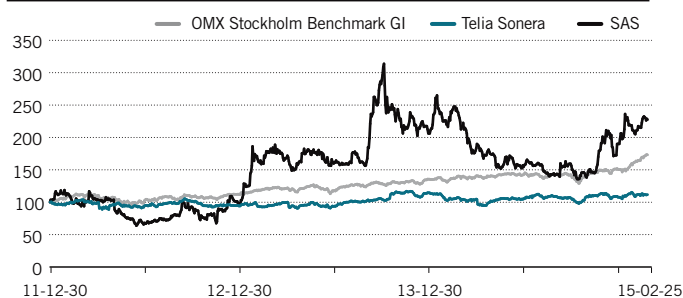
### VÄRDEUTVECKLING

Kursutvecklingen på de börsnoterade innehaven var negativ under 2014. Under året sjönk värdet på de börsnoterade innehaven med 6 procent eller drygt 5 miljarder kronor. OMX Stockholm Benchmark steg under samma period med 11 procent.

### FÖRSÄLJNINGSMANDAT I BÖRSBOLAGEN

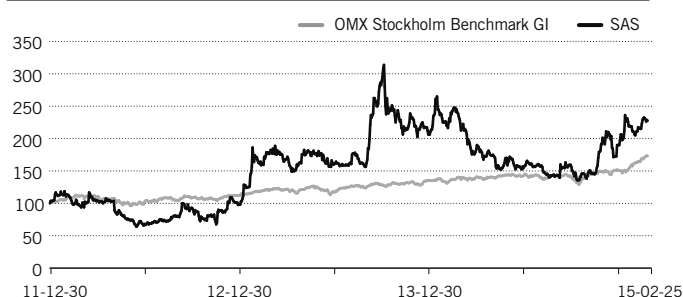
Under 2014 såldes inga aktier. Regeringen har för närvarande riksdagens bemyndigande att minska ägandet i SAS.

### TOTALAVKASTNING STATENS BÖRSNOTERADE INNEHAV JAN 2012–FEB 2015

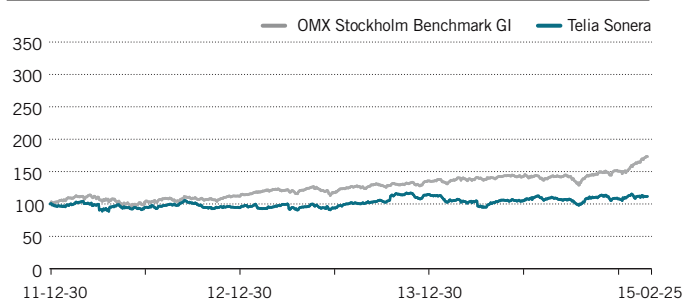


Grafen ovan visar totalavkastning (kursutveckling och återinvesterad utdelning) för statens börsnoterade innehav sedan 30 december 2011.

### SAS – KURSUTVECKLING



### TELIASONERA – KURSUTVECKLING



### BÖRSVÄRDE STATENS NOTERADE AKTIEINNEHAV, MNKR

Bolag	Statens innehav, antal aktier	Ägarandel i bolaget	Aktiernas andel av statens totala bolagsportfölj (värde 460 Mdr)	31 dec 2014	31 dec 2013	Kursförändring jämfört med 31 dec 2013	25 feb 2015	Kursförändring jämfört med 31 dec 2014
				Marknadsvärde, Mnkr	Marknadsvärde, Mnkr		Marknadsvärde, Mnkr	
TeliaSonera	1 614 513 748	37,3 %	17,7 %	81 371	86 457	-6 %	84 358	4 %
SAS	70 500 000	21,4 %	0,2 %	1 072	1 163	-8 %	1 283	20 %
<b>Totalt</b>			17,9 %	82 443	87 620	-6 %	85 641	4 %

# Hur statens finanser påverkas av bolagsförsäljningar och utdelningar

Under åren 2007–2014 har staten sålt bolag för ett värde av 160 miljarder kronor. Under samma period har bolag med statligt ägande lämnat utdelningar på 203 miljarder kronor.

Försäljningsintäkterna, vilka framför allt härrör från försäljningarna av Vin & Sprit, Vasakronan samt aktier i Nordea Bank och TeliaSonera, har använts till att amortera på statsskulden. Dessa amorteringar har bidragit till att statens ränteutgifter har minskat. Bolagsförsäljningar resulterar även i att de framtida möjliga utdelningarna minskar, vilket försäljningsvärdet normalt sett tar hänsyn till.

De årliga utdelningarna från bolagen med statligt ägande medför att det statliga lånebehovet minskar samt att ränteutgifterna därigenom sjunker. Statens sparande, dvs. de medel som netto placeras i form av finansiella tillgångar minus finansiella skulder, ökar när bolagen delar ut medel, så länge utdelningen motsvaras av en vinst som genererats under året.

När bolagens utdelningar överstiger årets vinst, och minskar sitt egna kapital, så är det finansiella sparandet opåverkat eftersom utdelningen motsvaras av en lika stor minskning av eget kapital, dvs. finansiell skuld. Det är därför inte möjligt att stärka det finansiella sparandet via extrautdelningar som överstiger årets vinst från bolag med statligt ägande. Försäljningar påverkar heller inte det finansiella sparandet.

## FÖRSÄLJNINGAR I DEN STATLIGA BOLAGSPORTFÖLJEN SEDAN 2007

Mdkr	År	Intäkt, Mdkr	Andel av bolaget
TeliaSonera	2007	18,0	8 %
OMX	2008	2,1	6,6 %
Vin & Sprit	2008	57,7	100 %
Vasakronan	2008	24,6	100 %
Nordea Bank	2011	19,0	6,3 %
Arbetslivsresurs	2011	0,1	100 %
Vectura	2013	0,9	100 %
Nordea Bank	2013	19,5	6,4 %
Nordea Bank	2013	21,6	7 %
<b>Totalt</b>		<b>160,3</b>	

## SAMMANTAGNA UTDELNINGAR I BOLAG MED STATLIGT ÄGANDE

År	Mdkr
2007	31,3
2008	23,2
2009	20,8
2010	37,6
2011	27,8
2012	26,7
2013	17,7
2014	18,1
<b>Totalt</b>	<b>203,2</b>

## HUR STATENS FINANSER PÅVERKAS AV FÖRSÄLJNINGSSINKOMSTER OCH UTDELNINGAR

	Inkomster från försäljningar av bolag	Utdelningar motsvarande årets rörelseresultat i bolagen	Utdelningar överstigande årets rörelseresultat i bolagen
<b>Statsskulden</b>	Minskar	Minskar	Minskar
<b>Statens lånebehov och ränteutgifter</b>	Minskar	Minskar	Minskar
<b>Finansiellt sparande</b>	Påverkas ej	Ökar	Påverkas ej



## Företagsöversikt

- 51 Akademiska Hus
- 52 Almi Företagspartner
- 53 APL (Apotek Produktion & Laboratorier)
- 54 Apoteket
- 55 Apoteksgruppen
- 56 Arlandabanan Infrastructure
- 57 Bilprovingen
- 58 Bostadsgaranti
- 59 Dom Shvetsii
- 60 Dramaten
- 61 ESS
- 62 Fouriertransform
- 63 Green Cargo
- 64 Göta kanalbolag
- 65 Infranord
- 66 Inlandsinnovation
- 67 Jernhusen
- 68 Lernia
- 69 LKAB
- 70 Metria
- 71 Miljömärkning Sverige
- 72 Operan
- 73 Orio
- 74 PostNord
- 75 RISE
- 76 Samhall
- 77 SAS
- 78 SBAB
- 79 SEK
- 80 SJ
- 81 SOS Alarm
- 82 Specialfastigheter
- 83 SSC (Svenska rymdaktiebolaget)
- 84 Statens Bostadsomvandling
- 85 Sveaskog
- 86 Svedab
- 87 Svenska Skeppshypotek
- 88 Svenska Spel
- 89 Svevia
- 90 Swedavia
- 91 Swedesurvey
- 92 Swedfund
- 93 Systembolaget
- 94 TeliaSonera
- 95 Teracom Boxer Group
- 96 Vasallen
- 97 Vattenfall
- 98 VisitSweden
- 99 Voksenåsen

VisitSweden ansvarar bland annat för varumärket Sveige och Sverige bilden.  
Foto: Fredrika Berghult/NobelMediaAB/  
imagebank.seden.se



## AKADEMISKA HUS

Akademiska Hus Aktiefbolag bildades 1993 i samband med ombildningen av Byggnadsstyrelsen. Bolagets uppdrag förtydligades i budgetpropositionen för 2014. Bolaget ska äga, utveckla och förvalta fastigheter för universitet och högskolor med huvudfokus på utbildnings- och forskningsverksamhet. Verksamheten ska bedrivas på affärs- mässig grund och generera marknads- mässig avkastning genom en hyressätt- ning som beaktar verksamhetens risk.

### VERKSAMHET

Akademiska Hus är ett av Sveriges största fastighetsföretag. Universitet och högskolor är företagens största kundgrupp. Företagets verksamhet består i att äga, förvalta, projek- tera, bygga och utveckla fastigheter. Bolaget spelar en viktig roll för universitet och högsko- lor och ska bidra till att öka kundnyttan och att utbildnings- och forskningsverksamheten på campusområden kan utvecklas, och därmed bidra till målet att stärka Sverige som kun- skapsnation. Studentbostäder är också en viktig del i att långsiktigt utveckla campusom- rådena, där Akademiska Hus bidrar genom att skapa förutsättningar för externa aktörer att uppföra bostäder, men där bolaget också själva kan bygga och äga. En viktig grund för verk- samheten är att agera hållbart, affärsmissigt och på marknadsmässiga villkor. Detta syftar till ett effektivt resursutnyttjande, att konkur- rensen på fastighetsmarknaden inte snedvris samt en långsiktigt ansvarsfull förvaltning av det stora fastighetsbeståndet. Vidare ges möjligheter att oavsett konjunkturen investera betydande summor i nya projekt för lärosätena runt om i Sverige. Kännetecknande för Akademiska Hus verksamhet är långa kontrakt med stabila kunder vilket ger en fördelaktig riskprofil. Företaget har verksamhet över hela landet, med huvudkontor i Göteborg.

### ÅRET 2014

- Hyresintäkterna ökade som en följd av drift- sättningar av fastigheter.
- Orealiserade positiva värdeförändringar upp- gående till cirka 3,5 miljarder kronor.
- Investeringar i ny- och ombyggnader på 3 miljarder kronor under året.

Akademiska Hus hyresintäkter ökade, främst som en följd av att nya anläggningar driftsattes. Driftsöverskottet förbättrades något under året som en följd av främst lägre drifts- och underhållskostnader. En stor kostnadspost utgörs av energi, där bolagets effektiviserings-

### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



**Ordf:** Eva-Britt Gustafsson **VD:** Kerstin Lindberg Göransson

**Ordf:** Eva-Britt Gustafsson **Led:** Britta Burreau, Olof Ehrlén, Ingela Lindh, Leif Ljungqvist, Pia Sandvik, Gunnar Svedberg, Ingemar Ziegler **Arb rep:** Tomas Jennlinger, Anders Larsson **Revisor:** Björn Flink, KPMG

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 270 (250) tkr. Arvode till stämмоvald ledamot uppgår till 135 (125) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är an- ställd i Regeringskansliet.

arbeten senaste åren bidragit till lägre kostna- der. Stora positiva realiserade värdeföränd- ringar i fastigheterna bidrog till att kraftigt öka resultatet efter skatt jämfört med 2013. Brut- toinvesteringarna i ny- och ombyggnationer ökade ytterligare under 2014 och den totala projektportföljen uppgick till drygt 20 miljarder kronor vid årsskiftet 2014/15.

### UPPFÖLJNING

Avkastningen på operativt kapital uppgick till 7,3 (7,2) procent, vilket översteg målet. Soliditeten ökade till 48,0 (46,8) procent och överstiger kraftigt målintervallet. En ordinarie utdelning om 1 445 (1 374) miljoner kronor föreslogs för 2014, vilket är enligt policy. Ägaren kommer att behöva justera kapital- strukturen i enlighet med soliditetsmålet.

Efter att ägaren 2013 beslutade om ett förtydligt uppdrag för Akademiska Hus följdes det av reviderade ekonomiska mål på årsstämman 2014. Arbetet med de olika delarna i uppdraget och målen följs upp gentemot ägaren. Bolaget har under 2014 intensifierat sitt kundfokuserade arbete vilket bland annat inkluderat utveckling av strategi, kommunikation, effektiviseringar och samar- betsinitiativ. Ett stort antal olika projekt för att skapa nya studentbostäder i samarbete med andra parter har också genomförts under året.

Mängden inköpt energi minskade med 3,9 procent under 2014 vilket är helt i linje med det långsiktiga målet. Nöjd Kund Index upp- gick till 66 procent, vilket var lägre än målet på 70 procent. Under året genomfördes 14 hållbarhetsinitiativ vilket översteg målet på 10. Målnivåer för eliminerat CO<sub>2</sub>-avtryck är under utveckling.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	5 681	5 588
Värdeförändringar	3 529	232
<b>Rörelseresultat</b>	<b>7 200</b>	<b>3 665</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>6 261</b>	<b>3 275</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>5 215</b>	<b>2 568</b>
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
<b>Balansomslutning</b>	<b>69 719</b>	<b>63 342</b>
Anläggningstillgångar	63 399	59 254
<b>Eget kapital</b>	<b>33 432</b>	<b>29 614</b>
– varav minoritet	0	0
<b>Nettoskuld</b>	<b>17 796</b>	<b>18 235</b>
<b>Operativt kapital</b>	<b>51 228</b>	<b>47 849</b>

NYCKELTAL	2014	2013
Överskottsgrad, %	65	63
Rörelsemarginal (inkl. värdeförändr.), %	126,7	65,6
Re, Avkastning på eget kapital efter schablonskatt (genomsnitt), %	16,5	8,9
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	7,3	7,2
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,5	0,6
Soliditet, %	48,0	46,8
Bruttoinvesteringar, mnkr	3 007	2 758
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	1 445	1 374
Antal anställda i medeltal	408	407

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Ja

## MÅL

### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Avkastningen på operativt kapital, exklusive värdeförändringar, ska uppgå till minst 6,5 procent.
- Kapitalstruktur: Soliditet 30–40 procent.
- Utdelning: 40–60 procent av resultatet efter finansiella poster, exklusive realiserade värdeförändringar, med avdrag för aktuell skatt och beaktande av kapitalstruktur och kapitalbehov.

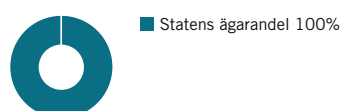
### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Samarbete med kunderna kring Hållbarhetsinitiativ.
- Energireduktion av köpt energi (kWh/kvm).
- Eliminera CO<sub>2</sub> avtryck från energianvändning vid drift.
- En olycksfri arbetsplats, både inom byggnation och förvaltning.

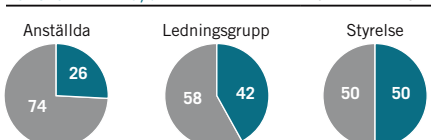
### UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

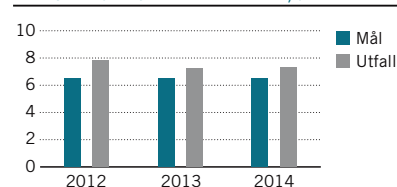
### STATENS ÄGARANDEL, %



### KÖNSFÖRDELNING, %



### AVKASTNING PÅ OPERATIVT KAPITAL, %



# ALMI

FÖRETAGSPARTNER

Almi Företagspartner AB bildades 1994 efter ett riksdagsbeslut där de länsvisa utvecklingsfonderna ombildades från stiftelser till aktiebolag i en koncern med ett moderbolag helägt av staten. Almis uppdrag är att bidra till tillväxt och innovation genom att via rådgivning, lån och ägarkapital utveckla konkurrenskraftiga små och medelstora företag såväl nationellt som globalt.

## VERKSAMHET

Almis verksamhet omfattar rådgivning, lån samt ägarkapital till företag i tidiga samt andra nya faser. Almis verksamhet ska utgöra ett komplement till den privata marknaden avseende företags behov av finansiering och rådgivning och ska inte engagera sig där det finns lämpliga privata alternativ.

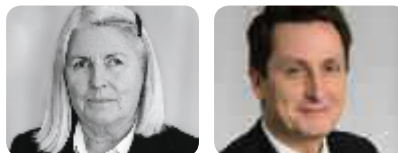
Inom Almikoncernen bedrivs rådgivning och långgivning i 16 regionala dotterbolag, ägda till 51 procent av moderbolaget och till 49 procent av regionala aktörer (landsting, regioner, kommunala samverkansorgan med flera). Rådgivning utförs både av Almis egna rådgivare och av upphandlade rådgivningskonsulter, samt av delägda IFS Rådgivning AB som riktar sig till personer med utländsk bakgrund. Långgivning sker om möjligt i samverkan med andra kreditgivare, exempelvis banker, till en ränta som ligger över genomsnittlig bankränta. Almis totala lånefond uppgår till drygt 5 miljarder kronor och låneverksamheten ska bedrivas så att kapitalet bevaras nominellt intakt.

Investeringar i ägarkapital bedrivs i organisationen Almi Invest där 40 investeringsansvariga fördelade över åtta regioner investerar ägarkapital i dels såddkapital (projekt i mycket tidiga utvecklingskedan) och dels i företag i tidig tillväxtfas. Almi Invest saminvesterar alltid med privata investerare. Almi Invests fondkapital om cirka en miljard kronor utgörs av dels 2009 års strukturfond som till hälften består av EU:s strukturfondsmedel och till hälften av finansiering till lika delar av moderbolaget respektive de regionala ägarna. Dessutom finns fondmedel från tidigare Innovationsbron som Almi gick samman med 2012/13.

## ÅRET 2014

- Resultatförbättring på grund av lägre kreditförluster.
- Nybeviljade lån ökade 7 procent i värde, men minskade 2 procent i antal.
- 211 miljoner kronor i ägarkapital investerades i 194 bolag.

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Birgitta Böhlin

VD: Göran Lundwall

**Ordf:** Birgitta Böhlin **Led:** Anders Byström, Katarina Green, Nicolas Hassbjer, Åke Hedén, Agneta Mårdsjö, Anna Söderblom (Katarina Green valdes vid årsstämman 2015 då Inga Thoresson-Hallgren avgick) **Arb rep:** Maria Ines Ribeiro de San Juan, Christina Wahlman **Arb suppl:** Per-Arne Norbäck **Revisor:** Jonas Ståhlberg, Deloitte

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 180 (150) tkr. Arvode till stämvald ledamot uppgår till 90 (80) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet

Intäkterna i Almi 2014 utgjordes av ett anslag från staten på 260 (260) miljoner kronor, driftsanslag från minoritetsägarna i de regionala dotterbolagen, ersättningar för uppdrag som utförs åt företag, länsstyrelser, kommuner med flera samt intäkter från låneverksamheten och kapitalförvaltningen. Rörelsens intäkter minskade med 2,4 procent främst till följd av lägre projektintäkter samt något lägre ränteintäkter.

Värdet på nybeviljade lån i Almi ökade till 2 354 (2 200) miljoner kronor, fördelat på 3 857 (3 921) lån. Kreditförlusterna i förhållande till utlåningsvolymen minskade under året till 3,8 (5,6) procent. Avkastningen på utlånade medel uppgick efter kreditförluster till 3,9 (1,7) procent. Bland Almis prioriterade målgrupper har antalet lån till kvinnor ökat med 2 procent jämfört med föregående år och utgjorde 32 (30) procent av totalt antal beviljade lån 2014. Antalet lån till företagare med utländsk bakgrund minskade med 6 procent och utgjorde 28 (29) procent av totala antal beviljade lån. 17 003 (18 271) unika kunder tog del av Almis rådgivningserbjudande.

Inom Almi Invest har ny- och följdinvesteringar genomförts i 194 portföljbolag motsvarande 211 miljoner kronor under 2014. Vid utgången av året hade Almi innehav i 375 (357) portföljbolag och därutöver andelar i 10 (11) fondbolag.

## UPPFÖLJNING

Ägaren har ännu inte fastställt några ekonomiska mål eller uppdragsmål för Almi. Verksamheten följs upp utifrån ett antal återskrivningskrav fastställda i en ägaranvisning.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	1 074	1 100
<b>Rörelseresultat</b>	<b>35</b>	<b>-27</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>120</b>	<b>75</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>120</b>	<b>75</b>
- varav hänförligt till minoritet	1	1

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
<b>Balansomslutning</b>	<b>7 804</b>	<b>7 733</b>
Anläggningstillgångar	4 867	4 857
<b>Eget kapital</b>	<b>6 939</b>	<b>6 820</b>
- varav minoritet	183	182
<b>Nettoskuld</b>	<b>-2 869</b>	<b>-2 787</b>
<b>Operativt kapital</b>	<b>4 070</b>	<b>4 033</b>

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	3,2	neg
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	1,7	1,1
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	0,9	neg
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-0,4	-0,4
Soliditet, %	88,9	88,2
Bruttoinvesteringar, mnkr	221	222
Anslag, mnkr	260	260
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	436	454

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Nej

## MÅL

### EKONOMISKA MÅL

- Inga ekonomiska mål har fastställts av ägaren. Almi ska långsiktigt bedriva låneverksamheten så att kapitalet bevaras nominellt intakt enligt prop. 1993/94:40.

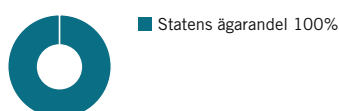
### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Hållbarhetsfrågor ska ingå i dialogen med alla kunder.
- Almi ska vidta proaktiva insatser mot alla målgrupper.
- Almi ska ha en mångfald i den egna organisationen.

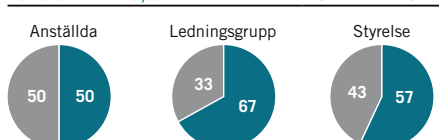
### UPPDRAGSMÅL

- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag. Mål enligt processen för uppdragsmål har ännu inte utvecklats.

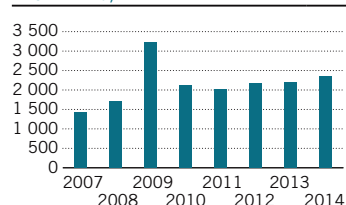
## STATENS ÄGARANDEL, %



## KÖNSFÖRDELNING, %



## NYUTLÅNING, mnkr







Apotek Produktion & Laboratorier AB, APL, har till huvudsaklig uppgift att tillverka och tillhandahålla extemporeläkemedel och lagerberedningar, det vill säga läkemedel som är anpassade till en enskild patient, klinik, djur eller djurbesättning eller tillverkas i små serier. Bolaget var tidigare ett dotterbolag till Apoteket AB, men ägs från den 30 juni 2010 direkt av staten.

#### VERKSAMHET

APL levererar i dag extemporeläkemedel till alla apoteksaktörer som etablerat sig på öppenvårdsmarknaden och även till slutenvården på likvärdiga och icke-diskriminerande villkor. Efter lagändringar som trädde i kraft den 1 juni 2010 är extemporemarknaden konkurrensutsatt.

Bolaget har ett särskilt ansvar fram till den 1 juli 2015 för att tillverka och leverera extemporeläkemedel och lagerberedningar på förfrågan från öppenvårdsapotek.

APL har skyldighet att i nära samarbete med specialister och förskrivare (t.ex. läkare, tandläkare och veterinärer), myndigheter och andra intressenter utveckla och tillhandahålla ett medicinskt ändamålsenligt och kvalitets-säkrat sortiment av extemporeläkemedel och lagerberedningar. Bolaget ska också säkerställa lättillgänglig information, användarvänliga beställningsrutiner och effektiva leveranser av läkemedlen. Vidare ansvarar APL för administrering av varunummer och registrering i varuregister av lagerberedningar som tillverkas och säljs av samtliga extemporeapotek.

APL erbjuder även utvecklings- och tillverknings tjänster åt Life Science-branschen.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Johan Assarsson VD: Eva Sjökvist Saers

Ordf: Johan Assarsson Led: Malin Forkman, Britt Hansson, Eugen Steiner, Ulf Tossman (Malin Forkman och Ulf Tossman valdes vid årsstämman 2015 då Gunilla Högbom och Wenche Rolfsen avgick) Arb rep: Johan Hammargren, Susann Danielsson-Lindberg Arb suppl: Astrid Holdt, Maria Åhman Revisor: Åsa Lundvall, EY

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 250 (250) tkr. Arvode till stämvald ledamot uppgår till 130 (130) tkr.

#### ÅRET 2014

- Positiv utveckling för försäljning av beredningstjänster inom landstingen.
- Ökad försäljning inom Life Science.
- Satsning på it-relaterat verksamhetsstöd tillsammans med större försäljningsvolymerna genererar kostnadsökning.

#### UPPFÖLJNING

Soliditeten uppgick till 41,9 procent 2014. Råntabiliteten på eget kapital var 4,3 procent. Bolaget delar inte ut någon vinst för räkenskapsåret 2014 med beaktande av genomförandet av bolagets strategi och investeringsbehov. Det egna kapitalet uppgick till 213,8 miljoner kronor, vilket är 6,3 miljoner kronor högre än vid årsskiftet. Förändringen motsvarar årets resultat reducerat med under året utbetald utdelning.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	1 183	1 174
Rörelseresultat	15	28
Resultat före skatt	12	23
Nettovinst	9	19
– varav hänförligt till minoritet	0	0
<b>BALANSRÄKNING, mnkr</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Balansomslutning	511	524
Anläggningstillgångar	228	234
Eget kapital	214	208
– varav minoritet	0	0
Nettoskuld	161	154
Operativt kapital	375	362
<b>NYCKELTAL</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Rörelsemarginal, %	1,3	2,4
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	4,4	9,8
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	4,1	7,8
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,8	0,7
Soliditet, %	41,9	39,6
Bruttoinvesteringar, mnkr	18	18
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	0	3
Antal anställda i medeltal	512	537
Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja	
Bestyrkt GRI-rapport	Ja	
Redovisar enligt IFRS	Nej	

#### MÅL

##### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Råntabilitet överstigande 8 procent.
- Kapitalstruktur: Soliditet 40–50 procent.
- Utdelning: Minst 50 procent av årets resultat efter skatt.

##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL (i urval)

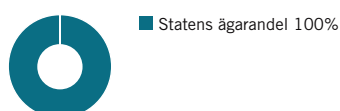
- Minska koldioxidutsläpp med 15 procent med fokus på fjärrvärme och transporter.
- Minska läkemedelsavfallet från produktion med 30 procent.
- Utifrån APL:s jämställdhets- och mångfaldsplan kontinuerligt utveckla verksamheten.

Läs alla hållbarhetsmål i bolagets årsredovisning.

##### UPPDRAGSMÅL

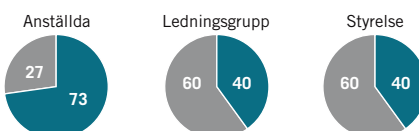
- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag. Mål enligt processen för uppdragsmål har ännu inte utvecklats.

#### STATENS ÄGARANDEL, %



#### KÖNSFÖRDELNING, %

Män ■ Kvinnor ■





Apoteket AB bildades 1970 som Apoteksbolaget AB, i samband med att apoteksmarknaden förstatligades. År 2009 upphörde Apotekets monopol på apoteksmarknaden. Cirka två tredjedelar av bolagets butiksnät såldes våren 2010. I dag verkar bolaget på en fullt konkurrensutsatt marknad. Apoteket kvarstår som en central aktör i statlig ägo på apoteksmarknaden med en verksamhet som ska bedrivas på sådant sätt att en god läkemedelsförsörjning i Sverige främjas.

#### VERKSAMHET

Apoteket erbjuder produkter och tjänster inom läkemedels- och hälsoområdet. På marknaden för öppenvårdsapotek tillhandahåller bolaget, genom cirka 370 apotek i hela landet, receptbelagda och receptfria läkemedel, handelsvaror, hälsotjänster samt information och rådgivning till privatpersoner.

Bolaget har också en väl utbyggd distanshandel som består dels av internethandel och dels av distansförsäljning som sker genom bolagets apoteksombud. Ökad tillgänglighet till läkemedel och rådgivning är en viktig del i bolagets strategi. Apotekets andra stora kundområde erbjuder försörjnings- och farmaceuttjänster såsom läkemedelsförsörjning, läkemedelsgenomgångar och andra rådgivningstjänster till landsting, kommuner och privata vårdföretag. Bolaget bedriver också dosverksamhet som är en viktig del i att öka patientsäkerheten och tillgängligheten. Ägarrens ambition är att Apoteket ska fortsätta att vara en väl fungerande, konkurrenskraftig och långsiktigt lönsam aktör på apoteksmarknaden. Hållbarhetsarbetet är där en viktig och integrerad del i bolagets profilering och affärsmässiga verksamhet. Bolaget vidareutvecklar kontinuerligt sitt hållbara kunderbjudande för att stärka sin position som den ledande apoteksaktören, såväl mot konsument som på avtalssidan.

Apoteket har också i uppdrag att behålla befintliga apoteksombud i den utsträckning som behövs för att upprätthålla en god läkemedelsförsörjning på den ort ombudet är verksam.

#### ÅRET 2014

- Omsättningen sjönk på grund av färre och mindre avtal på vårdmarknaden.
- Lägre rörelsekostnader men också lägre bruttomarginal.
- Fortsatt arbete med att stärka kunderbjudandet.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Christian W Jansson VD: Ann Carlsson

Ordf: Christian W Jansson Led: Maria Curman, Gert Karnberger, Leif Ljungqvist, Kristina Schauman, Sussi Kvar (Sussi Kvar valdes vid årsstämman 2015 då Elisabet Wenzlaff avgick) Arb rep: Gunilla Larsson, Carin Sällström-Nilsson Arb suppl: Marie Redeborn, Lena Rhodin Revisor: Åsa Lundvall, EY

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 300 (300) tkr. Arvode till stämmovald ledamot uppgår till 150 (150) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

Apotekets försäljning av läkemedel och andra hälsoprodukter på konsumentmarknaden ökade under 2014. Denna ökning kunde dock inte fullt ut kompensera den lägre omsättningen på vårdmarknaden. Under andra halvåret 2014 ökade dock försäljningen jämfört med föregående år. Rörelseresultatet minskade något jämfört med föregående år där en ökad andel dyrare läkemedel med lägre marginal och minskad parallellimport bidrog till detta. Nettoomsättningen minskade med 2 procent som en följd av mindre omfattande och färre avtal på vårdmarknaden. Rörelsekostnaderna sänktes genom olika besparingsåtgärder.

#### UPPFÖLJNING

Apotekets rörelsemarginal uppgick till 1,8 (1,9) procent under 2014, med fortsatt oförändrat fokus att nå 3 procent. Koncernens pensionsjusterade skuldsättningsgrad 2014 uppgick till 0,03 (0,2) gånger vilket således understeg målet om en skuldsättningsgrad på 0,4–0,8 gånger. Utdelningen uppgick till 158 miljoner kronor vilket utgjorde 60 procent av justerad vinst, i linje med policy.

Gällande hållbarhetsmålen så hade vid utgången av 2014 94 procent av bolagets leverantörer (ej recept) undertecknat uppförandekoden, vilket närmar sig målet på 100 procent. Medarbetarnas motivation ökade från 67 till 72 procent där målet nu satts till 80 procent. Vidare ska 80 procent av Apotekets kunder lämna in överblivna läkemedel, där bolaget nu uppskattar dagens nivå till cirka 75 procent. Apoteket har fullt ut följt ägaransynens punkter inklusive apoteksombuden.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	18 567	18 847
<b>Rörelseresultat</b>	<b>343</b>	<b>355</b>
Resultat före skatt	481	436
Nettovinst	371	364
– varav hänförligt till minoritet	0	0
<b>BALANSRÄKNING, mnkr</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Balansomslutning	8 028	7 866
Anläggningstillgångar	4 201	4 223
<b>Eget kapital</b>	<b>4 686</b>	<b>4 389</b>
– varav minoritet	0	0
Nettoskuld	–3 647	–3 350
<b>Operativt kapital</b>	<b>1 039</b>	<b>1 039</b>
<b>NYCKELTAL</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Rörelsemarginal, %	1,8	1,9
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	8,2	9,8
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	33,0	23,0
Nettoskuldsättningsgrad, ggr	–0,8	–0,8
Soliditet, %	58,4	55,8
Bruttoinvesteringar, mnkr	70	135
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	158	150
Antal anställda i medeltal	3 474	3 899
Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja	
Bestyrkt GRI-rapport	Ja	
Redovisar enligt IFRS	Ja	

#### MÅL EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Rörelsemarginal 3 procent.
- Kapitalstruktur: Skuldsättningsgrad 0,4–0,8 gånger av pensionsjusterat eget kapital.
- Utdelning: 40–60 procent av årets vinst efter skatt justerat för resultat och skatt hänförligt till pensionsstiftelsen.

#### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

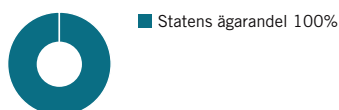
- Hälsomålet – NKI 80.
- Mångfaldsmålet – 80 procent motiverade medarbetare.
- Sortimentsmålet – 100 procent av leverantörerna ska underteckna uppförandekod.
- Miljömålet – 80 procent ska lämna in överblivna läkemedel.

Läs mer om hållbarhetsmålen i bolagets årsredovisning.

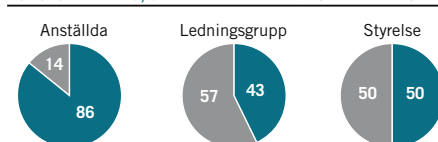
#### UPPDRAGSMÅL

- Apoteket har en ägaransyn som bland annat uttalar att bolaget ska behålla befintliga apoteksombud till den 30 juni 2016.

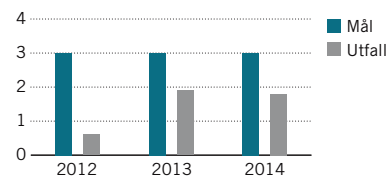
#### STATENS ÄGARANDEL, %



#### KÖNSFÖRDELNING, %



#### RÖRELSEMARGINAL, %



# apoteksgruppen

Bolaget, som är helägt av svenska staten, bildades 2009 med uppgift att genomföra omstruktureringen av apoteksmarknaden samt att ge småföretagare möjlighet att driva apotek. I dag är Apoteksgruppen en frivillig apoteks-kedja bestående av 165 apotek som drivs av cirka 180 egenföretagare under ett gemensamt varumärke.

## VERKSAMHET

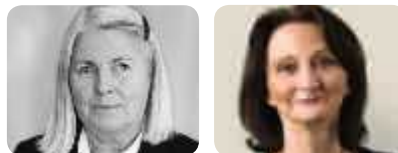
Apoteksgruppen skapar genom samverkan skalfördelar för anslutna apotek. Genom serviceorganisationen erbjuds apoteksägare stöd för drift av apotek. Apoteksägarna får tillgång till ett gemensamt sortiment, Apoteksgruppens egna varumärken, inköps-, ekonomi- och personalsystem, kvalitets-, försäljnings- och etableringsstöd, gemensam marknadsföring och it-system. Apoteksmarknaden består i huvudsak av fem aktörer och Apoteksgruppen är den fjärde största med en marknadsandel om cirka 10 procent.

## ÅRET 2014

- Stabil apoteksmarknad och svagt ökande volymer.
- Förstärkt serviceerbjudande ökar kundnöjdheten.
- En ny digital plattform utvecklas.

Koncernen visade under året på kraftigt ökande rörelseintäkter. I årets siffror ingår omsättning från egenägda apotek vilket beror på ändrade redovisningsprinciper. Rörelseresultatet försämrades, främst till följd av att kostnader för utvecklingen av en digital plattform har belastat resultatet. För apotek

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Birgitta Böhlin

VD: Eva-Britt Gustafsson

**Ordf:** Birgitta Böhlin **Led:** Peder Larsson, Annema Paus, Richard Reinius, Gunilla Rittgård, Satish Sen (Gunilla Rittgård och Richard Reinius valdes vid årsstämman 2015 då Gunvor Engström och Lars Erik Fredriksson avgick) **Revisor:** Lena Möllerström Nording, Grant Thornton

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 250 (250) tkr. Arvode till stämmovald ledamot uppgår till 130 (130) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

anslutna till Apoteksgruppen uppgick totala omsättningen under 2014 till 3 429 (3 358) miljoner kronor, en ökning med 2,1 procent vilket främst förklaras av att marknaden växte med 4,9 procent under 2014. Rörelseresultatet uppgick till 208 (202) miljoner kronor. Resultatförbättringen förklaras främst av positiv utveckling av försäljningen av handelsvaror.

## UPPFÖLJNING

Soliditeten 2014 överstiger målet på omkring 80 procent. Räntabiliteten uppgick till -0,9 (1,8) procent vilket understeg målet. Utdelningen uppgick till 0,0 (3,5) miljoner kronor.

De strategiska hållbarhetsmålen utvecklades positivt under året. Apoteksgruppen är den kedja som använder EES-systemet flitigast.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	254	181
Rörelseresultat	-8	-7
Finansiella Intäkter	10	15
Resultat före skatt	-3	7
Nettovinst	0	0
- varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
Balansomslutning	474	495
Anläggningstillgångar	116	179
Eget kapital	396	412
- varav minoritet	0	0
Nettoskuld	0	-25
Operativt kapital	396	387

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	neg	neg
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	neg	1,8
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	neg	neg
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,0	-0,1
Soliditet, %	83,6	83,2
Bruttoinvesteringar, mnkr	11	9
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	0	4
Antal anställda i medeltal	59	80

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Ja

## MÅL

### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Avkastning eget kapital minst 4 procent.
- Kapitalstruktur: Soliditeten i koncernen cirka 80 procent.
- Utdelning: 40 procent av årets resultat, med beaktande av soliditetsmålet.

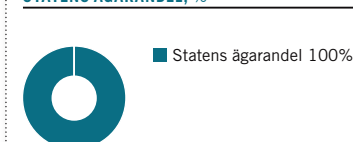
### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Öka servicegraden på apotek inom Apoteksgruppen (dvs. andel receptförskrivna läkemedel som direktexpedieras).
- Öka användningen av EES (Elektroniskt Expert Stöd) i samband med receptexpedition på apotek inom Apoteksgruppen.
- Öka andelen Svanen- och Svalanmärkta EMV av totala antalet handelsvaror.

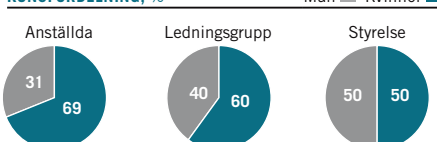
### UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

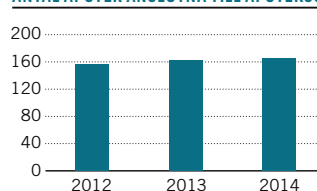
## STATENS ÄGARANDEL, %



## KÖNSFÖRDELNING, %



## ANTAL APOTEK ANSLUTNA TILL APOTEKSGRUPPEN





I syfte att knyta samman det svenska järnvägssystemet med Arlanda flygplats beslutade riksdagen 1994 om ett mellan staten och det privata näringslivet samfinansierat infrastrukturprojekt – Arlandabanan. Arlandabanan Infrastructure AB bildades för statens räkning för att genomföra projektet och förvalta anläggningen.

#### VERKSAMHET

Arlandabanan Infrastructure äger och förvaltar Arlandabanan samt upplåter banan och vissa rättigheter för driften av snabbtågspendeln (Arlanda Express) mellan Arlanda flygplats och Stockholm Central. Arlandabanan Infrastructure kontrollerar driften av anläggningen liksom driften av järnvägstrafiken. Bolaget ska också verka för en integrerad och effektiv trafikering av banan och samverka med Swedavia AB för att skapa en attraktiv trafiklösning för tåg och flyg på Arlanda flygplats.

Arlandabanan Infrastructure förvaltar avtal som rör Arlandabanan och svarar för att statens rättigheter och skyldigheter enligt avtalen efterlevs. Bolagets avtalspart är A-Train AB och avtalet utgör en koncession. A-Train driver Arlanda Express och är samtidigt infrastrukturförvaltare och svarar för alla skyldigheter detta medför. Avtalen ger A-Train rätt att utnyttja Arlandabanan Infrastructures trafikering på det statliga järnvägsnätet samt nyttjanderätten till Arlandabanan och tillhörande stationer. Nyttjanderätten innebär också en, under vissa förutsättningar, skyldighet att upplåta banan och stationen på Arlanda flygplats till andra järnvägsföretag.

Arlandabanan Infrastructure ska verka för att resandet med tåg till och från Arlanda flygplats ska öka. Tågtrafiken ska utvecklas genom nya upptagningsområden som ska vara väl integrerade med övrig tågtrafik. Målsättningen är att 2015 ha fördubblat tågresandet jämfört med år 2010. Ökningen uppgår hittills till 25 procent.

Svenska staten har via Riksgäldskontoret ställt ut ett ränte- och amorteringsfritt lån till A-Train. Enligt villkoren har staten i stället rätt till vinstdelning (royalty) från A-Train AB. Royaltyn kan bli såväl lägre som högre än statens kostnader för lånet. Arlandabanan Infrastructure har som målsättning att verka för att lånet återbetalas under avtalsperioden.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Jan Olson

VD: Ulf Lundin

**Ordf:** Jan Olson **Led:** Lars Erik Fredriksson, Kerstin Hessius, Irene Svenonius (Lars Erik Fredriksson valdes vid årsstämman 2015 då Hans Brändström avgick)  
**Revisor:** Mikael Sjölander, EY

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 110 (110) tkr. Arvode till stämموald ledamot uppgår till 66 (66) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

#### ÅRET 2014

- Antalet passagerare med Arlanda Express ökade med 8 procent.
- Antalet passagerare med övriga järnvägsföretag ökade med 7 procent.

Arlandabanan Infrastructures verksamhet finansieras via intäkter från trafikrättigheterna, markhyror från A-Train, en särskild kontroll- och övervakningsersättning från A-Train och uppdragsersättning från Trafikverket. Verksamheten uppvisar årligen ett nollresultat.

Trafiken på Arlanda flygplats liksom resandet till och från flygplatsen ökade. Resandet med SL:s pendeltågstrafik till Arlanda flygplats ökade med 14 procent. Arlanda Express marknadsandel ökade från 14,2 till 14,5 procent.

#### UPPFÖLJNING

Genom bolagets finansiering kommer resultatet alltid att uppgå till noll kronor.

I arbetet med långsiktiga hållbarhetsmål har dessa brutits ned i långsiktiga och kvantifierbara mål.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	68	67
<b>Rörelseresultat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
<b>Balansomslutning</b>	<b>1 455</b>	<b>1 511</b>
Anläggningstillgångar	1 437	1 494
<b>Eget kapital</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
– varav minoritet	0	0
<b>Nettoskuld</b>	<b>-10</b>	<b>-8</b>
<b>Operativt kapital</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	0,0	0,0
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	0,0	0,0
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	0,0	0,0
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-1,0	-0,8
Soliditet, %	0,7	0,7
Bruttoinvesteringar, mnkr	0	0
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	1	1

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Nej

#### MÅL

##### EKONOMISKA MÅL

- Bolagets verksamhet syftar inte till vinst.

##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

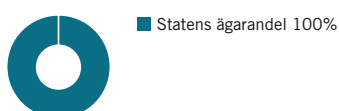
Övergripande mål har lagts fast inom:

- Mångfald och rättvisa.
- Begränsad miljöpåverkan.
- Anti-korruption.
- Nöjda resenärer.

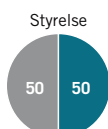
##### UPPDRAGSMÅL

- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag. Uppföljning sker av verksamhet som inom ramen för samhällsuppdraget finansieras genom anslag på statens budget.

#### STATENS ÄGARANDEL, %

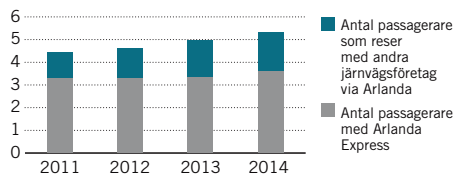


#### KÖNSFÖRDELNING, %



Män ■ Kvinnor ■

#### ANTAL RESENÄRER TILL ARLANDA FLYGPLATS, miljoner



# BILPROVNINGEN

Aktiebolaget Svensk Bilprovning, Bilprovningen, grundades 1963 på uppdrag av riksdag och regering. Sedan 2010 är fordonsbesiktningsmarknaden omreglerad och under 2012 påbörjades uppdelningen av Bilprovningen i tre kluster av stationsnät varav två sedan såldes. Sedan mars 2013 är Bilprovningen ett av staten helägt bolag.

## VERKSAMHET

Bilprovningen bedriver en affärsmässig verksamhet på en fullt avreglerad marknad. Med 94 stationer och cirka 650 medarbetare är Bilprovningen även efter de avslutade försäljningarna Sveriges ledande aktör för besiktning av motordrivna fordon och den enda aktören på marknaden med ett rikstäckande stationsnät. Bilprovningen ska möta kundens behov av tjänster kring fordonets trafiksäkerhet, miljöpåverkan och driftsekonomi i samband med rådgivning och kontroll av fordon. Bilprovningen ska finnas nära kunden och erbjuda sina tjänster på det sätt som passar kunden. Under 2014 öppnade Bilprovningen nya bilprovningstationer i Kallhäll, Enköping och Värmdö utanför Stockholm. Bilprovningen är den aktör på marknaden med bäst tillgänglighet vad gäller öppettider och erbjuder även drop-in. Under 2014 utförde Bilprovningen över två miljoner besiktningar, varav 88 procent utgjordes av obligatoriska kontroll- och registreringsbesiktningar i enlighet med EU-direktiv samt nationella lagar och föreskrifter. Bolaget har ett starkt varumärke som ska bibehållas genom bland annat en hög kvalitet i tjänsterna mot kund och långsiktigt hållbart ansvarstagande.

## ÅRET 2014

- Organisk tillväxt uppgick till 5 procent.
- Lönsamheten ökade och rörelseresultatet uppgick till 60 (24) miljoner kronor.
- Den genomsnittliga marknadsandelen uppgick till 33 procent under året.

Bilprovningens omsättning sjönk till 719 (785) miljoner kronor men då ingår kluster 2 (numera Besikta Bilprovning i Sverige AB) i knappt tre månader under 2013. Rörelseresultatet ökade till 60 (24) miljoner kronor vilket delvis är ett resultat av en prishöjning som bolaget genomförde under hösten 2014. Konkurrenterna på fordonsbesiktningsmarknaden ökade under året och de tre aktörerna som sprungit ur Bilprovningen, dvs. Bilprovningen, Opus och Besikta, hade tillsammans 86 procent av marknaden i december 2014.

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Karin Strömberg

VD: Benny Örnertors

**Ordf:** Karin Strömberg **Led:** Gunnar Malm, Anna Nilsson Ehle, Hans Kron Dahl, Kristina Patek, Hélène Westholm (Hélène Westholm valdes vid extra bolagsstämma i november 2014 då Leif Ljungqvist avgick, Kristina Patek valdes vid årsstämman 2015 då Cecilia Daun Wennborg avgick) **Arb rep:** Bengt Lindblom, Joakim Rönnlund **Arb suppl:** Göran Lund, Jonas Nilsson **Revisorer:** Jonas Ståhlberg, Deloitte

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 160 (130) tkr. Arvode till stämموvald ledamot uppgår till 85 (80) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

Utöver dessa aktörer finns sju andra aktörer som stod för 14 procent av marknaden. Störst av dessa mindre aktörer är Carspect med cirka 8 procent. Totalt fanns det 384 besiktningstationer i slutet av 2014, vilket är en fördubbling mot antalet stationer före omregleringen då antalet uppgick till 192. Under 2014 tillkom 27 stationer på marknaden, vilket var en ökning med 24 procent mot föregående år.

Vid årsstämman 2014 beslutades om nya finansiella mål och utdelningspolicy för Bilprovningen.

## UPPFÖLJNING

Bolagets rörelsemarginal uppgick för verksamhetsåret 2014 till 8,4 procent (3,1) och soliditeten till 44 procent (64). Orsaken till den sänkta soliditeten är att bolaget vid årsstämman 2014 beslutade om en extra utdelning som tillsammans med ordinarie utdelning uppgick till 290 miljoner kronor. Utdelningen för verksamhetsåret 2014 uppgår till 48 miljoner kronor, motsvarande 95 procent av årets resultat efter skatt i moderbolaget.

Bolaget arbetar kontinuerligt med att uppnå målet om antal kompletterande kontroller. Andelen kvinnliga besiktningstekniker uppgick 2014 till 10 procent och andelen besiktningstekniker med utländsk bakgrund uppgick till 14 procent. Mellan 2006 och 2012 nästan halverade Bilprovningen sin klimatpåverkan och minskade energiförbrukningen med cirka 15 procent.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	719	785
Rörelseresultat	60	24
Resultat före skatt	63	40
Nettovinst	63	31
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
Balansomslutning	330	583
Anläggningstillgångar	53	60
Eget kapital	145	372
– varav minoritet	0	0
Nettoskuld	0	0
Operativt kapital	145	372

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	8,4	3,1
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	24,3	4,6
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	e.t.	e.t.
Nettoskuld sättningsgrad, ggr	1,5	1,2
Soliditet, %	43,8	63,7
Bruttoinvesteringar, mnkr	19	11
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	48	290
Antal anställda i medeltal	646	731

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Ja

## MÅL

### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Rörelsemarginal minst 8 procent.
- Kapitalstruktur: Soliditet 30–40 procent.
- Utdelning: minst 80 procent av årets resultat efter skatt.

### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Säkra fordon: Kompletterande kontroller fördubblas. (2016).
- Attraktiv arbetsgivare: Personalomsättning max 7 procent, andel kvinnliga besiktningstekniker minst 12 procent, andelen medarbetare med utländsk bakgrund minst 17 procent (2016).
- Miljömässig förebild: Klimatpåverkan minskas 80 procent (2006–2050) med delmål att minska med 30 procent till år 2020, energiförbrukning minskas ackumulerat med med 2 procent per år (kWh/ besiktning).

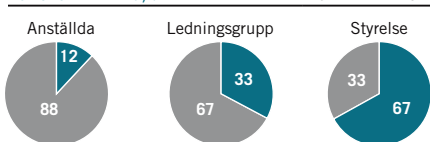
### UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

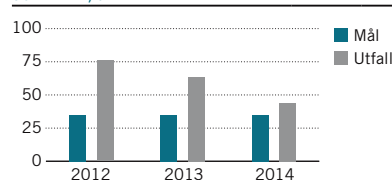
## STATENS ÄGARANDEL, %



## KÖNSFÖRDELNING, %



## SOLIDITET, %



# AB BOSTADS GARANTI

Aktiebolaget Bostadsgaranti bildades 1962 och har sedan dess arbetat med konsumentskydd vid bostadsbyggande. Bostadsgaranti ägs till lika delar av staten och Sveriges Bygginstrumentier. Som ett steg i ägarnas avveckling av bolaget slutförde i november 2014 Bostadsgaranti försäljning av aktierna i dotterbolaget Försäkringsaktiebolaget Bostadsgaranti (FABO).

## VERKSAMHET

I december 2012 bemyndigade riksdagen regeringen att avyttra statens aktier i Bostadsgaranti och under 2014 bemyndigades regeringen att som alternativt avveckla bolaget.

Försäljningen av aktierna i det helägda dotterbolaget FABO under 2014 utgör en del av avvecklingen av Bostadsgaranti som helhet. Köparen, Columbia Insurance Company, är ett helägt dotterbolag till det amerikanska försäkrings- och investeringsbolaget Berkshire Hathaway. Efter försäljningen består den kvarvarande verksamheten i Bostadsgaranti av den pågående avvecklingen av insats- och försäkringsaktier. Nyförsäljning upphörde 2012 och kvarvarande åtaganden beräknas vara avslutade senast 2018.

## ÅRET 2014

- Avyttring av dotterbolaget Försäkringsaktiebolaget Bostadsgaranti.
- Kvarvarande verksamhet omfattar avveckling av tidigare ställda säkerheter.

Moderbolagets verksamhet har historiskt utgjorts av att utfärda säkerheter enligt bostadsrättslagen. Denna garantigivning upphörde i april 2012 och är nu under avveckling. Under 2013 upphörde utbild-

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Hans Wibom

VD: Kåre Eriksson

Ordf: Hans Wibom Led: Bo Antoni, Pether Fredholm, Richard Reinius (Maurice Forsslund avgick vid årstämman 2015) Revisor: Gunilla Wernelind, KPMG

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 76 (76) tkr. Arvode till stämvald ledamot uppgår till 38 (38) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

nings- och konsultverksamhet i samband med produktion av bostadsrättsobjekt.

Koncernens nettoomsättning minskade med 90 procent under året. Den stora ökningen av resultat före skatt förklaras huvudsakligen av reavinst från försäljningen av dotterbolaget FABO samt upplösning av en del av bolagets fond för täckande av garantiskador till följd av avvecklingen av tidigare ställda säkerheter. Marknadsvärdet på bolagets placeringstillgångar uppgick vid årsskiftet till 275 (982) miljoner kronor. Minskningen motsvaras av de placeringstillgångar som medföljde vid avyttringen av FABO.

## UPPFÖLJNING

Avkastningen på eget kapital uppgick för 2014 till 76 procent och därmed överträffades målet. Utdelningen uppgick till 275 miljoner kronor, varav hälften tillfaller staten som ägare, vilket är i enlighet med policy.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	1	7
Rörelseresultat	-12	-4
Resultat före skatt	220	68
Nettovinst	263	51
- varav hänförligt till minoritet	0	0
<b>BALANSRÄKNING, mnkr</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Balansomslutning	399	1 419
Anläggningstillgångar	0	1
Eget kapital	337	356
- varav minoritet	0	0
Nettoskuld	-399	-718
Operativt kapital	-62	-362
<b>NYCKELTAL</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Rörelsemarginal, %	neg	neg
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	76,0	15,1
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	5,6	1,3
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-1,2	-2,0
Soliditet, %	84,4	25,1
Bruttoinvesteringar, mnkr	0	0
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	275	18
Antal anställda i medeltal	1	12
Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Nej	
Bestyrkt GRI-rapport	Nej	
Redovisar enligt IFRS	Nej	

## MÅL

### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Avkastning på eget kapital ska motsvara den femåriga statsobligationsräntan plus tre procentenheter.
- Utdelning: Minst 1/3 av årets resultat efter skatt.

### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Inga strategiska hållbarhetsmål har utarbetats för bolaget.

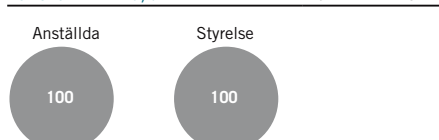
### UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

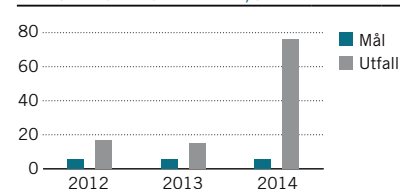
### STATENS ÄGARANDEL, %



### KÖNSFÖRDELNING, %



### AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL, %



# A/O Dom Shvetsii

Riksdagen beslutade hösten 1994 att svenska regeringen och Sankt Petersburgs stad skulle bilda ett aktiebolag, A/O Dom Shvetsii, ("Sverigehuset"). Bolaget förvaltar ett så kallat Sverigehus i Sankt Petersburg, med officiella, kulturella och kommersiella funktioner. Utrikesdepartementet hyr för detta ändamål lokaler i huset för Sveriges generalkonsulat. En stor del av resterande lokaler hyrs ut till verksamheter med Sverigeanknytning och till svenska och utländska företag.

## VERKSAMHET

Etableringen av ett Sverigehus i centrala Sankt Petersburg skulle ses som ett led i utvecklingen av relationerna mellan Sverige och Ryssland där Sverige har ett särskilt intresse av att utveckla förbindelserna med Sankt Petersburg och nordvästra Ryssland. Det ansågs angeläget att ge svenska myndigheter och svenskt näringsliv en naturlig bas för sin verksamhet i Sankt Petersburg. Projektet skulle genomföras på kommersiella villkor och med ett långsiktigt mål om egen finansiell bärkraft. Företaget bildades genom ett trepartsavtal mellan svenska staten, staden Sankt Petersburg och Skanska. Skanska sålde sina 49 procent i Dom Shvetsii till CA Fastigheter hösten 2008.

Dom Shvetsii är ett ryskt aktiebolag som ägs av Ladoga Holding AB (ett dotterbolag till CA Fastigheter) till 49 procent, svenska staten till 36 procent och av staden Sankt Petersburg till 15 procent. Dom Shvetsii har dispositionsrätten till fastighetskomplexet Sverigehuset och till marken under 49 år.

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Jan Borekull

Ett managementbolag sköter VD:s åtagande

Ordf: Jan Borekull Led: Johan Damne, Lars Grundberg, Vladislav Vilorgovich Kozelskij, Lena Wedén (Lena Wedén valdes vid årsstämman 2015 då Leif Appelblom avgick) Revisor: Dmitry Mikhaylov, Dmitry Mikhaylov Consulting Bureau

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 0 (0) USD. Arvode till stämmevald ledamot uppgår till 4 000 (4 000) USD. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

Fastighetskomplexet innehåller cirka 4 500 kvadratmeter uthyrningsbar yta. Största hyresgäst är Utrikesdepartementet som för Sveriges generalkonsulat hyr lokaler för kansli och residens samt lägenheter för utsända. Andra stora hyresgäster är Stockholms Handelshögskola, Royal Bank of Scotland, och Nordiska ministerrådet.

## ÅRET 2014

- Beläggningsgrad på 91 procent.
- Ökad konkurrens då utbudet på kontorsyta i staden har stigit. Dessutom kan den ekonomiska utvecklingen i Ryssland bidra till en fallande fastighetsmarknad.

## UPPFÖLJNING

Dom Shvetsiis verksamhet är helt beroende av hur stor efterfrågan på lokaler i Sankt Petersburg är. I dag är beläggningsgraden i Sverigehuset 91 procent.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	13	18
Rörelseresultat	11	14
Resultat före skatt	10	12
Nettovinst	8	10
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
Balansomslutning	25	27
Anläggningstillgångar	10	15
Eget kapital	13	-3
– varav minoritet	0	0
Nettoskuld	9	15

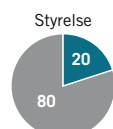
NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	88,9	75,2
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	157,4	neg
Soliditet, %	50,8	-13,6
Bruttoinvesteringar, mnkr	0	0
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	0	0

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Nej
Bestyrkt GRI-rapport	Nej
Redovisar enligt IFRS	Nej

## STATENS ÄGARANDEL, %

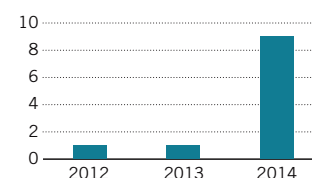


## KÖNSFÖRDELNING, %



Män ■ Kvinnor ■

## VAKANSGRAD, %



# DRAMATEN

Kungliga Dramatiska teatern har en historia som Sveriges nationalscen för talad teater sedan Gustav III:s dagar. Teatern har haft varierande grad av statligt inflytande sedan starten och 1975 blev den ett statligt ägt aktiebolag. Målet är att Kungliga Dramatiska teatern som nationalscen ska vara den ledande institutionen inom teaterns område.

## VERKSAMHET

Kungliga Dramatiska teatern (Dramaten) ska vara den i Sverige ledande institutionen inom teaterns område och som nationalscen stå på högsta nivå vad gäller utveckling, förnyelse, konstnärlig kvalitet samt hantverksskicklighet i ateljéer och verkstäder. Dramaten ska verka i ett internationellt teater- och kultursamarhang och initiera samarbeten samt främja interkulturellt utbyte. Dramaten ska vårda och främja det svenska språket och nationella kulturarvet inom teaterns område.

Utbudet ska bestå av en varierad repertoar som omfattar svenska och internationella klassiker och moderna verk, samt inkludera dramatik för barn och ungdomar. Teatern ska också stödja nyskapande svensk scenkonst genom att beställa och framföra nyskriven svensk dramatik samt ge utrymme åt nyskapande scenkonstnärer.

Dramaten ska nå en så bred och stor publik som möjligt och rikta sig till vuxna såväl som till barn och unga. Samtidigt ska Dramaten vara en angelägenhet för en publik i hela Sverige. Dramaten ska sträva efter att nå nya publikgrupper och på olika sätt öka tillgängligheten.

## ÅRET 2014

- Fortsatt positivt resultat och ett starkt eget kapital.
- Antalet produktioner och föreställningar ökade i förhållande till föregående år.

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Daniel Sachs



VD: Eirik Stubø (tillträdde i januari 2015 då Marie-Louise Ekman avgick)

Ordf: Daniel Sachs Led: Pontus Braunerhjelm, Carina Brorman, Sara Danius, Gunvor Kronman, Qaisar Mahmood, Tasso Stafiliadis (Pontus Braunerhjelm och Tasso Stafiliadis valdes på årsstämman 2015 då Chris Marschall och Eric Sjöström avgick) Arb rep: Rebecka Hemse, Kjäll Åkerblom Arb suppl: Jan-Eric Piper, Dick Sandin Revisor: Kerstin Sundberg, Deloitte

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 60 (60) tkr. Arvode till stämmevald ledamot uppgår till 30 (30) tkr.

Anslaget från staten uppgick under 2014 till 227 miljoner kronor. Resultatet för året är 4,5 miljoner kronor och det egna kapitalet fortsätter att stärkas, det uppgår för 2014 till 36 miljoner kronor.

## UPPFÖLJNING

Repertoaren är varierad och innehåller både nyskriven dramatik och klassiker av såväl svenskt som internationellt ursprung. Dramaten gav 8 klassiska verk och 21 moderna och antalet nya produktioner uppgick till 20. Antalet föreställningar och besökare till Unga Dramaten – Dramatens satsning på scenkonst som vänder sig till barn och unga – ökade påtagligt under 2014. Sammanlagt gav Dramaten 919 föreställningar som sågs av 270 286 personer. I syfte att nå publik i hela landet genomfördes gästspel och ett antal produktioner har tillgängliggjorts digitalt och genom samarbeten med bland andra Sveriges Radio AB och Sveriges Television AB.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	277	263
Rörelseresultat	3	2
Resultat före skatt	5	3
Nettovinst	5	3
– varav hänförligt till minoritet	0	0
<b>BALANSRÄKNING, mnkr</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Balansomslutning	101	90
Anläggningstillgångar	10	9
Eget kapital	36	31
– varav minoritet	0	0
Nettoskuld	-75	-63
Operativt kapital	-38	-32
<b>NYCKELTAL</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Rörelsemarginal, %	0,9	0,7
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	14,8	10,4
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	neg	neg
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-2,1	-2,0
Soliditet, %	36,0	35,0
Bruttoinvesteringar, mnkr	4	4
Anslag, mnkr	227	222
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	317	310
Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja	
Bestyrkt GRI-rapport	Ja	
Redovisar enligt IFRS	Nej	

## MÅL

### EKONOMISKA MÅL

- Dramaten ska ha ett eget kapital som ger en stabil ekonomisk grund för verksamheten.

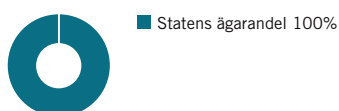
### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Med repertoar och övrig verksamhet förvalta, berika, utveckla och förnya konstnärlig kvalitet, tankeliv och värderingar.
- Öka andelen förstagångsbesökare.
- Öka andelen publik som nås genom digitala kanaler.
- Uppnå en jämställd könsfördelning bland konstnärliga upphovspersoner.

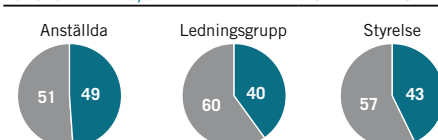
### UPPDRAGSMÅL

- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag. Uppföljning sker av verksamhet som inom ramen för samhällsuppdraget finansieras genom anslag på statens budget. Mål enligt processen för uppdragsmål har ännu inte utvecklats.

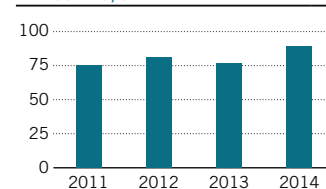
### STATENS ÄGARANDEL, %



### KÖNSFÖRDELNING, %



### BELÄGGNING, %







EUROPEAN  
SPALLATION  
SOURCE

European Spallation Source ESS AB, ESS, bildades 2010 och har till uppgift att projektera, konstruera, bygga, äga och driva forskningsanläggningen European Spallation Source i Lund. ESS ägs gemensamt av svenska och danska staten. Svenska staten äger 74 procent och danska staten äger 26 procent av aktierna.

#### VERKSAMHET

ESS har under 2014 påbörjat konstruktionen av forskningsanläggningen European Spallation Source i Lund. När anläggningen står klar kommer den att vara världens främsta materialforskningsanläggning som använder neutroner för att undersöka material på atom- och molekylnivå. Detta möjliggör studier av exempelvis ett proteins struktur och funktion i förhållanden som liknar de där molekylerna verkar i sin ursprungliga miljö. Bolaget samarbetar med 17 partnerländer som i dag deltar i projektet.

#### ÅRET 2014

- Byggnationen av anläggningen har påbörjats.
- Ökade kostnader för personal och konsulter som följd av byggstart.
- Aktieägartillskott på 793,6 miljoner kronor från svenska staten.

Uppbyggnaden av organisationen har fortsatt under bolagets femte år och byggstarten skedde enligt plan under 2014. Den officiella byggstarten manifesterades den 2 september

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Sven Landelius

VD: James H. Yeck

Ordf: Sven Landelius Led: Katarina Bjelke, Lars Börjesson, Per Eriksson, Kim Graugaard, Lena Gustafsson, Hans Müller Pedersen, Bo Smith (Kim Graugaard valdes vid extra stämma i oktober då Lars Goldschmidt avgick) Arb rep: Michael Palade Revisor: Kent Lindén, KPMG

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 175 (140) tkr. Arvode till stämмоvald ledamot uppgår till 70 (70) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet eller vid danska Ministeriet.

då forskningsministrarna från Sverige och Danmark tog det första spadtaget. Byggsfasen har medfört ökade kostnader för personal och konsulter. Detta har också matchats med ett ökat aktieägartillskott på 793,6 miljoner kronor.

Verksamheten i ESS AB avses att ombildas till ett så kallat Eric-konsortium under 2015. Riksdagen bemyndigade i december 2014 regeringen (prop. 2014/15:1, bet. 2014/15: UbU1, rskr. 2014/15:90) att överlåta bolagets tillgångar och skulder till ett sådant konsortium för europeisk forskningsinfrastruktur och att likvidera bolaget.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	0	0
Rörelseresultat	-780	-534
Resultat före skatt	-780	-533
Nettovinst	-780	-533
- varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
Balansomslutning	538	212
Anläggningstillgångar	136	9
Eget kapital	314	51
- varav minoritet	0	0
Nettoskuld	0	0
Operativt kapital	314	51

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	0,0	0,0
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	neg	neg
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	neg	neg
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,0	0,0
Soliditet, %	58,4	23,8
Bruttoinvesteringar, mnkr	129	6
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	246	166

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Nej

#### MÅL

##### EKONOMISKA MÅL

- Bolagets verksamhet syftar inte till vinst.

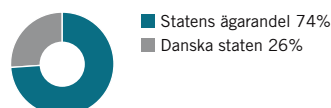
##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Samtliga byggnader inom ESS ska utformas för miljöcertifiering enligt internationellt vedertaget certifieringssystem.

##### UPPDRAGSMÅL

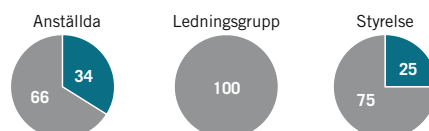
- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag. Uppföljning sker av verksamhet som inom ramen för samhällsuppdraget finansieras genom anslag på statens budget. Mål enligt processen för uppdragsmål har ännu inte utvecklats.

#### STATENS ÄGARANDEL, %



#### KÖNSFÖRDELNING, %

Män ■ Kvinnor ■



# f Fouriertransform

Fouriertransform Aktiebolag är ett statligt ägt riskkapitalbolag. Bolaget bildades i december 2008 med ett eget kapital på cirka 3 miljarder kronor<sup>1)</sup>. Bolagets uppdrag var ursprungligen att bidra med investeringar för att stärka det svenska fordonsklustrets internationella konkurrenskraft. I augusti 2013 utvidgades bolagets verksamhetsmandat till att även omfatta övriga delar av tillverkningsindustrin och närliggande tjänstenärningar. Uppdraget utförs genom att på kommersiella grunder tillhandahålla kapital i olika former.

## VERKSAMHET

Fouriertransform investerar i verksamheter som bedöms kunna bidra till att svensk fordonsrelaterad industri, övrig svensk industri och närliggande tjänster behåller sin framskjutna position, särskilt inom områdena miljö och säkerhet.

I bolagets uppdrag ingår även att vara en aktiv ägare som tillför kompetens till varje projekt, genom att bidra med kvalificerade styrelserepresentanter, såväl egna medarbetare som personer i bolagets nätverk, i alla delägda bolag.

Sedan starten 2009 har Fouriertransform investerat totalt cirka 1,4 miljarder kronor i 25 bolag. Portföljbolagen omsätter cirka 2,5 miljarder kronor och har 1 600 anställda.

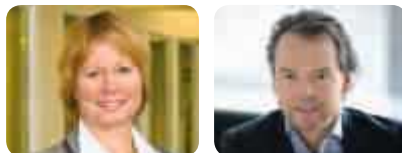
Bolaget startade verksamheten 2009 och investeringarna sker långsiktigt. Resultatet är huvudsakligen påverkat av omvärdering av innehav i portföljbolag, finansnetto och kostnader för förvaltningsorganisationen. Bolaget har 12 anställda med kontor i Stockholm och Göteborg. Bolaget ska vara en långsiktig industriell partner som investerar på kommersiella grunder.

## ÅRET 2014

- Investerade totalt 202 miljoner kronor i fem nya bolag.
- Hållbart värdeskapande i tillväxtbolag.
- Avyttring av portföljbolaget LeanNova Engineering i Trollhättan.

Under året investerades totalt 202 miljoner kronor i fem nya bolag – AAC Microtec i Uppsala, Pelly i Hillerstorp, Osstell i Göteborg, APR Automation i Arvika och SMP Parts i Ilsbo – samt 197 miljoner kronor i befintliga portföljbolag.

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Sigrun Hjelmquist VD: Per Nordberg

Ordf: Sigrun Hjelmquist Led: Jan Bengtsson, Ulf Berg, Hasse Johansson, Richard Reinius, Charlotte Rydin (Richard Reinius valdes vid årsstämman 2015 då Hanna Lagercrantz och Christina Åkerman avgick)

Revisor: Birgitta Löf, Deloitte

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 300 (300) tkr. Arvode till stämmevald ledamot uppgår till 150 (150) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

Bolagets kostnader hänför sig främst till personalkostnader samt projekt- och konsultkostnader. Fouriertransform har från och med fjärde kvartalet 2013 börjat tillämpa den internationella redovisningsstandarden IFRS och samtliga belopp avser det så kallade investmentföretaget innebärande att investeringar i portföljbolag och kortfristiga placeringar värderats till bedömda verkliga värden vid bokslutstidpunkten.

## UPPFÖLJNING

Fouriertransform har sedan starten investerat totalt cirka 1,4 miljarder kronor, vilket jämfört med bedömt verkligt värde på befintlig portfölj samt återbetalat kapital från portföljbolagen, motsvarar en värdeökning på investerat kapital på cirka 2 procent.

Bolaget har ett integrerat hållbarhetsarbete där målet om hållbarhet, tillväxt och lönsamhet är förenliga och samverkande. Under 2014 gjordes en uppföljning av att hållbarhetsmålen, som fastställdes 2013, integrerats i portföljbolagens strategi och som stöd för den dagliga affärsverksamheten. För Fouriertransform har hållbarhetsmålen arbetats in i bolagets investeringsprocess, från förslag om investering till exit enligt beslutad handlingsplan.

1) Bakgrunden till bolagets bildande anges i regeringens proposition "Staten som huvudman för bolag med verksamhet avseende forskning och utveckling och annan verksamhet inom fordonsklustret m.m." (prop. 2008/09:95)

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	6	24
Värdeförändringar	-112	77
Rörelseresultat	-172	42
Resultat före skatt	-80	151
Nettovinst	-91	131
- varav hänförbart till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
Balansomslutning	3 223	3 353
Anläggningstillgångar	1 362	1 085
Eget kapital	3 192	3 283
- varav minoritet	0	0
Nettoskuld	-1 851	-2 253
Operativt kapital	1 342	1 030

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	neg	173,7
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	neg	4,1
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	neg	5,1
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-0,6	-0,7
Soliditet, %	99,0	97,9
Bruttoinvesteringar, mnkr	398	408
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	12	11

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Ja

## MÅL EKONOMISKA MÅL

- Inga ekonomiska mål har beslutats av ägaren.

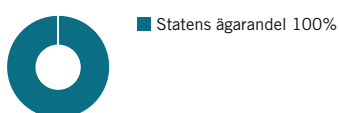
## STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Fouriertransform ska genomföra investeringar i bolag som har hållbara produkter och tjänster.
- Alla portföljbolag ska införa hållbarhetsmål som sedan ska integreras i ägaragendor och affärsplaner.

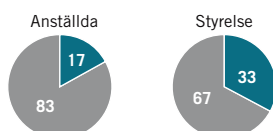
## UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

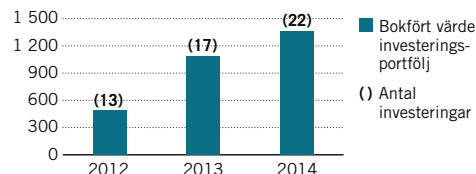
## STATENS ÄGARANDEL, %



## KÖNSFÖRDELNING, %



## INVESTERINGSPORTFÖLJ/ANTAL INVESTERINGAR





Green Cargo AB, som är helägt av svenska staten, bildades 2001 vid bolagiseringen av affärsverket Statens Järnvägar. Green Cargo övertog då affärsverkets godstrafik på järnväg. Green Cargos affärsidé är att erbjuda effektiv och hållbar järnvägslogistik för det svenska näringslivet.

#### VERKSAMHET

Green Cargo är Sveriges största aktör inom järnvägsgods. Bolaget erbjuder transporter dels inom sitt nätverk och dels inom systemtåg. Marknaden för godstransporter på järnväg består av ett fåtal aktörer. Konkurrensen med fraktbolag inom väg och sjöfart är mycket stark.

Företagets största kunder finns inom industrierna stål, gruvor, kemi, bil, verkstad, papper och skog samt handel. De etablerade järnvägsföretagen möter en ökad konkurrens från privata aktörer, vilket ökar kraven på kostnadseffektiva godstransporter med hög kvalitet. Kunderna efterfrågar effektiva internationella logistiklösningar. Järnvägen har varit långsam i att anpassa sig till ett gränslöst och integrerat Europa och har därmed haft svårt att konkurrera med andra transportslag om internationella flöden.

Green Cargos strategi är att fokusera på effektiv och hållbar järnvägslogistik för det svenska näringslivet och öka kvaliteten samtidigt som verksamheten bedrivs med lönsamhet.

#### ÅRET 2014

- Fortsatt svag konjunktur, hård konkurrens och pendlande volymer.
- Pågående effektiviseringar lyfte resultatet.

År 2014 har präglats av en fortsatt svag konjunktur, hård konkurrens, pendlande volymer och huvudfokus internt på att nå uthållig lönsamhet. Resultatet går i rätt riktning samtidigt som det finns mycket kvar att göra. Green Cargos rörelseresultat för helåret blev -121 (-368) miljoner kronor eller -80 (-178) miljoner kronor exklusive engångskostnader. Det förbättrade resultatet är till stor del hänförligt till det pågående effektiviseringsprogrammet.

Effektiviseringsprogrammet syftar till att skapa bättre effektivitet i nätverket, nya arbetsätt och synergier genom samlokalisering. Samlokaliseringen av verksamheten beräknas till

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Lennart Pihl

VD: Jan Kilström

Ordf: Lennart Pihl Led: Margareta Alestig Johnson, Ann-Christine Hvittfeldt, Daniel Kristiansson, Ingvar Nilsson, Lotta Stalin, Tryggve Sthen (Ingvar Nilsson valdes vid årsstämman 2015) Arb rep: Stefan Bieder, Peter Lundmark Arb suppl: Anders Gustavsson, Jerker Liljeberg Revisor: Hans Åkervall, KPMG

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 300 (300) tkr. Arvode till stämmovald ledamot uppgår till 150 (150) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

största delen vara genomförd i kvartal tre 2015 och ett första steg i en ny produktionsmodell genomfördes i december 2014. Målet med programmet är att Green Cargo ska nå stabil lönsamhet över konjunkturcyklerna och lyfta rörelseresultatet med cirka 400 miljoner kronor till 2016 jämfört med 2013. Det Green Cargo nu genomför är den mest omfattande omställning som gjorts sedan bolagiseringen av bolaget 2001.

Bolaget påverkas av det osäkra ekonomiska klimatet i omvärlden. Med en stark bas i svensk industri ger konjunkturförändringar direkt genomslag i verksamheten.

Volymerna ökade med 2 procent jämfört med motsvarande period föregående år. Ökningarna har främst skett inom stålbranschen.

Säkerhet och punktlighet präglar Green Cargos dagliga arbete. Utfallet för trafiksäkerhetsindex för året blev 94,6 (94,7). Inledningen på året präglades av goda vinterförberedelser i verksamheten och relativt få växlingsolyckor. Punktligheten till kund inom utlovad timme blev 95 (95) procent.

#### UPPFÖLJNING

Green Cargo nådde 2014 inte de ekonomiska målen, som ska nås senast 2016. För 2014 lämnade bolaget ingen utdelning. De strategiska hållbarhetsmålen är satta till 2020, förutom vad gäller tomgångskörning för diesellok (2015).

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	4 154	4 149
Rörelseresultat	-121	-368
Resultat före skatt	-171	-394
Nettovinst	-188	-382
- varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
Balansomslutning	4 192	4 214
Anläggningstillgångar	2 969	3 143
Eget kapital	1 096	1 333
- varav minoritet	0	0
Nettoskuld	-711	-540
Operativt kapital	385	793

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	neg	neg
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	neg	neg
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	neg	neg
Nettoskulsättningsgrad, ggr	-0,6	-0,4
Soliditet, %	26,1	31,6
Bruttoinvesteringar, mnkr	163	343
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	2 002	2 125

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Ja

#### MÅL

##### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Avkastning på operativt kapital 10 procent senast 2016.
- Kapitalstruktur: Nettoskulsättningsgrad 0,6–0,9.
- Utdelning: 50 procent med beaktande av nettoskulsättningsgraden.

##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Lokförarna ska utbildas i ECO-driving (2020).
- Nya regler för tomgångskörning av dieselloken tas fram och samtliga förare utbildas (2015).
- Samtliga diesellok ska ha tomgångsreglage installerade (2020).
- Antalet olyckor ska halveras (2020).
- Sjukfrånvaron ska långsiktigt vara under 3,5 procent (2020).
- Andelen kvinnor i ledande befattningar ska öka med 50 procent (2020).

##### UPPDRAGSMÅL

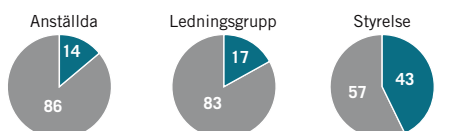
- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

#### STATENS ÄGARANDEL, %



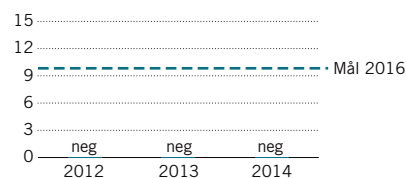
■ Statens ägarandel 100%

#### KÖNSFÖRDELNING, %



Män ■ Kvinnor

#### AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL, %





Genom ett privilegiebrev utfärdat av Karl XIII bildades 1810 det första bolag som förvaltade kanalen och 1978 registrerades AB Göta kanalbolag då staten övertog tillgångar som tidigare förvaltats av andra intressenter. Två riksdagsbeslut, från 1992 och 1994, är vägledande för ägarens syn på Göta kanalbolags uppdrag. Riksdagen fastlade att det är en statlig angelägenhet att ansvara för att Göta kanal rustas upp och drivs så att dess värde som kulturhistoriskt byggnadsverk och attraktivt turistmål kan vidmakthållas.

#### VERKSAMHET

Byggandet av Göta kanal pågick mellan åren 1810 och 1832. Göta kanal är ett av de största byggnadsprojekt som genomförts i Sverige och är utsett till årtusendets byggnadsverk. Göta kanals uppdrag i dag är att driva verksamheten så att dess värde som kulturhistoriskt byggnadsverk och attraktivt turistmål kan vidmakthållas. Göta kanal är i dag en av de viktigaste motorerna inom svensk besöksnäring. Bolaget bedriver kanal- och fastighetsrörelse. I kanalrörelsen ingår driften av kanalaneläggningen som är 9 mil lång och har 58 slussar och 47 broar. Kanalen trafikeras främst av fritids- och passagerarbåtar. Bolaget bedriver också omfattande underhålls- och upprustningsverksamhet av kanalen och fastigheterna för att bevara och förbättra dess skick. I fastighetsrörelsen ingår förvaltning av skog, mark och fastigheter som såväl historiskt som praktiskt är kopplade till kanalen. Merparten av fastigheterna är uthyrda som bostäder eller lokaler för näringsverksamheter. Utvecklingen av turismen längs kanalen sker i nära samarbete med kommuner och näringslivet. Kanalverksamheten skapar förutsättningar för näringsverksamheter längs kanalen.

#### ÅRET 2014

- Ökade intäkter från fastighetsrörelsen.
- Positiv utveckling för näringslivet kopplat till kanalen samt besökare till kanalområdet.
- Minskad trafikvolym av båtar på kanalen men ökad husbilsturism.

De ökade intäkterna på fastighetsrörelsen är ett resultat av en marknadsorientering av verksamheten vilket genererar ökade intäkter som kan återinvesteras i kanalaneläggningen och byggnader. De senaste åren har husbilsturismen längs Göta kanal ökat kraftigt, så

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Elisabeth Nilsson

VD: Anders Donlau

Ordf: Elisabeth Nilsson Led: Gunilla Asker, Göran Carlberg, Anna Ernestam, Bengt-Olov Gunnarson, Jenny Lahrin, Ulf Larsson, Mikael Lundström (Göran Carlberg, Anna Ernestam och Bengt-Olov Gunnarson valdes vid årsstämman 2015 då Christer Berggren och Renée Mohlkert avgick) Arb rep: Karin Nybrolin Arb suppl: Peter Gredin Revisor: Clas Tegedius, EY

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 60 (60) tkr. Arvode till stämvald ledamot uppgår till 41 (41) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

även 2014. Under året har startskottet gått för det mycket omfattande och långsiktiga projektet "Göta kanal nästa 200 år" som är direkt kopplat till bolagets bevarandeuppdrag. Syftet med projektet är att dokumentera befintlig anläggning, säkerställa driften med nuvarande förutsättningar samt successivt förbättra anläggningen genom ett styrt och optimerat renoveringsarbete. Målet är att kanalen kan få en tillförlitlig funktion och vara en kanalaneläggning genom Sverige anpassad till dagens krav på säkerhet och funktion.

#### UPPFÖLJNING

År 2014 är det första gången som Göta kanalbolag redovisar resultaten för de strategiska hållbarhetsmålen beslutade 2013. Samtliga mål uppfylldes: kundnöjdhet blev 4,7, samtliga vattenprover fick omdömet "tjänligt" med undantag för två av femton prover som fick omdömet "tjänligt med anmärkning" och det gjordes en återplantering av Sveriges längsta trädallé med 105 träd. Inom målet ansvarstänkande arbetsgivare genomfördes ett pilotprojekt med arbetsförmedlingen i Motala för att skapa formerna för målet. Tre ungdomar fullföljde sin praktik. Styrelsen har beslutat att stryka ett av de tidigare fastställda hållbarhetsmålen då det under året visat sig att relevant och verifierbar data inte gått att säkerställa. Målet rörde antalet gästnätter på boendeanläggningar i kanalområdet. Anläggningarna drivs inte av Göta kanalbolag utan av fristående entreprenörer.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	73	71
Rörelseresultat	0	0
Resultat före skatt	0	0
Nettovinst	0	0
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
Balansomslutning	63	57
Anläggningstillgångar	54	46
Eget kapital	42	42
– varav minoritet	0	0
Nettoskuld	–5	–5
Operativt kapital	37	37

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	0	neg
Re, Avkastning på justerat eget kapital (genomsnitt), %	0,0	0,1
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	0	neg
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	–0,1	–0,1
Soliditet, %	67,1	73,4
Bruttoinvesteringar, mnkr	11	5
Anslag, mnkr	25	25
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	40	39

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Nej

#### MÅL EKONOMISKA MÅL

- Inga ekonomiska mål har beslutats av ägaren.

#### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL (en sammanfattning)

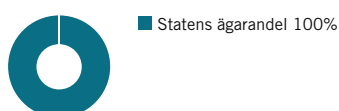
- Minst 50 alléträd per år ska planteras längs kanalen.
- Fritidsbåtskunden ska i den årliga kundundersökningen ge betyg > 4,5 på en femgradig skala.
- Kanalens vattenkvalitet ska mätas på fem platser och insatser ska genomföras för att upprätthålla god vattenkvalitet och/eller förbättra vattenkvaliteten.
- Bolaget ska samverka med kanalkommunerna för att under kanalsäsongen skapa praktikplatser/arbetsmöjligheter för ungdomar utan arbetslivserfarenhet.

Läs målen i sin helhet i bolagets årsredovisning.

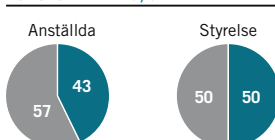
#### UPPDRAGSMÅL

- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag. Mål enligt processen för uppdragsmål har ännu inte utvecklets.

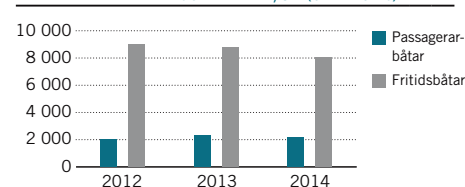
#### STATENS ÄGARANDEL, %



#### KÖNSFÖRDELNING, %



#### INTÄKTER BÅTTRAFIK GÖTA KANAL, tkr (exkl moms)



# INFRANORD

Sedan början av 2000-talet har den svenska järnvägsmarknaden avreglerats successivt och är i dag en av Europas mest konkurrensutsatta. I november 2009 beslutade riksdagen i enlighet med regeringens förslag att enheten Banverket Produktion vid dåvarande Banverket skulle bolagiseras. Den 1 januari 2010 bildades Infranord AB.

## VERKSAMHET

Infranord erbjuder drift och underhåll samt om- och nybyggnad av järnvägar i Sverige och Norge. Sverige är företagets bas med drygt 2 000 medarbetare och den största personalgruppen utgörs av tekniker med kompetens inom ban-, el-, signal- och teleteknik. Sedan 2010 är bolaget också etablerat i Norge. Från och med januari 2015 bedrivs verksamheten i Sverige, utöver stabsfunktionerna, i två regioner, Norra och Södra, samt enheterna Maskin, Mät och Components. Framtidsutsikterna på den nordiska järnvägsmarknaden är fortsatt goda på sikt. Det finns ett generellt politiskt samförstånd om en fortsatt utbyggnad och modernisering av järnvägen för att kunna föra över transporter från väg till järnväg.

## ÅRET 2014

- Betydande resultatförbättring 2014 på grund av genomförda effektiviseringsåtgärder.
- Starkare orderingång.
- Fortsatt arbete med att öka bolagets konkurrenskraft.

Infranord visar en betydande resultatförbättring för helåret 2014 och nådde ett rörelseresultat på 32 miljoner kronor, jämfört med en förlust på 190 miljoner kronor året innan. Främsta orsaken är de genomförda effektiviseringsåtgärderna, som lett till lägre administrativa kostnader och bättre resursutnyttjande. Orderingången utvecklades positivt under 2014 och blev drygt 900 miljoner kronor högre än föregående år. Bolagets konkurrenskraft har stärkts under året, vilket resulterat i att anbudsframgången ökat med 50 procent jämfört med 2013.

Trots den positiva utvecklingen under året, ser bolaget att det krävs ytterligare effektiviseringar för att Infranord ska kunna vara en långsiktigt och uthålligt framgångsrik aktör på den svenska järnvägsmarknaden. I december beslöts därför att genomföra en kompletterande organisationsförändring och bolaget

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Eva Färnstrand

VD: Lars Öhman

**Ordf:** Eva Färnstrand **Led:** Johan Hallberg, Magnus Jonasson, Agneta Kores, Johan Skoglund, Gunilla Spongh, Per Westerberg (Magnus Jonasson och Per Westerberg valdes vid årsstämman 2015 då Sven Landelius och Ingemar Ziegler avgick) **Arb rep:** Håkan Englund, Jörgen Lundström **Arb suppl:** Anders Höglström, Dennis Lövgren **Revisor:** Peter Ekberg, Deloitte

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 380 (380) tkr. Arvode till stämмоvald ledamot uppgår till 190 (190) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

lade ett varsel om 150 befattningar. Förändringen berör alla delar av bolagets organisation och huvuddelen av personalminskningarna gäller administrativa funktioner.

Infranord är fortsatt ledande inom drift och underhåll av svensk järnväg och tecknade flera nya baskontrakt för drift och underhåll i Sverige 2014. I Norge växer bolaget organiskt samt uppvisar en god tillväxt, bland annat har Infranord under året erhållit uppdrag avseende spår- och kontaktsledningsarbeten för nytt dubbelspår och ny station vid Holmestrand till ett ordervärde om 173 miljoner kronor.

Flera stora framtida nysatsningar för järnvägen i Sverige har presenterats och detta förväntas generera en ökad marknadsvolym från tidigast hösten 2015.

## UPPFÖLJNING

För 2014 redovisas ett kraftigt förbättrat resultat, vilket gör att bolaget under 2014 tagit viktiga steg mot att nå upp till sina långsiktiga mål. Bolaget kommer fortsätta arbetet med att stärka sin konkurrenskraft. Någon utdelning har inte lämnats vilket endast är aktuellt om soliditetsmålet uppnås.

Infranords hållbarhetsmål om säkerhetsarbete visar att bolaget behöver fortsätta sitt arbete med att stärka säkerhetskulturen. Antalet miljöolyckor minskade under året och bolaget redovisar inga, till etikmålet koppelade, fall av diskriminering.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	3 956	3 787
<b>Rörelseresultat</b>	<b>32</b>	<b>-190</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>27</b>	<b>-197</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>17</b>	<b>-162</b>
- varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
<b>Balansomslutning</b>	<b>2 013</b>	<b>1 805</b>
Anläggningstillgångar	778	678
<b>Eget kapital</b>	<b>479</b>	<b>472</b>
- varav minoritet	0	0
<b>Nettoskuld</b>	<b>150</b>	<b>174</b>
<b>Operativt kapital</b>	<b>629</b>	<b>646</b>

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	0,8	neg
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	3,6	neg
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	5,0	neg
Nettoskuldsettingsgrad, ggr	0,3	0,4
Soliditet, %	23,8	26,1
Bruttoinvesteringar, mnkr	146	88
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	2 184	2 581

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Ja

## MÅL

### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: 16 procent avkastning på egetkapital.
- Kapitalstruktur: Soliditet minst 33 procent.
- Utdelning: 50-75 procent av resultatet efter skatt.

### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Säkerhet: Minskat antal arbetsplatsolyckor.
- Ekonomi: Ingen negativ budgetavvikelse och NKI > 7.
- Etik: Minskad diskriminering/mobbning i NMI och 70 procent godkända leverantörer.
- Miljö: Minskat antal miljöolyckor med 30 procent.

För mer information om hållbarhetsmålen se bolagets årsredovisning.

### UPPDRAGSMÅL

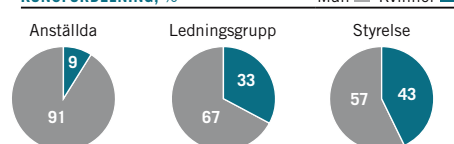
- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

## STATENS ÄGARANDEL, %



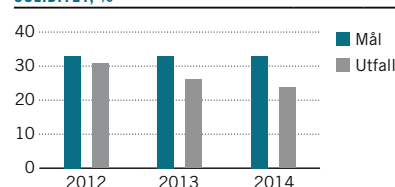
Statens ägarandel 100%

## KÖNSFÖRDELNING, %



Män ■ Kvinnor

## SOLIDITET, %





Inlandsinnovation AB är ett av staten helägt riskkapitalbolag, med en kapitalbas på cirka 2 miljarder kronor. Bolaget bildades efter ett riksdagsbeslut 2010 i syfte att öka tillgången till riskkapital för att tillvarata tillväxtpotentialen och stärka den internationella konkurrenskraften hos företag i norra Sverige. Inlandsinnovations geografiska verksamhetsområde omfattar Norrbottens, Västerbottens, Jämtlands, Västernorrlands, Gävleborgs, Dalarnas och Värmlands län.

#### VERKSAMHET

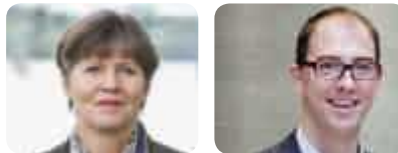
Inlandsinnovations verksamhet startade under det sista kvartalet 2011. Investeringarna kan variera i storlek och branscher, och görs på marknadsmässiga villkor i bolag som befinner sig i tidiga eller mogna expansionskedan. Inlandsinnovation verkar som en aktiv och långsiktigt stabil ägare genom att tillföra kapital och utvecklingsresurser. Normalt är Inlandsinnovation minoritetsägare och arbetar aktivt med övriga ägare för att bygga starka bolag med syftet att avveckla ägandet inom 7–8 år.

Sedan starten har Inlandsinnovation fått 423 förfrågningar och investerat 737 miljoner kronor i 45 företag (siffror vid utgången av 2014). Investeringarna utgörs dels av direkta investeringar genom ägarkapital och konverteringsbara lån och liknande instrument till rörelsedrivande företag, samt av indirekta investeringar i regionala fond-i-fondbolag, i så kallade tillväxtkassor samt via lån. Drygt hälften av kapitalet har investerats i direkta investeringar. Inlandsinnovation har sedan starten genomfört två exits, det vill säga avyttrat tidigare innehav.

#### ÅRET 2014

- Sämre resultat på grund av nedskrivningar och lägre finansnetto.
- 162 miljoner kronor investerades i 29 nya och befintliga bolag.
- En exit genomfördes.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Eva Färnstrand

VD: Peter Gullander

**Ordf:** Eva Färnstrand (valdes vid årsstämman 2015 då Wilhelm Geijer avgick) **Led:** Leif Boström, Katarina Green, Mats Gullbrandsson, Anita Johansson, Siv Svensson (Leif Boström, Katarina Green och Mats Gullbrandsson valdes vid årsstämman 2015 då Per Hollander, Bengt-Erik Lindgren och Elisabeth Norman avgick. Anita Johansson valdes vid extrastämma i juni 2014 då Yvonne Lif Lövbrand avgick) **Revisor:** Lars Helgesson, Deloitte

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 110 (100) tkr. Arvode till stämмоvald ledamot uppgår till 55 (50) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

Peter Gullander tillträdde som ny VD i oktober. Under 2014 investerade Inlandsinnovation 162 miljoner kronor i 18 nya och 11 befintliga portföljföretag. Detta kan jämföras med 2013 då bolaget investerade 275 miljoner kronor i 24 bolag. Under 2014 genomförde Inlandsinnovation sin andra exit sedan starten.

Årets resultat belastades av ett sämre resultat än tidigare år från investeringsverksamheten, –31 (–8) miljoner kronor, främst beroende på nedskrivningar. Resultatet från finansiella poster, vilket främst avser likviditetsförvaltningen av 1 300 miljoner kronor, bidrog positivt.

#### UPPFÖLJNING

Ägaren har inte fastställt några ekonomiska mål för verksamheten. I regeringens skrivelse om Inlandsinnovations inriktning (skr. 2010/11:74) framgår att avkastningskravet för bolaget bör vara rörligt då avkastningen väntas följa inflation och ränteutveckling, och att det bör beaktas att positiva resultat kan dröja till följd av investeringar med långa ledtider.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	8	4
Värdeförändringar	–40	–17
<b>Rörelseresultat</b>	<b>–54</b>	<b>–51</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>7</b>	<b>37</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>–12</b>	<b>10</b>
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
<b>Balansomslutning</b>	<b>2 065</b>	<b>2 079</b>
Anläggningstillgångar	758	641
<b>Eget kapital</b>	<b>1 918</b>	<b>2 030</b>
– varav minoritet	0	0
<b>Nettoskuld</b>	<b>–270</b>	<b>–264</b>
<b>Operativt kapital</b>	<b>1 648</b>	<b>1 766</b>

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	neg	neg
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	neg	0,5
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	neg	neg
Nettoskuld/sättningsgrad, ggr	–0,1	–0,1
Soliditet, %	92,9	97,6
Bruttoinvesteringar, mnkr	166	275
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	100	0
Antal anställda i medeltal	7	6

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Nej

#### MÅL EKONOMISKA MÅL

- Inga ekonomiska mål har fastställts.

#### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Finansiella: Inlandsinnovation ska bidra till skapandet av långsiktigt lönsamma och därmed finansiellt hållbara företag i norra Sverige.
- Samhälle: Inlandsinnovation ska bidra till bibehållandet och skapandet av jobb med god arbetsmiljö och goda arbetsvillkor.
- Medarbetare: Inlandsinnovation ska vara en arbetsgivare som attraherar och behåller kompetent personal.

#### UPPDRAGSMÅL

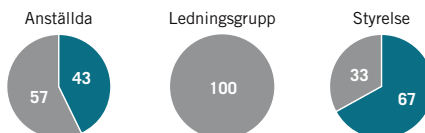
- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

#### STATENS ÄGARANDEL, %



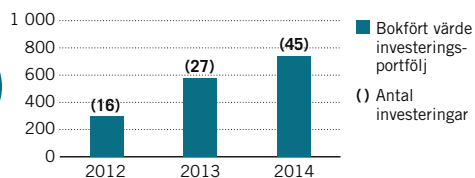
■ Statens ägarandel 100%

#### KÖNSFÖRDELNING, %



Män ■ Kvinnor ■

#### INVESTERINGSPORTFÖLJ/ANTAL INVESTERINGAR



Jernhusen AB bildades 2001 vid bolagsiseringen av affärsverket Statens Järnvägar. Jernhusen äger, utvecklar och förvaltar stationer, stationsområden, underhållsdepåer samt gods- och kombiterminaler längs den svenska järnvägen. Målsättningen är att Jernhusen ska vara en stark och värdeskapande aktör som på konkurrensneutrala villkor kan tillgodose resenärers, trafikoperatörers och andra användares behov av fastigheter inom stations- och verkstadsområden.

#### VERKSAMHET

Jernhusen är ett fastighetsbolag i transportbranschen och äger stationsområden, underhållsdepåer och godsterminaler på tillväxtorter och viktiga transportnoder. Utveckling sker av befintliga och nya stationsområden, underhållsdepåer och godsterminaler. Bolaget utvecklar och levererar även tjänsteerbjudanden i anslutning till dessa fastigheter. Under markexploatering äger bolaget också andra fastigheter inom dessa områden. Fastigheter avyttras antingen med byggrätter eller efter genomförda investeringar, i båda fallen med beaktande av risk och avkastningskrav. Jernhusens verksamhet är organiserad i fyra affärsområden: Stationer, Stadsprojekt, Depåer och Godsterminaler. Jernhusen har flera kategorier av hyresgäster. På stationer och i stationsområden finns främst butiker och restauranger, men också andra typer av företag och organisationer. Hyresgäster i underhållsdepåer är i huvudsak underhålls-entreprenörer, men även tågoperatörer. På gods- och kombiterminalerna hyr terminaloperatörer och speditörer lager- och logistikutrymmen i anslutning till terminalen.

#### ÅRET 2014

- En svag ökning av fastighetsintäkterna förklaras i huvudsak av förändringar i fastighetsbeståndet.
- Rörelseresultatet påverkades positivt av realiserade värdeförändringar i fastighetsbeståndet, men negativt av värdeförändringar i derivatportföljen.
- Det spårburna resandet har ökat ytterligare från förra årets toppnotering.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Kjell Hasslert

VD: Kerstin Gillsbro

Ordf: Kjell Hasslert Led: Kristina Ekengren, Jakob Grinbaum, Anders Kupsu, Kerstin Lindberg Göransson, Ingegerd Simonsson, Christel Wiman Arb rep: Thomas Franzon Revisor: Magnus Fredmer, EY

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 225 (225) tkr. Arvode till stämmevald ledamot uppgår till 120 (120) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

En svag ökning av intäkterna förklaras främst av förändringar i fastighetsbeståndet då Boxholms Depå och Stockholm Årsta Kombiterminal tillkommit samt prisjusteringar på infrastrukturförvaltning. Även ökade hyror och intäkter från servicetjänster, som utförs i Jernhusens lokaler, samt reklam och events bidrog positivt till intäktsökningen. Även rörelsekostnaderna har ökat något drivet av kostnadsfört underhåll och ökade kostnader för fastighetsadministration. Till följd av avyttringar har Jernhusen för året en positiv skatt.

#### UPPFÖLJNING

Den genomsnittliga avkastningen på eget kapital över de senaste fem åren uppgår till 9,8 (8,5) procent, vilket är under målet. Soliditeten är stark och håller sig inom målintervallet och räntetäckningsgraden överstiger målet. Utdelning för året är 113 miljoner kronor, vilket motsvarar policy.

Antalet besökare på stationerna ökade med 3 procent och 6 fastigheter har under året klarat kraven motsvarande Miljöbyggnads nivå brons.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	748	682
Värdeförändringar	17	400
<b>Rörelseresultat</b>	<b>500</b>	<b>797</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>355</b>	<b>650</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>389</b>	<b>513</b>
– varav hänförligt till minoritet	1	–1

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
<b>Balansomslutning</b>	<b>12 776</b>	<b>11 920</b>
Anläggningstillgångar	12 417	11 659
<b>Eget kapital</b>	<b>5 262</b>	<b>4 973</b>
– varav minoritet	8	7
<b>Nettoskuld</b>	<b>6 302</b>	<b>5 638</b>
<b>Operativt kapital</b>	<b>11 564</b>	<b>10 611</b>

NYCKELTAL	2014	2013
Överskottsgrad, %	45	42
Rörelsemarginal, %	66,9	116,9
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	7,6	10,8
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	4,5	8,0
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	1,2	1,1
Soliditet, %	41,2	41,7
Bruttoinvesteringar, mnkr	1 199	1 294
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	113	100
Antal anställda i medeltal	222	237

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Ja

#### MÅL

##### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Avkastning på eget kapital 12 procent.
- Kapitalstruktur: Soliditet 35–45 procent, räntetäckningsgrad minst 2,0 gånger.
- Utdelning: Allt kapital som inte behövs i verksamheten, med beaktande av finansiella och strategiska mål. Normalt 1/3 av resultatet efter finansiella poster.

##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Hållbara transporter: Tillväxten i antal besökare på Jernhusens stationer ska öka med 6 procent årligen.
- Hållbara fastigheter: Miljöklassningen i Jernhusens befintliga fastighetsbestånd ska minst uppgå till Brons.
- Hållbara finanser: Avkastningen på eget kapital ska uppgå till 12 procent.

##### UPPDRAGSMÅL

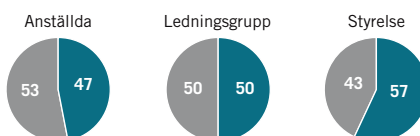
- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

#### STATENS ÄGARANDEL, %



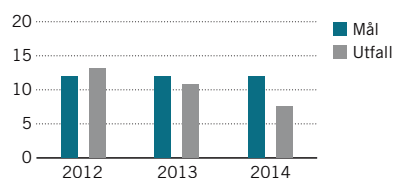
■ Statens ägarandel 100%

#### KÖNSFÖRDELNING, %



Män ■ Kvinnor ■

#### AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL, %





Lernia AB bildades 1993 genom en bolagisering av AMU-gruppen. Då producerade och sålde bolaget i huvudsak arbetsmarknadsutbildningar. I dag är Lernia en ledande leverantör inom utbildning, bemanning och omställning. Riksdagen bemyndigade i december 2012 regeringen att avyttra statens aktier i Lernia.

#### VERKSAMHET

Lernia arbetar med att utveckla och matcha människors kompetens mot företagets behov. Bolaget erbjuder tjänster inom utbildning, bemanning och omställning. Verksamheten är indelad i fem divisioner: Arbetsmarknads-tjänster, Vuxenutbildning, Bemanning Yrkesarbetare, Bemanning Tjänstemän och Karriärväxling. Lernia finns representerade på över 100 orter över hela Sverige och är auktoriserat som bemannings-, utbildnings- och omställningsföretag av respektive branschorganisation. Bolagets tjänster är riktade till individer, kunder inom det privata näringslivet samt kunder i den offentliga sektorn.

#### ÅRET 2014

- Marginalpress inom segmentet utbildning.
- Mixförskjutning mot bemanningstjänster påverkar också marginalen negativt.
- En utvecklad strategi har implementerats för att stärka Lernias roll som kompetenspartner, vilket lett till nya affärer.

Intäkterna för 2014 är i princip oförändrade medan marginalen försvagats jämfört med föregående år. Marginalsänkningen förklaras i huvudsak av en mixförskjutning till fördel för bemanningstjänster där lönsamheten är lägre, men också av en marginalpress inom segmentet utbildning. Lernia har under året implementerat en utvecklad strategi för att stärka samordningspotentialen mellan de två segmenten utbildning och bemanning ur ett kundperspektiv, och därigenom stärkt sin roll som en heltäckande kompetenspartner med ett erbjudande som täcker kompetensförsörjningskedjan. Strategin har lett till ett antal nya affärer med både nya och befintliga kunder.

Lernias marknadsandel av den totala bemanningsmarknaden 2014 var 7,1 procent, vilket gör Lernia till den fjärde största aktören totalt inom bemanning i Sverige och den största inom segmentet bemanning av

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Birgitta Böhlin

VD: Helena Skåntorp

**Ordf:** Birgitta Böhlin **Led:** Johan Hallberg, Peter Hägglund, Anna Klingspor, Peter Lundahl, Ola Salmén, Karin Strömberg (Johan Hallberg och Peter Lundahl valdes vid årsstämman 2015 då Sven-Runo Bergqvist och Kristina Ekengren avgick) **Arb rep:** Olle Eriksson, Inge Lindroth, Julia Viktorsson **Revisor:** Ann-Christine Hägglund, PwC

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 240 (225) tkr. Arvode till stämvald ledamot uppgår till 120 (110) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

kollektivanställda yrkesarbetare. På TSL-marknaden (Karriärväxling) innebär Lernias marknadsandel på 8,8 procent att bolaget var den femte största aktören. Statistik för den totala marknaden för offentligt finansierade utbildningstjänster saknas ännu.

#### UPPFÖLJNING

Lernia når inte upp till marginalmålet för de senaste fem åren. Åren 2011 och 2012 var marginalen negativ. Utdelning för 2014 är 253 (58) miljoner kronor, vilket motsvarar 298 procent av årets vinst. För det enskilda året 2014 når Lernia inte upp till rörelsemarginalmålet med kapitalstrukturmålet överträffas. Utdelningen är också över policy.

Vid årsstämman 2015 beslutades om nya ekonomiska mål: Soliditeten ska uppgå till mellan 30 och 50 procent med ett riktvärde om 40 procent. Avkastning på eget kapital ska uppgå till minst 20 procent. Ordinarie utdelning ska uppgå till lägst 50 procent av årets resultat. Beslut om utdelning ska beakta bolagets kapitalstruktur och framtida kapitalbehov.

Bolaget arbetar med systemstöd för att kunna mäta individer i egenförsörjning och målet kommer att kunna följas upp från 2015. Inom målet affäretik finns inga incidenter inrapporterade för 2014. Bland medarbetarna var 63 procent män medan andelen var 51 procent på chefsnivå i koncernen, vilket uppfyller målet om att andelen kvinnor respektive män ska vara minst 40 procent.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	2 621	2 653
<b>Rörelseresultat</b>	<b>111</b>	<b>185</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>112</b>	<b>188</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>85</b>	<b>146</b>
– varav hänförligt till minoritet	0	0
<b>BALANSRÄKNING, mnkr</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
<b>Balansomslutning</b>	<b>1 011</b>	<b>1 070</b>
Anläggningstillgångar	113	132
<b>Eget kapital</b>	<b>542</b>	<b>525</b>
– varav minoritet	0	0
<b>Nettoskuld</b>	<b>-334</b>	<b>-148</b>
<b>Operativt kapital</b>	<b>208</b>	<b>377</b>
<b>NYCKELTAL</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Rörelsemarginal, %	4,2	7,0
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	15,9	32,8
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	37,9	60,8
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-0,6	-0,3
Soliditet, %	53,6	49,1
Bruttoinvesteringar, mnkr	22	20
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	235	58
Antal anställda i medeltal	4 163	3 828
Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja	
Bestyrkt GRI-rapport	Ja	
Redovisar enligt IFRS	Ja	

#### MÅL EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Rörelsemarginal 5 procent över en rullande femårsperiod.
- Kapitalstruktur: Soliditet 35–50 procent.
- Utdelning: minst 30–50 procent av nettovinsten.

Mål 2014. Vid årsstämman 2015 antogs nya ekonomiska mål.

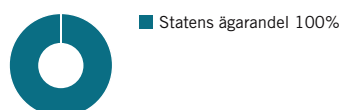
#### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Egenförsörjning: Lernia bidrar till en hållbar samhällsutveckling där fler individer kommer i egenförsörjning.
- Affäretik: Lernia agerar med ett hållbart affäretiskt förhållningssätt som tål full genomlysning.
- Mångfald: Lernia verkar för en ökad mångfald genom att värdesätta människors olikheter och skilda kompetenser.

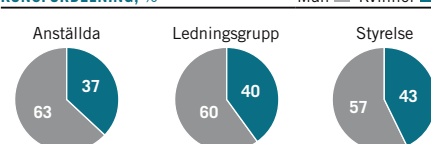
#### UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

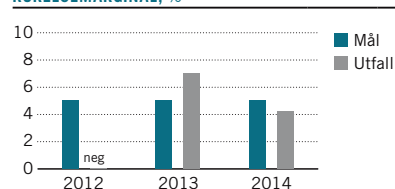
#### STATENS ÄGARANDEL, %



#### KÖNSFÖRDELNING, %



#### RÖRELSEMARGINAL, %







Luossavaara-Kiirunavaara Aktiebolag, LKAB, är en internationell högteknologisk mineralkoncern och en världsledande producent av förädlade järnmalmsprodukter för ståltillverkning. LKAB bildades 1890. Staten blev delägare i bolaget 1907 och sedan 1976 är företaget helägt av staten.

#### VERKSAMHET

LKAB tillverkar och levererar förädlade järnmalmsprodukter och tjänster till kunder över hela världen. Andra närliggande produkter och tjänster som bygger på LKAB:s kunskaper och som stödjer huvudaffären ingår i verksamheten. LKAB ska av kunderna uppfattas vara den leverantör som ger mest mervärde och därmed är ledande inom sina utvalda marknadssegment. För LKAB är hög och jämn produktkvalitet samt kostnadseffektivitet kritiska faktorer för att klara konkurrensen.

#### ÅRET 2014

- Strukturellt överutbud av järnmalmsfines på marknaden har pressat världsmarknadspriset på järnmalm.
- Minskat rörelseresultat till följd av lägre järnmalmspris samt högre kostnader för avsättningar för samhällsomvandling.
- Högre leveransvolym, men störningar i främst underjordsgruvorna påverkade årsproduktionen negativt.
- I enlighet med den långsiktiga finansieringsstrategin har LKAB:s företagscertifikatprogram aktiverats och emission av företagsobligationer genomförts.
- LKAB:s års- och hållbarhetsredovisning utsågs till Sveriges bästa av revisorernas branschorganisation FAR.

Den påverkan på omgivande samhällen som gruvverksamheten förorsakar har under 2014 medfört att resultatet har belastats med en avsättning på 3 577 miljoner kronor, varav 145 miljoner kronor avser inflationsuppräknings och återfinns under finansnettot. Påverkan på samhällena i Malmfälten kommer fortsatt att belasta LKAB:s resultat och likviditet med betydande belopp under de kommande åren. Koncernens investeringar i materiella anläggningstillgångar minskade under året främst till följd av att de nya huvudnivåerna i underjordsgruvorna i Kiruna och Malmberget har närmast sig färdigställande. Arbetet med tillväxtinvesteringarna i Svappavaaraafältet fortsätter. De nya gruvorna ger LKAB ökad flexibilitet och kompenserar för eventuella störningar i underjordsgruvorna. Gruvberget är i produktion och i

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Sten Jakobsson



VD: Lars-Eric Aaro  
(Jan Moström ny VD från september 2015)

Ordf: Sten Jakobsson Led: Hans Björck, Leif Darner, Maija-Liisa Friman, Eva Hamilton, Lars-Åke Helgesson, Hanna Lagercrantz, Lars Pettersson (Eva Hamilton och Leif Darner valdes vid årsstämman 2015 då Maud Olofsson avgick) Arb rep: Stefan Fagerkull, Tomas Strömberg, Jan Thelin Arb suppl: Dan Hallberg, Bertil Larsson, Pentti Rahkonen Revisor: Peter Ekberg, Deloitte

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 570 (570) tkr. Arvode till stämmevald ledamot uppgår till 250 (250) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

Mertainen pågår förberedande arbeten inför produktionsstart, tillstånd erhöles den 18 juni 2014. En process i Mark- och miljödomstolen om brytning i Leveäniemigruvan avslutades med en positiv dom under andra kvartalet 2015. Den utdragna tillståndsprocessen för de nya gruvorna har medfört försening av LKAB:s tillväxtprogram och betydande ekonomiska konsekvenser.

#### UPPFÖLJNING

Under 2014 uppgick avkastningen på eget kapital till 0,9 procent och föreslagen utdelningen uppgår till 139 miljoner kronor, motsvarande 40 procent av årets resultat. Per balansdagen var nettoskuldssättningsgraden 0 procent.

LKAB:s mål att reducera produktionskostnaden med 20 procent per år mellan 2012 och 2015 kommer inte att uppnås år 2015. Anledningen är framförallt att den planerade produktionsökningen, genom tillskott från nya dagbrottsgruvor i Svappavaaraafältet, är framflyttad på grund av försenade tillståndsprocesser.

Olycksfallsfrekvensen, ett av LKAB:s tolv hållbarhetsmål, visar på en svagt positiv trend, men målet för 2014 kunde inte uppfyllas. Svaveldioxidutsläppen minskade till följd av de nya reningsanläggningarna i Svappavaara och Malmberget och arbetet med att minska nedfallande stoft börjar ge resultat även om nivåerna fortfarande är relativt höga i Svappavaara och Narvik. Övriga hållbarhetsmål följer plan.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	20 615	23 873
Rörelseresultat	570	7 639
Resultat före skatt	594	7 768
Nettovinst	347	6 032
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
Balansomslutning	63 133	57 822
Anläggningstillgångar	40 775	35 213
Eget kapital	37 754	41 472
– varav minoritet	0	0
Nettoskuld	-16	-7 315
Operativt kapital	37 738	34 157

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	2,8	32,0
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	0,9	14,6
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	1,6	23,4
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,0	-0,2
Soliditet, %	59,8	71,7
Bruttoinvesteringar, mnkr	5 491	6 141
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	139	3 500
Antal anställda i medeltal	4 539	4 427

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Ja

#### MÅL

##### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Avkastning på eget kapital ska överstiga 12 procent. I tillägg ska LKAB:s produktionskostnad (kr/ton) reduceras med 20 procent mellan 2012 och 2015.
- Kapitalstruktur: Skuldssättningsgrad 0–20 procent
- Utdelning: 30–50 procent av årets resultat.

##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

LKAB:s bolag har tolv hållbarhetsmål, varav några är:

- Långtidssjukfrånvaron ska även fortsatt underskrida 0,8 procent.
- Andelen kvinnor i företaget ska år 2020 uppgå till minst 25 procent.
- Koldioxidutsläppen per ton färdiga produkter ska minska från 27 kg år 2011 till 17 kg år 2020.
- Ny generation klimatsmarta pellets till 2017.

Läs alla tolv hållbarhetsmål i bolagets årsredovisning.

##### UPPDRAGSMÅL

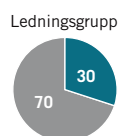
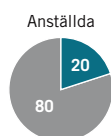
- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

#### STATENS ÄGARANDEL, %

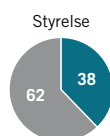


Statens ägarandel 100%

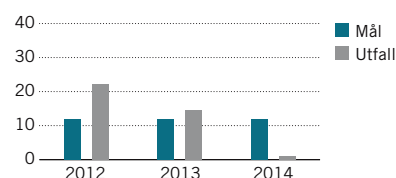
#### KÖNSFÖRDELNING, %



#### Män ■ Kvinnor ■



#### AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL, %





Metria AB bildades den 1 maj 2011 i samband med bolagiseringen av en division inom Lantmäteriet. Metrias inriktning och affärsidé är att leverera tjänster och produkter inom insamling, bearbetning och tillämpningar av geografisk information och fastighetsinformation. Riksdagens skäl till bolagiseringen var främst att öka förutsättningarna för konkurrensneutralitet, ge goda förutsättningar att skapa ett effektivt företag samt bidra till tydliga spelregler på marknaden.

#### VERKSAMHET

Metria drivs med en målsättning att generera marknadsmässig avkastning och ska ha en rörelsemarginal i linje med branschen i övrigt. Metria levererar allt från stora infrastrukturprojekt – till exempel att mäta in Botniabanan – till att utveckla och drifta tekniska system för geografisk it som till exempel Naturvårdsverkets handläggningssystem. Kunderna återfinns inom områdena bank och försäkring, telekom, energi, infrastruktur, skog och försvar samt kommuner och övrig offentlig sektor. Metria har omkring 250 medarbetare och finns representerade på ett 20-tal orter över hela Sverige. Huvudkontoret ligger i Gävle.

#### ÅRET 2014

- Positiv resultatutveckling kan ses inom samtliga verksamhetsområden.
- Det genomförda åtgärdsprogrammet under 2013 är den främsta anledningen till lönsamhetsförbättringen för året.
- Projekt har startats som bland annat har till syfte att öka försäljningen samt förbättra den interna styrningen och kontrollen.

Den lägre omsättningen för året beror på en minskad försäljning av data med låg förädlingsgrad. Resultatförbättringar har skett inom samtliga verksamhetsområden, i jämförelse med föregående år. Förbättringen beror främst på minskningen i den totala kostnadsmassan vilket är en effekt av 2013 års åtgärdsprogram. Under 2014 har ett projekt kallat *Raka spåret!* startats som syftar till att förenkla, effektivisera och standardisera arbetssätt och processer samt att förbättra den interna styrningen och kontrollen.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Eva Gidlöf



VD: Urban Lindskog (tillträdde i oktober 2014 då Karin Annerwall Parö avgick)

Ordf: Eva Gidlöf (valdes vid årsstämman 2015 då Christina Rogestam avgick) Led: Katarina Axelsson Lindgren, Börje Bengtsson, Katarina Burton, Pia Gideon, Lotta Jarleryd, Michael Thorén (Urban Lindskog avgick som ledamot i oktober 2014) Arb rep: Per-Åke Jureskog, Erik Nilsson Arb suppleant: Lars-Erik Johansson, Mats Rosengren Revisor: Jennifer Rock Baley, EY

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 175 (175) tkr. Arvode till stämmevald ledamot uppgår till 88 (88) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

#### UPPFÖLJNING

Metria har haft en positiv lönsamhetsutveckling under år 2014. Under 2014 har ett arbete pågått med att ta fram bolagets fullständiga ekonomiska mål, vilket utgjort en viktig grundförutsättning för den affärsplan som beslutades om under hösten 2014. Vid årsstämman 2015 beslutades om ekonomiska mål avseende såväl lönsamhet (EBITA-marginal minst 10 procent) som kapitalstruktur (soliditet minst 30 procent) och utdelningspolicy (minst 30 procent av årets resultat).

Avseende hållbarhetsmålen har utfallet för bolaget varit som följer: Bilresorna har under 2014 vad gäller totalt körd sträcka minskat något jämfört med 2013. Andelen anställda under 30 år, har minskat marginellt under året. Bolaget har nyanställt sex personer som tillsvidareanställda, varav endast en är under 30 år. Metria har under 2015 beslutat om nya hållbarhetsmål: Minskad miljöpåverkan från resor, ökad åldersmångfald, ökade intäkter från produkter och tjänster som har en positiv miljöpåverkan samt attraktiv arbetsgivare.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	415	431
Rörelseresultat	12	-28
Resultat före skatt	12	-27
Nettovinst	10	-20
- varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
Balansomslutning	198	202
Anläggningstillgångar	71	85
Eget kapital	96	86
- varav minoritet	0	0
Nettoskuld	-19	-7
Operativt kapital	77	79

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	2,8	neg
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	10,6	neg
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	15,2	neg
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,0	0,0
Soliditet, %	48,3	42,6
Bruttoinvesteringar, mnkr	6	6
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	259	301

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Nej

#### MÅL

##### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: 8 procent rörelsemarginal (EBITA).

Mål 2014. Vid årsstämman 2015 antogs fler ekonomiska mål.

##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Minskad drivmedelsförbrukning för bilresor.
- Ökad andel yngre anställda.

##### UPPDRAGSMÅL

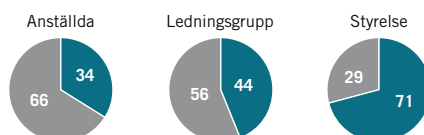
- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

#### STATENS ÄGARANDEL, %



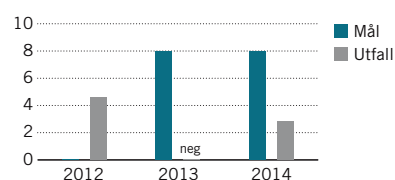
Statens ägarandel 100%

#### KÖNSFÖRDELNING, %



Män ■ Kvinnor ■

#### RÖRELSEMARGINAL, %



# Miljömärkning Sverige

Miljömärkning Sverige Aktiefond bildades 1998 och förvaltar på regeringens uppdrag den nordiska miljömärkningsystemet Svanen och EU:s miljömärkningssystem EU Ecolabel (Blomman). Syftet med såväl Svanen som EU Ecolabel är att ge konsumenter möjligheten att välja miljöanpassade produkter och att stimulera en produktutveckling som tar hänsyn till miljön.

## VERKSAMHET

Bolaget har till uppgift att förvalta de frivilliga miljömärkningssystemen Svanen och EU Ecolabel och att bidra till att uppfylla konsument- och miljöpolitiska mål. Miljömärkning har bäring på ett flertal miljömål såsom klimat, giftfri miljö, biologisk mångfald och resursanvändning. Verksamheten utgörs av kriterieutveckling, information och marknadsföring av de båda miljömärkningssystemen samt produktkontroll med licensiering. Syftet med verksamheten är att underlätta för konsumenter att göra miljöanpassade val och att hjälpa producenter att miljöanpassa sina varor och tjänster. Verksamheten finansieras huvudsakligen genom avgifter från företag som har miljömärkningslicenser, men också genom ett statligt anslag som 2014 motsvarade nio procent av intäkterna. Det statliga anslaget ska användas till att delfinansiera kriteriearbetet inom de båda miljömärkningssystemen och att göra EU:s system mer känt på den svenska marknaden.

## ÅRET 2014

- Ny nordisk föreningsorganisation och nordisk kundhantering.
- Miljömärkningen fortsätter att växa inom tjänster och bygg.

Under 2014 beslutades om en ny och en reviderad produktgrupp inom EU Ecolabel och reviderade kriterier för tio produktgrupper inom Svanen. Utveckling av nya och reviderade kriterier inom de båda märkningssystemen pågår, bland annat fattades under året beslut om att Svanen ska ta fram kriterier för miljömärkning av aktiefonder. Det stora intresset för miljömärkning inom husmarknaden och av tjänster, bland annat städtjänster och fordonstvätt, fortsatte. Nätverket av företag som vill handla miljömärkt växte och består av 264 företag, varav 17 är statliga bolag. En kundnöjdhetsundersökning har genomförts med gott resultat. Som ett led i en allt fastare nordisk organisation bildades föreningen Nordisk Miljömärkning med bolagets vd som ordförande. Under året invigdes

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Christina Lindbäck VD: Ragnar Unge

Ordf: Christina Lindbäck Led: Marita Axelsson, Svante L. Axelsson, Jan Peter Bergkvist, Anita Falkenek, Gunilla Jarlbro (Anita Falkenek valdes vid årsstämman 2015 då Yvonne Ingman avgick) Arb rep: Ulla Sahlberg, Maria Sundesten Revisor: Thomas Lönnström, EY

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 126 (126) tkr. Arvode till stämvald ledamot uppgår till 30 (30) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

också nya lokaler. Vid årets slut fanns 1 075 aktiva Svanenlicenser i Sverige inom 58 produktområden. Minskningen av antalet licenser beror framför allt på nya skärpta kriterier för tryckerier och hotell, vilket innebär att en stor grupp licenstagare måste klara de nya kraven och söka om sina licenser. För EU Ecolabel noterades 43 licenser inom 34 produktgrupper.

Ett omfattande arbete har gjorts inför en stor varumärkeskampanj med start i januari 2015 under parollen "Rädda världen lite grann varje dag".

## UPPFÖLJNING

Miljömärkning Sverige bidrar på ett betydande sätt genom sitt arbete till målet för konsumentpolitiken – "Konsumenterna har makt och möjlighet att göra aktiva val". Genom att ge förutsättningar för och stimulera utveckling och användning av produkter som från miljösynpunkt är mindre belastande bidrar bolaget till en mer hållbar konsumtion och därmed till arbetet för ett hållbart samhälle.

Under 2014 har bolaget i enlighet med ägardirektiven verkat för de båda miljömärkningssystemens framgång. Hållbarhetsmålen bedöms möjliga att nå till 2016, även om delmålen inte nåtts under året. Svanen är ett av Sveriges starkaste varumärken med en kännedom hos allmänheten på 96 procent (17 procent för EU Ecolabel).



RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	47	47
Rörelseresultat	-3	0
Resultat före skatt	0	1
Nettovinst	0	1
- varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
Balansomslutning	34	28
Anläggningstillgångar	22	18
Eget kapital	22	21
- varav minoritet	0	0
Nettoskuld	-4	-3
Operativt kapital	26	25

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	neg	0,4
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	neg	4,4
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	neg	0,8
Nettoskuldssättningsgrad, ggr		-0,2
Soliditet, %	63	76
Bruttoinvesteringar, mnkr	2	1
Anslag, mnkr	4	4
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	60	59

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Nej

## MÅL

### EKONOMISKA MÅL

- Verksamheten syftar inte till att ge ägarna vinst.

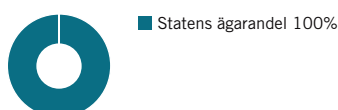
### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL (2014-2016)

- Affären: Miljömärkningens licensintäkter, som speglar försäljningen av miljömärkta produkter, ska öka med 10 procent. 2016 ska bolaget ha ett eget kapital motsvarande 33 procent av den totala omsättningen.
- Planeten: 1 000 licenser (företag) uppfyller och är kontrollerade gentemot EU Ecolabels eller Svanens reviderade och skärpta krav.
- Människan: Sociala krav (utöver lagstiftning) införs i bolagets miljömärkningskriterier för ytterligare minst 10 produktgrupper (branscher).

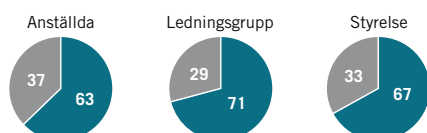
### UPPDRAGSMÅL

- Har särskilt beslutat samhällsupdrag. Uppföljning sker av verksamhet som inom ramen för samhällsupdraget finansieras genom anslag på statens budget. Mål enligt processen för uppdragsmål har ännu inte utvecklats.

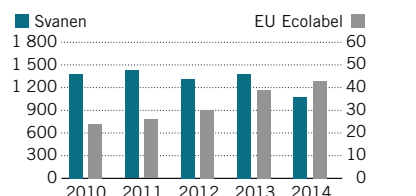
## STATENS ÄGARANDEL, %



## KÖNSFÖRDELNING, %



## ANTAL SVENSKA LICENSER, SVANEN OCH EU ECOLABEL





Kungliga Operan har sedan verksamheten initierades av Gustav III haft nära band med staten och 1975 blev Kungliga Operan ett statligt ägt aktiebolag. Målet är att Kungliga Operan som nationalscen ska vara den i Sverige ledande institutionen inom opera och balett.

#### VERKSAMHET

Kungliga Operan (Operan) ska vara den i Sverige ledande institutionen inom opera och balett och som nationalscen stå på högsta nivå vad gäller utveckling, förnyelse, konstnärlig kvalitet samt hantverksskicklighet i ateljéer och verkstäder. Operan ska verka i ett internationellt opera- och danssammanhang och initiera samarbeten samt främja interkulturellt utbyte.

Operans utbud av opera och balett ska ha både spets och bredd. Operan ska erbjuda en varierad repertoar med god balans mellan traditionella verk, nyskapande tolkningar och genreöverskridande moderna verk. Operan ska även stödja nyskapande svensk opera- och balettkonst genom att beställa och framföra nya verk av såväl svenska som internationella kompositörer, librettister och koreografer.

Operan ska nå en så bred och stor publik som möjligt och rikta sig till vuxna såväl som till barn och unga. Samtidigt ska Operan vara en angelägenhet för publik i hela Sverige. Operan ska sträva efter att nå nya publikgrupper och på olika sätt öka tillgängligheten.

#### ÅRET 2014

- Positivt resultat och nivån på det egna kapitalet bibehålls.
- Färre föreställningar till följd av renovering.

Antalet föreställningar sjönk på grund av den kortare spelsäsongen då Operan höll stängt för renovering av teatermaskineriet. Snittbeläggningen för både opera och balett sjönk i förhållande till 2013 års mycket höga siffror.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Kristina Rennerstedt VD: Birgitta Svendén

Ordf: Kristina Rennerstedt Led: Anna-Karin Celsing, Michael Christiansen, Baker Karim, Lotta Lekvall, Mira Helenius Martinsson, Örjan Wikforss (Baker Karim och Örjan Wikforss valdes vid årsstämman 2015 då Dag Hallberg, Leif Jakobsson och Lennart Läftman avgick) Arb rep: Johan Edholm, Pierre Gylbert, Thomas Nylander Arb suppl: Gunilla Markström, Daniel Norgren-Jensen Revisor: Kerstin Sundberg, Deloitte

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 60 (60) tkr.  
Arvode till stämмоvald ledamot uppgår till 30 (30) tkr.

Anslaget från staten uppgick för 2014 till 446,5 miljoner kronor. Resultatet för året är 0,7 miljoner kronor och det egna kapitalet uppgår till 33,3 miljoner kronor.

#### UPPFÖLJNING

Operans repertoar har under 2014 varit varierad och innehållit fler moderna verk än tidigare år.

Operan gav sammanlagt 318 föreställningar som besöktes av 188 761 personer. Operan arbetar aktivt och genom olika samarbeten med att nå barn och unga med sin verksamhet, detta sker inte enbart genom föreställningsverksamhet utan också genom att arrangera öppet hus och särskilda visningar för skolor och lärare.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	523	507
Rörelseresultat	0	4
Resultat före skatt	1	6
Nettovinst	1	6
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
Balansomslutning	229	203
Anläggningstillgångar	135	49
Eget kapital	33	33
– varav minoritet	0	0
Nettoskuld	-41	-113
Operativt kapital	-8	-80

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	0,0	0,8
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	3,0	20,0
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	0,0	neg
Nettoskudsättningsgrad, ggr	-1,2	-3,4
Soliditet, %	14,4	16,3
Bruttoinvesteringar, mnkr	-93	-31
Anslag, mnkr	447	428
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	528	536

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Nej

## MÅL

### EKONOMISKA MÅL

- Det egna kapitalet ska ge en stabil ekonomisk grund för verksamheten.

### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

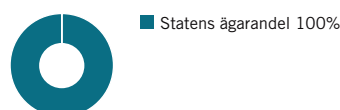
- Värna om mänskliga behov som kreativitet, identitet och konstnärligt uttryck samt om goda arbetsförhållanden och metoder som ger medarbetare förutsättningar att utvecklas.
- Sträva mot ett modernt resurstänkande och etiskt ansvar för människor och miljö.
- Vara öppen genomtömd mot hela samhället och för alla åldrar. Värna om mångfald och jämställdhet.
- Värna om kulturarvet, engagera sig i sin omvärld samt spegla utmaningar i samhället.

Läs målen i sin helhet i bolagets årsredovisning.

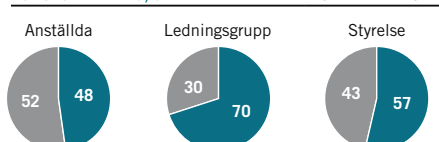
### UPPDRAGSMÅL

- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag. Uppföljning sker av verksamhet som inom ramen för samhällsuppdraget finansieras genom anslag på statens budget. Mål enligt processen för uppdragsmål har ännu inte utvecklats.

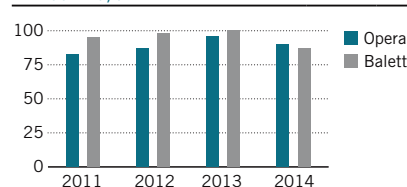
#### STATENS ÄGARANDEL, %



#### KÖNSFÖRDELNING, %



#### BELÄGGNING, %





Orio AB, tidigare Saab Automobile Parts AB, levererar reservdelar till motorfordon och är helägt av svenska staten sedan december 2012. Bolaget bildades 2009 i samband med att Saab Automobile AB ansökte om lån från EIB, Europeiska investeringsbanken, med svenska staten som garant för lånet. Dotterbolaget Saab Automobile Parts AB sattes som pant för ovan nämnda lån och övertogs av svenska staten från konkursboet ett år efter att bolaget försatts i konkurs.

#### VERKSAMHET

Orios verksamhet är att utveckla, tillverka, förvärva och sälja reservdelar och tillbehör för motorfordon samt att utveckla och sälja logistik- och tekniktjänster.

Bolagets huvudverksamhet är i dag att förse de cirka 1,5 miljoner Saab-bilar, som finns på drygt 60 marknader, med Saab Originaldelar. USA, Sverige och Storbritannien är marknader med stor Saab-bilpark och står tillsammans för cirka 70 procent av bolagets försäljning av reservdelar och andra relaterade produkter.

Bolagets strategi innebär utveckling av befintlig verksamhet genom att bredda kundbasen och inkludera även e-handel och oberoende verkstäder, bredda produktutbudet med reservdelar motsvarande originaldelskvalitet vid sidan av fortsatt leverans av Saab Originaldelar, samt genom att tillhandahålla teknik- och logistik-tjänster.

Orio har egna dotterbolag på nio av de största marknaderna och på resterande marknader representeras bolaget av importörer.

#### ÅRET 2014

- Minskat rörelseresultat förklaras främst av ett sämre bruttoresultat samt högre kostnader för omstruktureringsåtgärder.
- Fokus på omstruktureringsarbete har medfört att en reserv för kostnader av engångskaraktär belastat resultatet med 38 miljoner kronor.
- Nettoomsättningen minskade till stor del beroende på ökad konkurrens på vissa marknader.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Håkan Erixon

VD: Jonas Tegström

Ordf: Håkan Erixon Led: Johan Formgren, Charlotte Hansson, Hans Krondahl, Monica Lingegård, Michael Thorén (Helene Vibbleus avgick vid årsstämman 2015)

Arb rep: Jan Jakobsen, Ingemar Sandberg Revisorer: Martin Johansson, PwC

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 200 (200) tkr. Arvode till stämмоvald ledamot uppgår till 100 (100) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

För 2014 minskade nettoomsättningen med 5 procent jämfört med föregående år. Det pågående arbetet med att utveckla nya web-baserade försäljningsverktyg och produktutbud har tagit längre tid än beräknat. Detta, i kombination med hård konkurrens, har påverkat tillväxttakten väsentligt i Orios huvudmarknader.

Minskningen i rörelseresultat jämfört med föregående år förklaras främst av ett försämrerat bruttoresultat samt högre kostnader för omstruktureringsåtgärder. Rörelsemarginalen för perioden var 8 (14) procent.

Minskningen i årets resultat förklaras till stor del av de positiva effekter av engångskaraktär som följde av de beslut avseende inkomstskatt som moderbolaget erhöll från Skatteverket under 2013 och som uppgick till totalt 103 miljoner kronor.

#### UPPFÖLJNING

Förseeningen i utvecklingen av nya försäljningsverktyg och produktutbud har bidragit till att bolaget under 2014 inte nått upp till sitt tillväxtmål. Målsättningen att 80 procent av bolagets totala omsättning år 2020 kommer från nya affärsinitiativ är långsiktig och en uppföljning av detta mål är för närvarande inte meningsfull.

Under 2014 var minskningen i utsläpp från egenupphandlade transporter 14 procent jämfört med 2013.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	994	1 044
Rörelseresultat	84	144
Resultat före skatt	89	144
Nettovinst	70	182
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
Balansomslutning	930	891
Anläggningstillgångar	182	116
Eget kapital	735	719
– varav minoritet	0	0
Nettoskuld	-111	-104
Operativt kapital	624	615

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	8,5	13,8
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	9,6	28,5
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	12,5	24,5
Nettoskulsättningsgrad, ggr	-0,2	-0,1
Soliditet, %	79,0	80,7
Bruttoinvesteringar, mnkr	63	5
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	0	55
Antal anställda i medeltal	347	364

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Ja

#### MÅL

##### EKONOMISKA MÅL

- Inga ekonomiska mål har beslutats av ägaren.

##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Bolagets totala utsläpp av koldioxid från egenupphandlade transporter, ska minska med 20 procent till år 2020, jämfört med år 2013.
- Fram till år 2020 ska Orio ha en genomsnittlig årlig tillväxt om 6 procent.
- 2020 kommer 80 procent av bolagets totala omsättning från nya affärsinitiativ.

##### UPPDRAGSMÅL

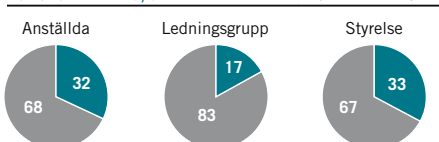
- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

#### STATENS ÄGARANDEL, %



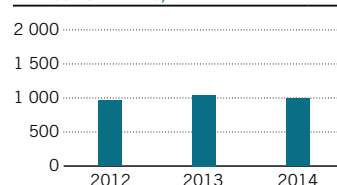
■ Statens ägarandel 100%

#### KÖNSFÖRDELNING, %



Män ■ Kvinnor ■

#### NETTOOMSÄTTNING, mnkr



# postnord

PostNord AB bildades genom samgåendet mellan Post Danmark A/S och Posten AB 2009. Koncernen erbjuder kommunikations- och logistiklösningar till, från och inom Norden och har en nettoomsättning på knappt 40 miljarder kronor och 39 000 medarbetare. Moderbolaget PostNord AB, som är ägare till dotterbolagen Post Danmark A/S och PostNord Group AB, är ett svenskt publikt bolag som ägs till 39,3 procent av den danska staten och till 60,7 procent av den svenska staten. Rösterna fördelas 50/50 mellan ägarna.

## VERKSAMHET

Genom sammanslagningen av Posten AB och Post Danmark A/S 2009 blev PostNord AB Nordens största företag inom kommunikations- och logistiktjänster. Marknaderna sträcker sig från flöden av fysiska brev och paket till delvis eller helt elektroniska tjänster. PostNord tillhandahåller rikstäckande postservice i Sverige och Danmark till miljoner hushåll och företag. Varje dag hanterar PostNord cirka 27 miljoner försändelser med en världsledande ställning vad gäller leveranskvalitet. Företagskunderna står för mer än 90 procent av omsättningen. Via ett nätverk av dotterbolag och samarbetspartners förmedlar PostNord brev och paket till övriga Norden och resten av världen.

## ÅRET 2014

- Ökande paketvolymen kompenseras delvis fortsatt kraftigt sjunkande brevvolymer.
- Omfattande omställningsarbete för att säkra långsiktig lönsamhet tyngde årets resultat.
- Ny integrerad organisation infördes under det gemensamma varumärket PostNord.

Volymerna inom breverksamheten fortsatte att falla under året. Brevvolymerna minskade med totalt 5 procent, varav 4 procent i Sverige och 12 procent i Danmark. Paketvolymerna utvecklas positivt, främst genom

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Jens Moberg



VD: Håkan Ericsson

**Ordf:** Jens Moberg **Led:** Mats Abrahamsson, Gunnel Duveblad, Christian Ellegaard, Sisse Fjeldstad Rasmussen, Torben Janholt, Magnus Skåniger, Anitra Steen **Arb rep:** Lars Chemnitz, Ann-Christin Fällén, Johan Lindholm **Arb suppl:** Peder Madsen, Ulf Sjödin, Sandra Svensk **Revisor:** Helene Willberg, KPMG

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 600 (600) tkr. Arvode till stämмоvald ledamot uppgår till 250 (250) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

att e-handeln ökar kraftigt. Ett omfattande omställningsarbete har genomförts under året och omstruktureringskostnaderna har belastat resultatet. För att möta marknadsutvecklingen och förbättra lönsamheten har bolaget genomfört en ny integrerad organisation som möjliggör ett samlat erbjudande av brev- och logistiktjänster i Norden.

## UPPFÖLJNING

PostNord fick nya ekonomiska mål på årsstämman 2014. Målen ska uppnås långsiktigt över en konjunkturcykel. Lönsamhetsmålet uppnåddes inte under året, men nettoskuld-sättningen höll sig inom målintervallet. PostNord gjorde ingen utdelning under 2014. Av de strategiska hållbarhetsmålen bedömer bolaget att CO<sub>2</sub>-målet kommer nås till 2020. Dock kommer inte målet med kvinnor i chefsbefattningar att nås. Målet avseende leverans-kvalitet för 1:a-klassbrev uppnåddes under året.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	39 950	39 533
<b>Rörelseresultat</b>	<b>351</b>	<b>662</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>245</b>	<b>454</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>176</b>	<b>306</b>
– varav hänförligt till minoritet	3	3

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
<b>Balansomslutning</b>	<b>25 464</b>	<b>25 716</b>
Anläggningstillgångar	16 407	16 139
<b>Eget kapital</b>	<b>7 991</b>	<b>9 034</b>
– varav minoritet	4	4
<b>Nettoskuld</b>	<b>5 127</b>	<b>4 228</b>
<b>Operativt kapital</b>	<b>13 118</b>	<b>13 262</b>

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	0,9	1,7
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	2,1	3,7
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	2,7	5,3
Nettoskuld-sättningsgrad, ggr	0,6	0,5
Soliditet, %	31,4	35,1
Bruttoinvesteringar, mnkr	1 846	2 591
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	0	129
Antal anställda i medeltal	37 976	39 305

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Ja

## MÅL

### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Avkastning på operativt kapital 10,5 procent.
- Kapitalstruktur: Nettoskuld-sättningen ska vara 10–50 procent.
- Utdelning: 40–60 procent av årets vinst efter skatt.

### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Koncernen har ett långsiktigt mål att minska koldioxidutsläpp med 40 procent fram till 2020, med basår 2009.
- Koncernen har ett mål att 40 procent kvinnor i chefsbefattning 2015.

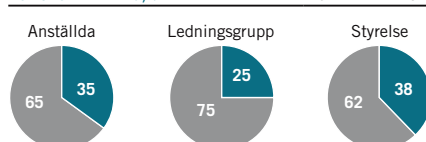
### UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag. Bolaget har ett uppdrag om samhällsomfattande postservice, knutet till tillståndet att bedriva postverksamhet. Kravet för leverans-kvalitet är 85 procent av 1:a-klassbrev ska levereras på följande arbetsdag och 97 procent inom tre dagar.

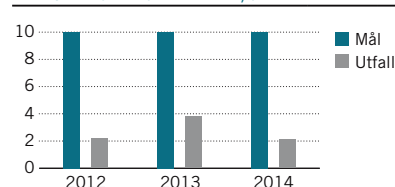
## STATENS ÄGARANDEL, %



## KÖNSFÖRDELNING, %



## AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL, %





RISE Research Institutes of Sweden AB, RISE, är ett av staten helägt bolag och har uppdraget att verka för en sammanhållen svensk institutsektor och branschövergripande samarbeten mellan industriforskningsinstituterna under RISE. Bolaget bildades 2009 med syfte att samla statens ägande i instituten under ett gemensamt varumärke. RISE tillhör den grupp av statligt ägda bolag som har ett av riksdagen särskilt beslutat samhällsuppdrag.

#### VERKSAMHET

RISE:s uppgift är att samla den svenska institutssektorn och stärka dess roll i innovationssystemet genom effektiv bolagsstyrning och arbete med struktur-, effekt- och finansieringsfrågor. Det övergripande målet för instituten i RISE-gruppen är att de ska vara internationellt konkurrenskraftiga och verka för hållbar tillväxt i Sverige genom att stärka näringslivets konkurrenskraft och förnyelse.

RISE-gruppen skapar genom forskning och innovation nytta, tillväxt och konkurrenskraft i samverkan med akademi, näringsliv och samhälle. I koncernen ingår dotterbolagen SP Sveriges Tekniska Forskningsinstitut AB (100 procent) och Swedish ICT Research AB (60 procent) samt intressebolagen Swerea AB (42,8 procent) och Innventia AB (29 procent). De samägda bolagen ägs gemensamt med näringslivet. När alla bolag redovisas i sin helhet oavsett ägarandel benämns de som RISE-gruppen. RISE verkar för en ändamålsenlig institutsstruktur med gemensamt varumärke. Årligen mottar RISE medel från staten för strategisk kompetensutveckling vilka ska investeras i samtliga bolag i RISE-gruppen, det vill säga SP, Swedish ICT, Swerea och Innventia. Medlen investeras utifrån samma investeringskriterier oavsett statens ägarandel.

I forskningspropositionen 2012 (prop. 2012/13:30) fick RISE uppdraget att verka för en mer sammanhållen institutgrupp med ett gemensamt, internationellt starkt varumärke, ökad synlighet, ett tydligare kunderbjudande samt en effektivare organisation som bättre kunde svara mot näringslivets behov av forskning och innovationer. En sammanhållen institutsektor bedömdes dessutom ha större förutsättningar att möta små och medelstora företags behov på området. I budgetpropositionen för 2015 gjorde regeringen bedömningen att RISE i dialog med övriga delägare i underinstituten inom RISE-gruppen ska hitta en organisatorisk och ägarmässig lösning som möjliggör en konsolidering av de fyra underinstituten.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Pia Sandvik

VD: Olof Sandén

Ordf: Pia Sandvik Led: Anna Hultin Stigenberg, Hasse Johansson, Richard Reinius, Ulf Säter, Marie Westrin, Fredrik Winberg, Sven Wird (Hasse Johansson, Fredrik Winberg och Sven Wird valdes vid årsstämman 2015 då Thomas Johannesson avgick) Revisor: Olof Enerbäck, PwC

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 120 (120) tkr. Arvode till stämмоvald ledamot uppgår till 60 (60) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

#### ÅRET 2014

- Fortsatt god tillväxt i SP.
- Ökat samarbete mellan dotterbolagen.
- Strategiprojekt inom gruppen initierat.

RISE-gruppens omsättning (koncernen och intressebolagen) har ökat fem–sex procent per år under de senaste fem åren. Tillväxten har framför allt drivits av det största institutet SP som växt cirka 10 procent per år under samma period. Helägda SP:s stora intäktsuppång innebär att omsättningsökningen var större i koncernen än gruppen. Strategiska kompetensmedel uppgick till cirka 18 (18) procent av RISE-gruppens omsättning. Gruppens samlade finansiella ställning är fortfarande tillfredsställande med en soliditet om 45 procent, men har minskat successivt genom att tillväxten medfört ökad kapitalbindning.

RISE har över gruppen utövat aktiv bolagsstyrning i enlighet med en av styrelsen fastställd bolagsstyrningsmodell. Bolaget har arbetat vidare med att öka samarbetet och koordineringen mellan de fyra instituten inom gruppen. Det strategiarbete som initierades under sommaren 2014 tillsammans med alla delägarna i instituten har fortlöpt, dock utan Swerea vars övriga ägare utöver RISE valde att stå utanför detta arbete. Före jul avslutades den första fasen som beskriver nuläget tvärs instituten och ett antal förbättringsområden. Dessa kommer att adresseras under våren 2015 i ett arbete kring mål och strategier.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	1 977	1 807
Rörelseresultat	51	32
Resultat före skatt	58	41
Nettovinst	48	30
– varav hänförligt till minoritet	9	–9
BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
Balansomslutning	2 046	1 807
Anläggningstillgångar	942	793
Eget kapital	927	875
– varav minoritet	80	65
Nettoskuld	252	155
Operativt kapital	1 179	1 030
NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	2,6	1,8
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	5,3	3,6
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	4,6	3,5
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,3	0,2
Soliditet, %	45,3	48,4
Bruttoinvesteringar, mnkr	227	306
Anslag, mnkr	361	308
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	1 673	1 586
Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja	
Bestyrkt GRI-rapport	Ja	
Redovisar enligt IFRS	Ja	

#### MÅL

##### EKONOMISKA MÅL

- RISE är varken vinstdrivande eller vinstutdelande. Instituterna i RISE-gruppen (dotter- och intressebolagen) är vinstdrivande men inte vinstutdelande.

##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- RISE-gruppens forskning och innovation är värdeskapande och erbjuder det som näringsliv och samhälle behöver och efterfrågar.
- RISE-gruppen strävar efter att bidra till hållbar tillväxt, att använda sina resurser ansvarsfullt och bidra till lösningar på de stora globala utmaningarna.
- RISE-gruppen är en attraktiv arbetsgivare som både förmår rekrytera och behålla medarbetare och samtidigt aktivt bidrar till näringslivets kunskaps- och kompetensförsörjning.

##### UPPDRAGSMÅL

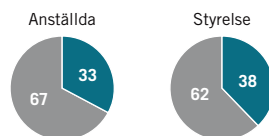
- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag. Uppföljning sker av verksamhet som inom ramen för samhällsuppdraget finansieras genom anslag på statens budget. Mål enligt processen för uppdragsmål har ännu inte utvecklats.

#### STATENS ÄGARANDEL, %



■ Statens ägarandel 100%

#### KÖNSFÖRDELNING, %



Män ■ Kvinnor ■

#### RISE-GRUPPENS OMSÄTTNING 2014, %



■ Näringsliv 55%  
■ Kompetens- och struktur-  
utvecklingsmedel 18%  
■ Forskningsanslag tagna  
i konkurrens 27%

# samhall

Riksdagen beslutade 1992 att den dåvarande stiftelsen Samhall skulle ombildas till aktiebolag. Samhall Aktiebolags uppdrag är att, som en del av den svenska arbetsmarknadspolitiken, producera varor och tjänster och genom detta skapa meningsfulla och utvecklande arbeten åt personer med funktionsnedsättning som medför nedsatt arbetsförmåga. Med ett starkt individperspektiv som förenas med en lönsam affärsstruktur ska Samhall erbjuda ett varierat utbud av arbetsuppgifter. På så sätt kan företaget bryta utanförskap och bidra till ett hållbart samhälle.

## VERKSAMHET

Samhall är i dag ledande i Sverige när det gäller utveckling genom arbete för personer med funktionsnedsättning. Bolaget har cirka 23 000 medarbetare på cirka 200 orter i Sverige. Samhall skapar arbeten enligt uppdraget genom att matcha rätt person till rätt arbete i konkurrensutsatta kunduppdrag. Bolaget har erbjudanden inom bland annat arbetsplats- och fastighetservice, lager och logistik, städ och tvätt, tillverkning samt äldreservice. Exempel på några av de största privata kunderna är Ikea, Permobil, Lernia, Ica, Max, Swedbank och Volvo.

Samhall anlitas också av många kommuner, från Malmö i söder till Gällivare i norr.

På bolagsstämman 2015 antogs en ägar-anvisning om följande:

- minst 29,4 miljoner lönetimmar ska erbjudas personer med funktionsnedsättning,
- minst 40 procent av de personer som rekryteras ska komma från prioriterade grupper,
- 1 100 personer av de anställda med funktionsnedsättning ska lämna företaget för arbete hos annan arbetsgivare,
- Samhall ska undvika att säga upp anställda med funktionsnedsättning i kärnuppdraget på grund av arbetsbrist, samt
- Samhall ska om möjligt ta regionalpolitisk hänsyn och undvika att lägga ned verksamheter på orter med svag arbetsmarknad.

Samhall har under 2015 i uppdrag att erbjuda utvecklingsanställningar åt minst 1 000 personer i sysselsättningsfasen som har en funktionsnedsättning.

## ÅRET 2014

- God tillväxt inom områdena Tjänster och Bemannade lösningar.
- Överträffade mål gällande antal övergångar.

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Erik Strand



VD: Monica Lingegård

**Ordf:** Erik Strand **Led:** Bertil Carlsén, Helen Fasth Gillstedt, Angelica Frithiof, Kenneth Johansson, Maria Nilsson, Leif Ljungqvist (Angelica Frithiof valdes vid årsstämman 2015 då Hans Kilsved och Gunnel Toltes avgick. Leif Ljungqvist valdes i november då Magnus Skåniger avgick) **Arb rep:** Hans Abrahamsson, Ann-Christin Andersson, Pia Litbo **Arb suppl:** Kristina Jakobsson, Hans Janeman **Revisorer:** Peter Ekberg, Deloitte

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 310 (310) tkr. Arvode till stämvalda ledamöter 130 (130) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

- Organisationsförändring som ökar möjligheterna för medarbetare i arbete.

Samhalls totala intäkter ökade under året med cirka 140 miljoner kronor eller cirka 2 procent. Affärsområdena Tjänster och Bemannade lösningar ökade i enlighet med affärsstrategin medan Industriproduktion och förpackning/logistik minskade under året. Bolagets bruttovinst fortsatte att förbättras. Rörelseresultatet för helåret 2014 påverkades positivt av engångsposter medan det underliggande resultatet däremot försämrades något. Ökade lönekostnader i kombination med en oförändrad merkostnadsersättning från staten bidrog till detta.

## UPPFÖLJNING

För 2014 infrjade Samhall samtliga ägarens uppdragsmål, inklusive antalet övergångar på minst 1 100 personer. Under 2014 anställde bolaget 1 298 personer inom ramen för utvecklingsanställningarna. Antalet lönetimmar uppgick till 29,4 (29,5) miljoner och rekryteringen från prioriterade grupper var 44 (43) procent. Samhalls avkastning på eget kapital uppgick 2014 till 5 procent och soliditeten till 47 procent. Över en konjunkturcykel har bolaget något understigit avkastningsmålet.

Självfinansieringsgraden ökade från 28 till 30 procent, vilket också var målet för 2014. Målet att andelen medarbetare i betalda kunduppdrag ska öka uppnåddes dock inte. Index för engagemang var oförändrat på 76 procent. Miljöbilarna ökade från 9,0 till 11,4 procent, vilket uppnådde målet på en ökning om 2 procentenheter.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	6 903	6 955
<b>Rörelseresultat</b>	<b>0</b>	<b>-40</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>92</b>	<b>21</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>81</b>	<b>15</b>
- varav hänförligt till minoritet	0	0
<b>BALANSRÄKNING, mnkr</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
<b>Balansomslutning</b>	<b>3 522</b>	<b>3 360</b>
Anläggningstillgångar	154	146
<b>Eget kapital</b>	<b>1 656</b>	<b>1 575</b>
- varav minoritet	0	0
<b>Nettoskuld</b>	<b>-2 743</b>	<b>-2 524</b>
<b>Operativt kapital</b>	<b>-1 087</b>	<b>-949</b>
<b>NYCKELTAL</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Rörelsemarginal, %	0,0	neg
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	5,0	1,0
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	0,0	4,6
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-1,7	-1,6
Soliditet, %	47,0	46,9
Bruttoinvesteringar, mnkr	40	35
Anslag, mnkr	4 405	4 405
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	17 908	17 401
Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja	
Bestyrkt GRI-rapport	Ja	
Redovisar enligt IFRS	Nej	

## MÅL

### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Avkastning på eget kapital 7 procent.
- Kapitalstruktur: Soliditet minst 30 procent.
- Utdelning: Ingen. Uppkommer vinst ska vinstmedlen balanseras i ny räkning för främjande av företagets fortsatta verksamhet.

### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Medarbetare i arbete.
- Engagerade medarbetare.
- Ökad självfinansieringsgrad.
- Miljömål – Mindre koldioxidutsläpp.

Läs mer om hållbarhetsmålen i bolagets årsredovisning.

### UPPDRAGSMÅL

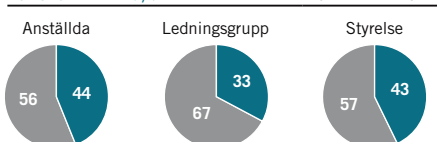
- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag. Uppföljning sker av verksamhet som inom ramen för samhällsuppdraget finansieras genom anslag på statens budget.

## STATENS ÄGARANDEL, %

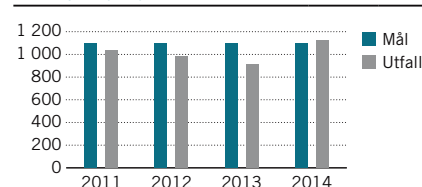


■ Statens ägarandel 100%

## KÖNSFÖRDELNING, %



## ANTAL ÖVERGÅNGAR







SAS Group

SAS AB bildades 1946 då de nationella flygbolagen i Sverige, Norge och Danmark enades om att driva sin verksamhet i form av ett konsortium. För att kunna verka under samma förutsättningar som övriga flygbolag på den internationella marknaden förändrades ägandestrukturen 2001. Aktierna i de nationella företagen byttes ut mot aktier i ett nytt och samlat moderbolag, SAS AB. Svenska staten äger sedan dess 21,4 procent av aktierna i SAS.

#### VERKSAMHET

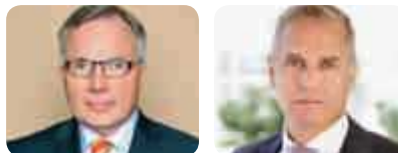
SAS transporterade under räkenskapsåret 2013/2014 29,4 miljoner passagerare, inklusive charter. Scandinavian Airlines är Nordens största flygbolag avseende destinationer, passagerare och flygningar. Flygbolaget flög till 125 destinationer med 807 dagliga flygningar under 2013/2014. Därutöver erbjöd Scandinavian Airlines ett större nätverk via samarbetspartners och Star Alliance. I Scandinavian Airlines ingår också SAS Cargo och SAS Ground Handling (90 procent). SAS är börsnoterat i Stockholm, Köpenhamn och Oslo.

#### ÅRET 2013/2014 <sup>1)</sup>

- Emission av preferensaktier och konvertibellån förstärkte bolagets finansiella beredskap.
- Nytt besparingsprogram om 2,1 miljarder kronor lanserat med full effekt från 2017.
- Ytterligare steg mot förenkling av produktionsplattformen genom renodling av flygplansflottan.

Verksamhetsåret 2013/2014 präglades av kraftig prispress på marknaden och omstörning av den europeiska flygindustrin med externa produktionsmodeller, bildande av egna lågkostnadsbolag och ökad användning av bemanningsbolag. Bolaget har framgångsrikt genomfört det besparingsprogram som lanserades 2012 (4XNG) och lanserade ytterligare ett besparingsprogram om 2,1 miljarder kronor under verksamhetsåret 2013/2014 med full effekt från 2017. Samtidigt genomförs en renodling av bolagets produktionsplattform genom en minskning av antalet flygplansmodeller i verksamheten. Bolaget satsar också på en förnyad flygplansflotta och får under kommande år de första leveranserna av nya lång-

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Fritz H. Schur

VD: Rickard Gustafson

**Ordf:** Fritz H. Schur **Led:** Monica Caneman, Carsten Dilling, Lars-Johan Jarnheimer, Birger Magnus, Dag Mejdell, Sanna Suvanto-Harsaae, Jacob Wallenberg  
**Arb rep:** Sven Cahler, Jens Lippestad, Bo Nielsen  
**Arb suppl:** Erik Bohlin, Kim Kalsås-Carlson, Janne Wegeberg **Revisorer:** Bo Hjalmarsson, Eva Medbrant, PwC

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 410 (410) tkr, till förste och andre vice ordförande 242 (242) tkr. Arvode till stämvald ledamot uppgår till 207 (207) tkr.

distansflygplan (Airbus A330E). Kunderbjudandet stärktes genom uppgraderingar och förbättringar av lojalitetsprogrammet Eurobonus. Årets resultat efter skatt uppgick till -710 (1 358) miljoner kronor. I resultatet ingår en omstruktureringsreserv om -1,1 miljarder kronor och en positiv resultatpåverkan från förändrade pensionsavsättningar om 1 miljard kronor. Mot bakgrund av den intensiva konkurrensen har SAS initierat överläggningar med de fackliga organisationerna hur man ska möta de nya förutsättningarna i industrin.

#### UPPFÖLJNING

Verksamhetsåret 2012/2013 uppnådde SAS målet för den finansiella beredskapen, men inte lönsamhets- respektive soliditetsmålet. Mål avseende lönsamhet (rörelsemarginal) och soliditet kommer att omprövas under 2014/2015.

Reduceringen av utsläppen från flygverksamheten jämfört med 2005 uppgick till 19 procent under räkenskapsåret. Energiförbrukningen har reducerats med 37 procent och bränsleförbrukningen har reducerats med 35 procent under räkenskapsåret jämfört med 2010. Bullerreduceringen uppgick till 18 procent jämfört med 2010.

1) Brutet räkenskapsår november 2013–oktober 2014.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014 <sup>1)</sup>	2013 <sup>1)</sup>
Nettoomsättning	38 006	42 182
<b>Rörelseresultat</b>	<b>153</b>	<b>2 596</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>-918</b>	<b>1 648</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>-719</b>	<b>1 358</b>
- varav hänförligt till minoritet	17	1

BALANSRÄKNING, mnkr	2014 <sup>1)</sup>	2013 <sup>1)</sup>
<b>Balansomslutning</b>	<b>29 325</b>	<b>26 813</b>
Anläggningstillgångar	18 291	18 600
<b>Eget kapital</b>	<b>4 907</b>	<b>3 226</b>
- varav minoritet	27	16
<b>Nettoskuld</b>	<b>-2 676</b>	<b>1 139</b>
<b>Operativt kapital</b>	<b>2 231</b>	<b>4 365</b>

NYCKELTAL	2014 <sup>1)</sup>	2013 <sup>1)</sup>
Rörelsemarginal, %	0,4	6,2
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	neg	18,9
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	4,6	52,8
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-0,5	0,4
Soliditet, %	16,7	12,0
Bruttoinvesteringar, mnkr	2 113	1 877
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	12 329	14 127

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Ja

1) Brutet räkenskapsår november 2013–oktober 2014

#### MÅL

##### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Rörelsemarginal om minst 8 procent.
- Kapitalstruktur: Soliditeten ska överstiga 35 procent. Målet för den finansiella beredskapen är att likvida medel samt outnyttjade kreditfaciliteter ska överstiga 20 procent av fasta kostnader.
- Utdelning: 30–40 procent av koncernens resultat efter schablon-skatt. Vid negativa resultat ges som regel ingen utdelning för att säkerställa koncernens finansiella position.

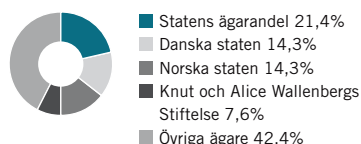
##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Reducera utsläpp från flygverksamheten med 20 procent 2015 jämfört med 2005.
- Reducera energiförbrukningen i byggnader med 15 procent 2015 jämfört med 2010.
- Reducera fossila bränsleförbrukning bland markfordonen med 10 procent på SAS större flygplatser i Skandinavien 2015 jämfört med 2010.
- Reducera bullret vid start med 15 procent jämfört med 2010.

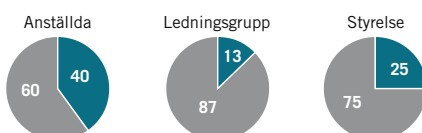
##### UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

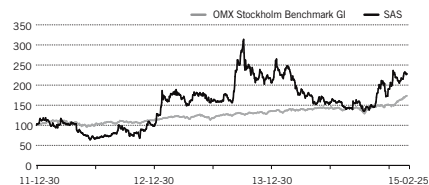
#### STATENS ÄGARANDEL, %



#### KÖNSFÖRDELNING, %



#### KURSVÄRDE JANUARI 2012–FEBRUARI 2015



# SBAB!

SBAB bildades 1985 med syfte att finansiera de statliga bostadslånen. År 1989 övertog SBAB förvaltningen av statliga bostadslån från Boverket. Efter godkännande av bolagsstämman ansökte bolaget 2009 om tillstånd att bedriva bankrörelse till Finansinspektionen, och produktutbudet har breddats till att omfatta mer än hypotekslån.

## VERKSAMHET

SBAB erbjuder lån och sparande till privatpersoner, bostadsrättsföreningar och fastighetsbolag och verksamheten är organiserad i två affärsområden: Privat samt Företag & Brf. Privat erbjuder bolån, privatlån, inlåning, försäkringar och bolåneförmedling via partners i form av banker och fastighetsmäklare. Företag & Brf erbjuder bostadsfinansiering till fastighetsbolag och bostadsrättsföreningar samt inlåning från företag.

## ÅRET 2014

- Ny vd och ny strategi med bolån som kärnprodukt.
- SBAB lämnar utdelning för första gången sedan 2004.
- Både utlånings- och inlåningsvolymerna nådde nya rekordnivåer för SBAB.

Under 2014 har SBAB bytt vd, strategi och slagit ihop två affärsområden, tidigare Privatmarknad och Partneraffärer, till ett. Bolagets strategi är nu att fokusera på kärnprodukten bolån och SBAB har därför under 2014 avyttrat sina fonder och avslutat tidigare utvecklingsprojekt där siktet var inställt på att bli en fullsortimentsbank, vilket medfört vissa nedskrivningar som påverkar årets resultat.

Styrelsen har också beslutat ett kostnads-effektiviseringsprogram som tillsammans med ökade volymer och förbättrade marginaler stärkt lönsamhet och bidragit till att bolaget för 2014 kan lämna utdelning till ägarna.

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Bo Magnusson

VD: Klas Danielsson

**Ordf:** Bo Magnusson **Vice ordf:** Jakob Grinbaum **Led:** Carl-Henrik Borg, Lars Börjesson, Kristina Ekengren, Ebba Lindsö, Jane Lundgren Ericsson, Karin Moberg (Carl-Henrik Borg valdes vid årsstämman 2015 då Per-Anders Fasth avgick) **Arb rep:** Helen Vallin, Anders Heder **Revisor:** Hans Åkervall, KPMG

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 430 (350) tkr. Arvode till stämvald ledamot uppgår till 215 (175) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

## UPPFÖLJNING

SBAB:s mål syftar till att säkra en långsiktig finansiell stabil och lönsam bank. SBAB uppnådde eller överträffade samtliga ekonomiska mål för 2014.

Vid årsstämman 2015 beslutades om justerat kapitalstrukturmål för att anpassa nivån till de regelförändringar som genomförts sedan 2013 då de nuvarande målen beslutades. Från stämman ska kärnprimärkapitalrelationen vara minst 22 procent.

SBAB:s mål för sunda finanser följs upp genom kärnprimärkapitalrelationen som för 2014 överträffade målet. Nöjd medarbetarindexet minskade under 2014, sannolikt delvis till följd av omorganisering, och nådde inte målet. Banken jobbar med att ta fram nya produkter som stödjer kundernas investeringar i hållbart boende, den första produkten erbjuds dock först från 2015.

## RESULTATRÄKNING, mnkr

	2014	2013
<b>Räntenetto</b>	<b>2 111</b>	<b>1 963</b>
Provisionsnetto	-110	-109
Nettoresultat Finansiella Poster	620	39
Övriga rörelseintäkter	0	0
<b>Totala intäkter</b>	<b>2 621</b>	<b>1 893</b>
<b>Rörelseresultat</b>	<b>1 644</b>	<b>1 085</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>1 644</b>	<b>1 085</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>1 256</b>	<b>873</b>
- varav hänförligt till minoritet	0	0

## BALANSRÄKNING, mnkr

	2014	2013
<b>Balansomslutning</b>	<b>338 985</b>	<b>335 058</b>
Utlåning till allmänheten	268 882	279 006
<b>Eget kapital</b>	<b>11 001</b>	<b>9 681</b>
- varav minoritet	0	0

## NYCKELTAL

	2014	2013
Kreditförlustnivå, %	0,0	0,0
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	12,1	9,5
Kärnprimärkapitalrelation, %	36,8	30,6
Kapitaltäckningsgrad, %	44,7	35,6
Utdelning, mnkr	502	0
Antal anställda i medeltal	437	449

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Etikpolicy	Ja
Jämställdhetspolicy	Ja
Miljöpolicy	Ja
Miljöledningssystem	Nej
Redovisar enligt IFRS	Ja

## MÅL

### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Avkastning på eget kapital minst 10 procent.
- Kapitalstruktur: Kärnprimärkapitalrelation 18–20 procent.
- Utdelning: Lägst 40 procent av årets vinst efter skatt.

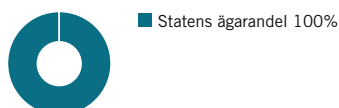
### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Sunda finanser: Överensstämmer med de av bolagsstämman beslutade ekonomiska målen.
- Ansvar & transparens: Ansvar & transparens i försäljning och marknadsföring, Ansvar som arbetsgivare.
- Hållbart boende: Finansiering av nyproduktion av bostäder, Socialt engagemang med koppling till boende, Engagerianvändningen i svenska bostäder.

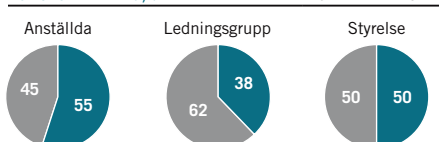
### UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

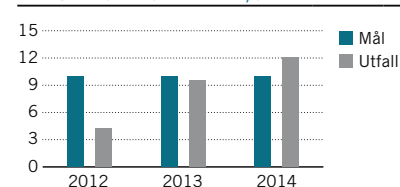
## STATENS ÄGARANDEL, %



## KÖNSFÖRDELNING, %



## AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL, %



# SEK

Aktiebolaget Svensk Exportkredit SEK, bildades av staten och affärsbankerna 1962 i syfte att ge den svenska industrin bättre tillgång till långfristig finansiering och öka dess konkurrenskraft. Sedan 2003 är staten ensam ägare. SEK:s uppdrag är att på kommersiella grunder säkerställa tillgång till hållbara finansiella lösningar för svensk exportnäring.

## VERKSAMHET

Syftet med SEK:s verksamhet är att främja svensk exportnäring genom att på kommersiella och hållbara grunder erbjuda finansieringslösningar som direkt eller indirekt främjar svensk export. SEK är en marknadskompletterande aktör där erbjudandet ska ses som ett komplement till bank- och kapitalmarknadsfinansiering för exportörer som vill ha olika finansieringskällor. SEK samarbetar med svenska och internationella banker och exportfrämjande aktörer för att uppnå bästa möjliga finansieringslösningar för kunderna. SEK finansierar sig på de internationella kapitalmarknaderna och erbjuder kunderna olika finansieringslösningar i form av slutkundsfinansiering och direktutlåning. På uppdrag av svenska staten administrerar SEK även det svenska systemet för statsstödda exportkrediter (CIRR-systemet).

## ÅRET 2014

- Fortsatt hög nytulning till svensk exportnäring på 57,1 (55,7) miljarder kronor.
- Stabilt räntenetto med lägre upplåningskostnader.
- Högre nettoresultat av finansiella transaktioner.

SEK:s nytulning till svenska exportföretag och till deras kunder var fortsatt hög trots den i övrigt goda tillgången till kapital, att den ekonomiska utvecklingen drabbats av bakslag och att EU:s ekonomier, som står för 60 procent av den svenska exporten, tappat kraft. Behov har funnits av långfristig exportfinansiering där finansiering till exportföretagens kunder uppgick till 33,9 miljarder kronor och finansiering direkt till exportföretagen uppgick till 23,2 miljarder kronor. Stabilt räntenetto då de genomsnittliga volymerna och marginalerna i utlåningsportföljen ökade samtidigt som upplåningskostnaderna var lägre. SEK:s rating för långfristiga skulder är AA+ från Standard & Poors och Aa1 från Moody's. Under 2014 har SEK haft en låneram hos Riksgäldskontoret om 80 miljarder kronor som endast får användas

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Lars Linder-Aronson VD: Catrin Fransson

Ordf: Lars Linder-Aronson Led: Cecilia Ardrström, Jan Belfrage, Susanne Lithander, Lotta Mellström, Ulla Nilsson, Jan Roxendal, Teppo Tauriainen (Teppo Tauriainen valdes vid extra stämma i oktober 2014 då Eva Walder avgick. Susanne Lithander valdes vid extra stämma i januari 2015) Revisor: Erik Åström, EY

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 400 (380) tkr. Arvode till stämmovald ledamot uppgår till 180 (155) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

das för systemet för statsstödda exportkrediter samt möjlighet att på kommersiella villkor köpa statsgarantier för nyupplåning upp till 250 miljarder kronor. SEK har inte utnyttjat dessa faciliteter och riksdagen har beslutat att inte förlänga kreditgarantiramen för 2015.

## UPPFÖLJNING

Lönsamhetsmålet mätt som avkastning på eget kapital motsvarade 8,0 procent och utfallet uppgick till 8,1 procent. Kapitalmålet mätt som kärnprimärkapitalrelationen överträffades och uppgick till 16,9 procent. Utdelning om 378 miljoner kronor lämnas för 2014 vilket är enligt utdelningspolicy.

Årsstämman 2015 antog nya ekonomiska mål där avkastningen på eget kapital ska uppgå till minst 6 procent, kärnprimärkapitalrelationen ska uppgå till 16 procent, dock lägst 14 procent och ordinarie utdelning ska uppgå till 30 procent av årets resultat med beaktande av mål för kapitalstruktur, framtida kapitalbehov och investeringar.

Andelen kunder som upplever att SEK inkluderar hållbarhetsfrågor vid kreditbeslut uppgick till 81 procent. Målet för hållbar finansiering för 2015 och 2016 skärps till 100 procent. 23 procent av kunder och underleverantörer har åtagit sig att följa SEK:s riktlinjer inom anti-korruption. Arbetet inleddes i slutet på 2013 med utskick till leverantörer och under 2015 fortsätter detta ske till kunderna. Könsfördelningen av chefstjänster uppgick till 41 procent kvinnor och 59 procent män och antalet medarbetare med utländsk bakgrund till 29 procent.

Uppdragsmålen beslutades vid årsstämman 2015.

## RESULTATRÄKNING, mnkr

	2014	2013
<b>Räntenetto</b>	<b>1 578</b>	<b>1 555</b>
Provisionsnetto	-6	-5
Nettoresultat Finansiella Poster	506	408
Övriga rörelseintäkter	0	0
<b>Totala intäkter</b>	<b>2 078</b>	<b>1 958</b>
<b>Rörelseresultat</b>	<b>1 629</b>	<b>1 408</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>1 629</b>	<b>1 408</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>1 260</b>	<b>1 090</b>
- varav hänförligt till minoritet	0	0

## BALANSRÄKNING, mnkr

	2014	2013
<b>Balansomslutning</b>	<b>325 166</b>	<b>306 554</b>
Utlåning till allmänheten	227 890	211 330
<b>Eget kapital</b>	<b>16 157</b>	<b>14 990</b>
- varav minoritet	0	0

## NYCKELTAL

	2014	2013
Kreditförlustnivå, %	0,0	0,0
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	8,1	7,4
Primärkapitalrelation, %	16,9	19,5
Kapitaltäckningsgrad, %	19,2	21,8
Utdelning, mnkr	378	327
Antal anställda i medeltal	243	243

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Ja

## MÅL EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Avkastning på eget kapital ska långsiktigt motsvara riskfri ränta plus 5 procentenheter.
- Kapitalstruktur: Kärnprimärkapitalrelation 16 procent, dock lägst 12 procent.
- Utdelning: 30 procent av årets resultat med beaktande av mål för kapitalstruktur, framtida kapitalbehov och investeringar.

Mål 2014. Vid årsstämman 2015 antogs nya mål.

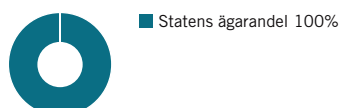
## STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Hållbar finansiering: Över 80 procent av kunderna ska uppleva att hållbarhetskrav ställs vid utlåningen.
- Affärsetik: 100 procent av SEK:s kunder och underleverantörer ska år 2015 ha åtagit sig att följa SEK:s riktlinjer inom anti-korruption.
- Jämställdhet och mångfald: Kvinnor/män i chefsställning ska vara 40–60 procent och antal anställda med utländsk bakgrund ska överstiga 25 procent.

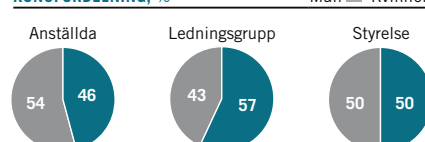
## UPPDRAGSMÅL

SEK ska administrera det svenska systemet för statsstödda exportkrediter, CIRR-krediter, och verka för att det ska vara lika konkurrenskraftigt som motsvarande system i de viktigaste konkurrensländerna. Utvärdering sker genom mätning av det mervärde som SEK adderar avseende exportkrediter samt att bolaget genomför en intressentalog.

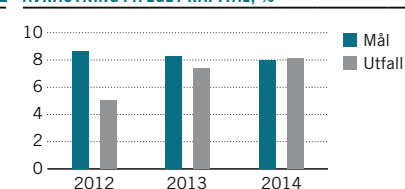
## STATENS ÄGARANDEL, %



## KÖNSFÖRDELNING, %



## AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL, %





SJ AB, som är helägt av svenska staten, bildades 2001 i samband med bolagiseringen av affärsverket Statens Järnvägar. Vid bolagiseringen övertog SJ affärsverkets persontrafik på järnväg och driver sedan dess verksamheten på affärsmässiga grunder i konkurrens med andra tågoperatörer samt med bil, flyg och buss. SJ är ett modernt och kundnära resetransportföretag, där punktligheten står i fokus.

#### VERKSAMHET

SJ är den största operatören av persontrafik på järnväg i Sverige. Tågtrafiken i koncernen bedrivs främst inom moderbolaget SJ AB samt i dotterbolagen Stockholmståg, SJ Norrlandståg och SJ Götalandståg. Övriga dotterbolag och intresseföretag bedriver verksamhet med nära anknytning till kärnverksamheten.

SJ är huvudsakligen verksam på marknaden för interregionala och långväga resor. Bolaget verkar inom två typer av trafik, kommersiell trafik och avtalstrafik (som upphandlas i konkurrens av Trafikverket eller av regionala trafikmyndigheter). SJ driver både kommersiell trafik och avtalstrafik på affärsmässiga grunder i konkurrens med andra tågoperatörer, samt med bil, flyg och buss.

Hållbart företagande är en naturlig och integrerad del i SJ:s affärsmodell. Med utgångspunkt i företagets vision, affärsidé och värderingar säkerställs ett socialt, miljömässigt och ekonomiskt ansvar genom mätning och uppföljning av sex styrområden. Att arbeta för att förbättra punktligheten är ett av målen. SJ:s punktlighet för fjärrtåg förbättrades, trots kraftiga trafikstörningar under våren och sommaren, med tre procentenheter till 81 procent medan punktligheten för regional-tåg uppgick till 89 procent, vilket motsvarar utfallet för 2013.

#### ÅRET 2014

- Resandet med SJ ökade med 2 procent.
- Ett förbättringsprogram startades, vilket ska sänka kostnaderna med 1 miljard kronor på tre år. Som en följd av detta stängdes 18 av SJ:s resebutiker ned och ett varsel lades omfattandes 400 personer, varav 237 avsåg administrativa personal.
- 75 procent av innehavet i SJ:s dotterbolag Linkon AB avyttrades under slutet av året.

Koncernens nettoomsättning uppgick för helåret till 9 065 (9 023) miljoner kronor, vilket innebär en marginell ökning. Rörelseresultatet ökade med 270 miljoner kronor och

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Jan Sundling



VD: Crister Fritzon

**Ordf:** Jan Sundling **Led:** Ulrika Dellby, Mikael Staffas, Mikael Stöhr, Siv Svensson, Michael Thorén, Gunilla Wikman (Lena Olving avgick vid årsstämman 2015)

**Arb rep:** Per Hammarqvist, Erik Johannesson, Hans Pilgard **Revisorer:** Hans Warén, Deloitte

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 400 (400) tkr. Arvode till stämмоvald ledamot uppgår till 150 (150) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

uppgick till 568 (298) miljoner kronor. Under året har även SJ:s fokus på en aktiv kostnads- och resursstyrning bidragit till ett förbättrat underliggande resultat för 2014 på 503 (347) miljoner kronor. Den positiva resultatutvecklingen ger SJ handlingsutrymme att fortsätta investera och utveckla SJ till ett mer konkurrenskraftigt företag.

#### UPPFÖLJNING

I samband med årsstämman den 28 april 2014 fattades beslut om nya, långsiktiga finansiella mål för SJ. SJ uppnådde mål om avkastning operativt kapital samtidigt som nettoskuldssättningsgraden är lägre än angivet målintervall. Avkastning på operativt kapital uppgick per december till 11,5 procent, vilket medförde att målet uppnåddes. Storleken på koncernens operativa kapital har minskat med cirka 300 miljoner kronor under det senaste året som följd av bland annat rörelsekapitalförändringar och försäljning av dotterbolaget Linkon AB. Finansiering av det operativa kapitalet sker nu uteslutande med eget kapital, vilket reflekteras av att måttet nettoskuldssättningsgrad uppgår till -0,07, vilket motsvarar en nettokassa om 396 miljoner kronor i SJ-koncernen.

Punktlighetsarbetet fortgår och den del av problematiken som SJ står för minskar medan orsaker relaterade till infrastruktur ökar. Punktligheten för fjärrtåg uppgick till 81 procent och för regionaltåg till 89 procent. Utfallet avseende genomförda leverantörs- och partnerskapsbedömningar uppgick till 20 procent. SJ Volontär lanserades första kvartalet 2015 och är en möjlighet för företagets medarbetare att engagera sig ideellt på arbetstid motsvarande en arbetsdag per år. Någon uppföljning har ännu ej skett.

#### RESULTATRÄKNING, mnkr

	2014	2013
Nettoomsättning	9 065	9 024
<b>Rörelseresultat</b>	<b>568</b>	<b>298</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>578</b>	<b>288</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>460</b>	<b>220</b>
- varav hänförligt till minoritet	0	0

#### BALANSRÄKNING, mnkr

	2014	2013
<b>Balansomslutning</b>	<b>8 870</b>	<b>9 312</b>
Anläggningstillgångar	7 082	7 231
<b>Eget kapital</b>	<b>5 335</b>	<b>4 961</b>
- varav minoritet	0	0
<b>Nettoskuld</b>	<b>326</b>	<b>670</b>
<b>Operativt kapital</b>	<b>5 661</b>	<b>5 631</b>

#### NYCKELTAL

	2014	2013
Rörelsemarginal, %	6,3	3,3
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	8,9	4,5
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	10,1	3,8
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,1	0,1
Soliditet, %	60,1	53,3
Bruttoinvesteringar, mnkr	828	527
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	230	73
Antal anställda i medeltal	4 541	4 953

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Ja

#### MÅL

##### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Avkastning på operativt kapital ska uppgå till minst 7 procent i genomsnitt.
- Kapitalstruktur: nettoskuldssättningsgrad på 0,5-1,0 ggr på sikt
- Utdelning: Utdelning ska långsiktigt uppgå till mellan 30 och 50 procent

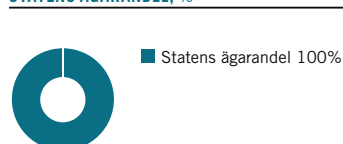
##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Punktlighet: Fjärrtåg 5 minuter (95 procent).
- Andel årligen genomförda leverantörs- och partnerskapsbedömningar.
- SJ Volontär – en möjlighet för medarbetarna att ägna sig åt ideellt arbete på arbetstid.

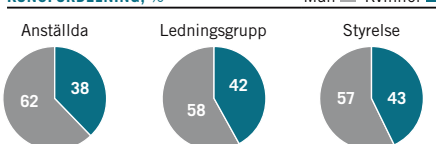
##### UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsupdrag.

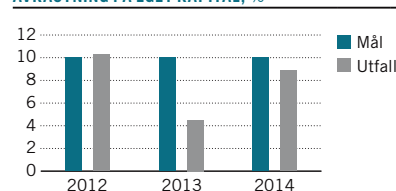
#### STATENS ÄGARANDEL, %



#### KÖNSFÖRDELNING, %



#### AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL, %





SOS Alarm Sverige AB, bildades 1974 och ägs till 50 procent av svenska staten och till 50 procent av Sveriges Kommuner och Landsting. SOS Alarms huvuduppgift är att på uppdrag av staten ansvara för SOS-tjänsten i Sverige genom att ta emot och förmedla larm på nödnumret 112 och erbjuda kommuner och landsting dirigerings- och prioriterings- och exempelvis ambulanser och brandkår. SOS Alarm tar även emot och behandlar larm från automatiska larmanläggningar.

#### VERKSAMHET

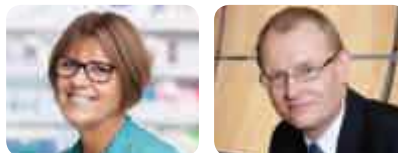
SOS Alarms affärsidé är att utveckla, erbjuda och utföra tjänster för ett tryggare samhälle. Bolagets centrala roll vid nödsituationer gör SOS Alarm till en viktig länk i samhällets krisberedskap. Bolaget ansvarar för nödnumret 112 inom Sverige och verksamheten regleras i ett avtal med staten. Genom ett antal SOS-centraler i Sverige sköter bolaget larmmottagning och åtgärdsstyrning i samarbete med ambulanssjukvård, kommunal räddningstjänst, polis, sjö-, flyg-, och fjällräddning med flera aktörer. 2014 tog SOS Alarm emot drygt 3,6 miljoner nödsamtal. Antalet där hjälp omedelbart behövdes uppgick till cirka 2,0 miljoner skarpa nödanrop. Flertalet nödsamtal gäller behov av vård i samband med akuta sjukdomstillstånd och olyckor (871 519) eller behov av polis, till exempel i samband med pågående brott (660 856). Behovet av insatser från kommunal räddningstjänst gäller ofta stora händelser men antalet samtal är inte lika stort (106 286). År 2014 vidarekopplades drygt 111 712 samtal till Jourhavande präst. Behov av hjälp från statlig räddningstjänst som sjöräddning, flygräddning, fjällräddning, Kustbevakningen med mera utgör en mindre del.

SOS Alarm ansvarar för prioritering och dirigerings- och flertalet av landets akutambulanter. Bolaget erbjuder även andra säkerhets- och jourtjänster som går att kombinera med SOS-tjänsten, till exempel mottagning och handläggning av automatlarm, personlarm och jourtelefonering. Nödnumret 112, krisberedskap samt räddnings- och vårdtjänster står för cirka 70 procent av omsättningen och säkerhets- och larmtjänster för resterande del.

#### ÅRET 2014

- Resultatförbättring tack vare ökade intäkter och eftersläpning i nyrekryteringar.
- Upplösning av avsättning för framtida förluster i kundavtal uppgår för 2014 liksom för 2013 till 12,8 miljoner kronor.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Eva Fernvall

VD: Johan Hedensjö

Ordf: Eva Fernvall (valdes vid årsstämman 2015 då Johnny Magnusson avgick som ordförande) **Led:** Johan Hallberg, Alf Jönsson, Maria Khorsand, Ingrid Lennerwald, Johnny Magnusson, Maria Nilsson, Ewa Ståldal, Håkan Sörman (Johan Hallberg och Alf Jönsson valdes vid årsstämman 2015 då Bo Anderson, Tommy Bernevång Forsberg och Lars Erik Fredriksson avgick) **Arb rep:** Mats Lundgren, Bengt Norberg **Arb suppl:** Maria Olsson, Johan Magnusson **Revisor:** Magnus Fagerstedt, EY

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 125 (100) tkr. Arvode till stämvald ledamot uppgår till 75 (60) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

- Extra ersättning om 20 miljoner kronor för 112-uppdraget för att nå kostnadstäckning.

Omsättningsökningen kan främst hänföras till ett ökat uppdrag för Stockholms Läns Landsting samt ett tillfälligt och tidsbegränsat avtal med "Fyrklövern" avseende prioritering och dirigerings- och flertalet av landets akutambulanter. Rölseresultatet förbättrades tack vare åtgärder genomförda i det pågående effektiviseringsprogrammet, vilket resulterade i omställningskostnader 2012 om 30 miljoner kronor, men också till följd av minskade personalkostnader på grund av vakanser. Rölseresultatet 2014 har påverkats dels av kostnader för omställning, dels av vakanser under framför allt inledningen av året.

#### UPPFÖLJNING

De ekonomiska målen uppnåddes inte. Soliditeten uppgick till 26 (23) procent och avkastningen på eget kapital till 19,5 (7,4) procent. Insatta åtgärder har börjat ge effekt.

SOS Alarm ska enligt avtal med staten ha en genomsnittlig svarstid på 112-anrop på åtta sekunder, högst 8 procent av 112-samtalen ska ha en medelsvarstid som överstiger 15 sekunder. Ingen som ringer på det gemensamma nödnumret ska normalt behöva vänta på svar längre än 30 sekunder. Årligen ska en rapport avges till Justitiedepartementet om kvaliteten i 112-tjänsten. Den genomsnittliga svarstiden 2014 var 15,3 (11,5) sekunder, vilket innebär att målet på åtta sekunder inte nåddes.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	953	869
<b>Rölseresultat</b>	<b>30</b>	<b>11</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>33</b>	<b>13</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>29</b>	<b>9</b>
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
<b>Balansomslutning</b>	<b>618</b>	<b>570</b>
Anläggningstillgångar	228	244
<b>Eget kapital</b>	<b>162</b>	<b>133</b>
– varav minoritet	7	6
<b>Nettoskuld</b>	<b>-128</b>	<b>-82</b>
<b>Operativt kapital</b>	<b>34</b>	<b>51</b>

NYCKELTAL	2014	2013
Rölsemarginal, %	3,2	1,3
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	19,5	6,7
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	70,3	15,2
Nettoskuld sättningsgrad, ggr	-0,8	-0,6
Soliditet, %	26,2	23,4
Bruttoinvesteringar, mnkr	52	49
Anslag, mnkr	214	194
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	848	819

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Nej

#### MÅL

##### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Avkastning på eget kapital 8 procent över en rullande femårsperiod.
- Kapitalstruktur: Soliditet minst 40–50 procent, justerat till minst 30 procent på grund av ändrad redovisningsprincip.
- Utdelning: 5 procent av eget kapital, med beaktande av omvärldsförändringar, verksamhetsförutsättningar samt kapitalstruktur.

##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Medarbetarmål (NMI).
- Varumärkesmål (Förtroende/Kännedom).
- Omsättningsmål.
- Lönsamhetsmål.

##### UPPDRAGSMÅL

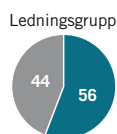
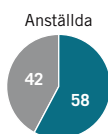
- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag. Uppföljning sker av verksamhet som inom ramen för samhällsuppdraget finansieras genom anslag på statens budget. Mål finns för svarstider.

#### STATENS ÄGARANDEL, %

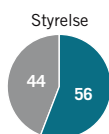


Statens ägarandel 50%  
Sveriges Kommuner och Landsting via SKL Företag AB 50%

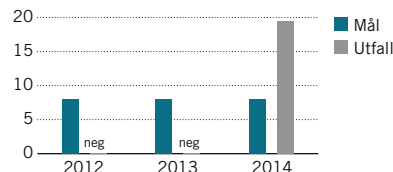
#### KÖNSFÖRDELNING, %



#### Män ■ Kvinnor ■



#### AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL, %



# SPECIALFASTIGHETER

EN SÄKER VÄRD

Specialfastigheter Sverige Aktiebolag, bildades 1997. Bakgrunden till bildandet av Specialfastigheter var att skilja den statliga fastighetsförvaltningen från brukandet av lokaler och mark. Dessutom skulle en rättvisande bild ges av mark- och lokalkostnaderna i statsbudgeten, både avseende fastighetsförvaltningens resultat- och balansräkningar och de brukande myndigheternas eller uppdragsgivarnas kostnader. Fastighetsförvaltningen ska bedrivas med en marknadsmässig avkastning.

## VERKSAMHET

Specialfastigheter ska långsiktigt och affärsmässigt äga, utveckla och förvalta fastigheter med höga säkerhetskrav i Sverige, där det föreligger ett nationellt säkerhetsintresse. För denna verksamhet ska fokus på att minimera statens totala kostnader vara vägledande. Specialfastigheter kan också, på en konkurrensutsatt marknad äga, utveckla och förvalta fastigheter där det på annat sätt föreligger ett säkerhetsintresse. Specialfastigheter äger och förvaltar fastigheter byggda för speciella ändamål utifrån ett hållbart företagande, till exempel kriminalvårds-, domstols- och polisfastigheter samt ungdomsvårdshem. Verksamheten bedrivs i tre affärsområden; kriminalvård, försvar och rättsväsende samt institutionsvård och övriga specialverksamheter. De tre största hyresgästerna är Kriminalvården, Rikspolisstyrelsen och Statens Institutionsstyrelse (SiS).

## ÅRET 2014

- Stabila hyresintäkter och resultat.
- Fastigheternas marknadsvärde ökade med 4 procent till 20 271 miljoner kronor.
- Extrautdelning på 2 565 miljoner kronor för att anpassa kapitalstrukturen till soliditetsmålet.

År 2014 kan sammanfattas som ett stabilt år. Specialfastigheters verksamhet utmärks av långa kontrakt vilket skapar stabilitet i det finansiella utfallet. Under året har försäljning av fastigheter där det inte funnits utpräglade säkerhetskrav skett för totalt 196 miljoner kronor. Det har varit specialskolor, elevhem och omoderna tomställda lokaler. Endast ett fåtal mindre sådana fastigheter återstår vilka kommer att säljas under 2015.

Under året färdigställdes miljardsatsningen på nytt kontor åt Säkerhetspolisen i Solna och ett flertal renoveringar och tillbyggnader

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Bo Lundgren

VD: Åsa Hedenberg

**Ordf:** Bo Lundgren **Led:** Jan Berg, Carin Götblad, Eva Landén, Nina Linander, Mikael Lundström, Lotta Mellström **Arb rep:** Masoomeh Antonsson, Roger Törngren **Arb suppl:** Tomas Edström, Lena Nibell  
**Revisor:** Clas Tegedius, EY

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 240 (240) tkr. Arvode till stämмоvald ledamot uppgår till 120 (120) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

har skett för SiS samt anstalten Asptuna åt Kriminalvården. Vid årets slut var det fler antal projekt igång men till betydligt lägre investeringsvolym. Dock har det pågått ett flertal projekteringar som under 2015 övergår i genomförande, bland annat ny tingsrätt i Lund och fortsatta projekt vid Kronoberg och anstalten Kumla. S&P bekräftade bolagets rating AA+ i slutet av året.

## UPPFÖLJNING

Avkastningen samt soliditeten för 2014 överstiger de långsiktiga målen, vilka ska implementeras över tid. Utöver ordinarie utdelning om 435 miljoner kronor enligt utdelningspolicy, lämnas extrautdelning om 494 miljoner kronor samt återbetalning av aktiekapital om 2 071 miljoner kronor för att nå en soliditet om cirka 30 procent.

Under 2014 fortsatte arbetet med ständiga förbättringar och hållbarhetsarbete med primärt fokus på miljö och klimat. I slutet av 2013 lanserade bolaget sin ansvarskod för leverantörer, vilken successivt kommer att implementeras i alla samarbetsavtal. Ingen korruption, givande eller tagande av muta har inträffat. Under året har ett flertal gröna hyresavtal tecknats och totalt hade 32 procent gröna bilagor. Alla fastigheter som SiS hyr har numera gröna hyresavtal. Avtalstroheten uppgick till 78 procent. Ett målmedvetet och systematiskt arbete pågår med att sänka varje fastighets energianvändning och under 2014 uppgick den till 213 (222) kWh/kvm. Andelen kvinnor på ledande befattningar har ökat och uppgick till 21 (17) procent. Inom området mångfald finns fortfarande en del att utveckla och under 2015 kommer konkreta mål att tas fram.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	1 872	1 858
Värdeförändringar	669	435
Rörelseresultat	2 064	1 921
Resultat före skatt	1 782	1 673
Nettovinst	1 390	1 301
– varav hänförbart till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
Balansomslutning	20 571	19 857
Anläggningstillgångar	20 391	19 511
Eget kapital	8 475	7 564
– varav minoritet	0	0
Nettoskuld	8 985	9 415
Operativt kapital	17 460	16 979

NYCKELTAL	2014	2013
Överskottsgrad, %	77,6	78,0
Rörelsemarginal, %	110,3	103,4
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), % (enl. def. ekonomiska mål)	11,9	14,9
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	12,0	11,5
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	1,1	1,2
Soliditet, %	41,2	38,1
Bruttoinvesteringar, mnkr	374	497
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	3 000	481
Antal anställda i medeltal	121	122

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Ja

## MÅL

### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: 8 procent avkastning på eget kapital, baserat på resultat efter skatt efter återläggning av värdeförändringar och uppskjuten skatt.
- Kapitalstruktur: Soliditet 25–35 procent.
- Utdelning: 50 procent av årets resultat efter skatt, efter återläggning av årets värdeförändringar och därtill hörande uppskjuten skatt med beaktande av framtida investeringsbehov och finansiell ställning.

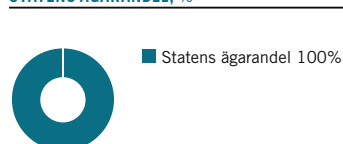
### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Alla hyresavtal ska ha gröna bilagor.
- Ingen (0) form av korruption, givande eller tagande av muta.
- Minst 90 procent av våra köp ska ske mot våra avtalsparter.
- Effektivisera energianvändningen – år 2018 ska den vara högst 170 kWh/kvm för fastighetsel, verksamhetsel, värme, komfortkyla och varmvatten.
- Minst 30 procent av cheferna bör vara kvinnor.

### UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

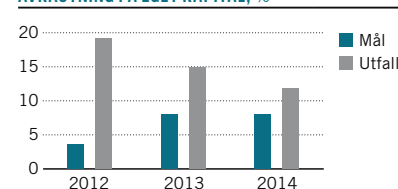
### STATENS ÄGARANDEL, %



### KÖNSFÖRDELNING, %



### AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL, %





Svenska rymdaktiebolaget, SSC, svarar för driften av rymdbasen Esrange Space Center, tillhandahåller avancerade rymdtjänster på den globala rymdmarknaden, bedriver teknikutveckling inom rymdområdet och sköter drift och utveckling av testverksamhet vid provplatsen Vidsel. Bolaget bildades 1972 och är helägt av svenska staten.

#### VERKSAMHET

SSC är en globalt verksam koncern med cirka 540 anställda i tio länder, varav cirka hälften i Sverige. Verksamheten bedrivs i fyra divisioner:

#### Science Services

Rymdbasen Esrange, norr om Kiruna, används för uppskjutning av raketerna och uppsläpp av ballonger av divisionen Science Services. Basen har en internationellt sett unik ställning som civil rymdbas genom sin omfattande infrastruktur samt tillgången till ett stort landningsområde för raketerna och ett stort luftrestriktionsområde vid uppskjutningar och ballongflygningar. Science Services utvecklar även avancerad experimentutrustning för raketerna och ballonger.

#### Satellite Management Services (SaMS)

Divisionen tillhandahåller markstationstjänster för kommunikation med satelliter och omfattar utöver den svenska verksamheten också de helägda dotterbolagen Universal Space Network Inc. i USA, SSC Chile SA i Chile, SSC Space Canada Corporation i Kanada och SSC Space Australia Pty Ltd i Australien. Den största enskilda markstationen av kommunikationsantennerna finns på rymdbasen Esrange norr om Kiruna.

#### Engineering Services

Divisionen arbetar med ingenjörstjänster för planering och utveckling av satellitmissioner, satellitkontroll och markstationstjänster med verksamhet i Sverige, Tyskland, Nederländerna och Spanien. Verksamheten omfattar de helägda dotterbolagen LSE Space GmbH och Aurora Technology B.V.

#### Technology

Technology omfattar Aerospace Test Systems som sköter drift och utveckling av testverksamheten vid provplatsen Vidsel. Divisionen omfattar också dotterbolagen ECAPS AB och NanoSpace AB. Verksamheten inom Airborne systems avyttrades under 2014.

#### ÅRET 2014

- Bästa rörelseresultatet på 12 år.
- Ökat fokus på avancerade rymdtjänster för den globala rymdmarknaden.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Hans Karlander

VD: Stefan Gardefjord

Ordf: Hans Karlander Led: Fredrik Brunell, Anne Gynnerstedt, Åsa Hedin, Hanna Lagercrantz, Lars Leijonborg, John Stuart, Håkan Syrén, Fredrik Wilhelmsson (Anne Gynnerstedt valdes vid årsstämman 2015) Arb rep: Ylva Houltz, Lennart Jonasson Arb suppl: Mattias Abrahamsson, Britt-Marie Åslund Revisor: Camilla Samuelsson, PwC

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 240 (230) tkr. Arvode till stämvald ledamot uppgår till 120 (115) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

Försäljningen ökade med 3 procent justerat för avyttrad verksamhet. Fokuseringen fortsatte på avancerade rymdtjänster till den globala rymdmarknaden och utveckling av verksamheten vid rymdbasen Esrange. SSC avser att utveckla den unika tillgången som rymdbasen Esrange utgör och skapa en modernare anläggning med nya tjänster för rymdforskning samt nya och bättre tjänster för tillträde till rymden. Målet är att Rymdbasen Esrange ska bli en "grön" uppskjutningsplats för raketerna och mindre satelliter och ha en fortsatt central roll för europeisk rymdforskning samt stärka Sveriges position i det europeiska rymdsamarbetet.

#### UPPFÖLJNING

Avkastningsmålet för 2014 har uppnåtts och SSC lämnade en normal utdelning till ägaren.

Bolagets hållbarhetsmål innehöll två delar; att implementera hållbarhet i ett första steg genom att informera alla medarbetare samt att genomföra intressentdialoger för att säkerställa att bolagets tekniska och operationella förmåga möter kommande krav. Det första målet är uppnått genom genomförande av dialogseminarier med 70 procent av företagets medarbetare globalt samt genom införande av en hållbarhetspolicy samt ändamålsenliga metoder och verktyg för hållbarhetsarbetet i linjeorganisationen. Ett omfattande arbete har inletts genom dialoger med myndigheter och kunder om de specifika områden som omfattas av målet kring intressentdialoger. Metodutveckling och intressentanalys har genomförts. Målet är uppnått till 70 procent. Vad gäller SSC:s uppdragsmål har kvalitetsmålet nåtts under 2014 med 85 procent nöjda kunder. Kapacitetsmålet har inte uppnåtts på grund av ett flygförbud på en raketmotor från en extern leverantör. Beläggingsgraden blev därför endast 25 procent.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	842	863
Rörelseresultat	31	30
Resultat före skatt	41	22
Nettovinst	34	11
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
Balansomslutning	1 005	898
Anläggningstillgångar	658	528
Eget kapital	503	446
– varav minoritet	0	0
Nettoskuld	72	-37
Operativt kapital	575	410

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	3,6	3,5
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	7,1	2,4
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	6,2	7,2
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,1	-0,1
Soliditet, %	50,1	49,7
Bruttoinvesteringar, mnkr	158	71
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	10	3
Antal anställda i medeltal	533	577

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Ja

#### MÅL

##### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Avkastning på operativt kapital minst 6 procent.
- Utdelning: lägst 30 procent av nettovinsten.

##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Alla anställda på SSC är utbildade, har förstått och arbetar enligt de etiska och miljömässiga normer som har fastställts av företaget.

##### UPPDRAGSMÅL

- För Science Services:
  - 1) beläggingsgrad på rymdbasen Esrange, minst 70 procent, samt
  - 2) kvalitetsindex avseende rymdbasen Esrange och där tillhörande tjänster, kundnöjdhet minst 80 procent.
- För SSC:
 

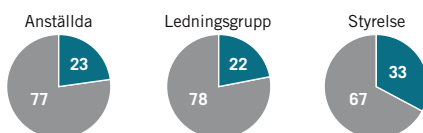
Bolaget ska med hjälp av en särskild intressentdialog säkerställa att verksamheten utformas så att den på bästa sätt främjar svenska intressen.

#### STATENS ÄGARANDEL, %



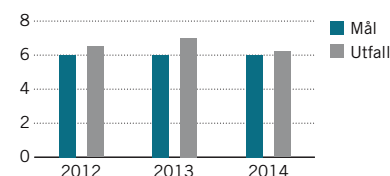
Statens ägarandel 100%

#### KÖNSFÖRDELNING, %



#### Män ■ Kvinnor ■

#### AVKASTNING PÅ OPERATIVT KAPITAL, %



# Sbo

## Statens Bostadsomvandling AB



Statens Bostadsomvandling AB, Sbo, är ett helägt statligt bolag som bildades 2004. Bolaget har ett samhällsuppdrag att praktiskt medverka till att bostadsmarknaden kommer i balans på orter med vikande befolkningsunderlag. Sbo förvärvar, äger, förvaltar, utvecklar och avvecklar fastigheter som övertas från kommuner eller kommunala bostadsbolag. Omstrukturering genom ombyggnad av befintligt bostadsbestånd ger förutsättningar för en bättre fungerande bostadsmarknad.

### VERKSAMHET

Regeringens bostadspolitiska mål är bland annat långsiktigt väl fungerande bostadsmarknader där konsumenternas efterfrågan möter ett utbud av bostäder som svarar mot behoven. Bolagets verksamhet är inriktad på att hjälpa till med den omstruktureringssprocess som behövs för att uppnå balans på bostadsmarknaden på orter med vikande befolkning. På dessa orter finns ofta ett stort behov av bostäder som är tillgängliga och anpassade för äldre människor. Dessa bostäder är också arbetsplatser för personal inom hemtjänst, hemsjukvård och förvaltning. Väl anpassade bostäder för äldre ökar de boendes välmående och ger samtidigt en bra arbetsmiljö. Omstruktureringssprocessen skapar flyttkedjor på bostadsmarknaden. När bostadsmarknaden är i balans på orten säljer bolaget utvecklade fastigheter på marknadsmässiga villkor på den öppna marknaden. Samhällsuppdraget följs upp genom analyser av flyttkedjor vid investeringar, av antalet lägenheter som genom bolaget får ny användning, och antalet lägenheter som äldreanpassats med avseende på tillgänglighet och ökad standard. De ombyggda, anpassade och moderna fastigheterna är attraktiva och lätta att hyra ut.

### ÅRET 2014

- Ombyggnationer av fastigheter med cirka 100 nya lägenheter vid utgången av 2014.
- Försäljning av fastigheter i Grythyttan och Hällefors.
- Genomförd fusion av dotterbolagen.

Bolagets intäkter och resultat påverkas främst av hur många fastigheter per år som färdigställs genom ombyggnad och anpassning och hyrs ut samt av fastighetsförsäljning. Bolagets verksamhet har under 2014

### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Christel Wiman

VD: Ann Eriksson

Ordf: Christel Wiman (valdes vid årsstämman 2015 då Rolf Åbjörnsson avgick) Led: Leif Ljungqvist, Brita Saxton, Håkan Steinbüchel, Björn Sundström (Leif Ljungqvist och Håkan Steinbüchel valdes vid årsstämman 2015 då Sophie Ahlstrand och Cathrine Holgersson avgick) Revisor: Lars Magnusson, Deloitte

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 70 (70) tkr. Arvode till stämmevald ledamot uppgår till 35 (35) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

till stor del inriktats på att tillsammans med den aktiva kommunen tillgodose efterfrågan på tillgänglighetsanpassade moderna bostäder för äldre. Därigenom skapas positiva flyttkedjor i kommunen. Sbo övertog dotterbolagen Norecic AB och Studentbostäder i Grythyttan Hällefors AB genom fusion som verkställdes den 1 juli 2014.

Nettoomsättning, vilket huvudsakligen utgörs av hyresintäkter, var i nivå med föregående år. Försäljning av fastigheter i Grythyttan och Hällefors gav under perioden ett bokföringsmässigt resultat på 9,9 miljoner kronor vilket till viss del uppväger tidigare års ackumulerade förluster för fastighetsbeståndet i Grythyttan och Hällefors. Under 2014 har 41 miljoner kronor investerats i pågående utvecklingsprojekt.

### UPPFÖLJNING

Bolagets verksamhet har fram till 2014 berört fastigheter på ett 30-tal orter med cirka 870 lägenheter samt lokaler. Ombyggnationer av fastigheter med cirka 100 nya lägenheter samt lokaler vid utgången av 2014. Antalet uthyrbars lägenheter uppgick vid årsskiftet 2014/15 till 415 (490) stycken.

Bedömningen för 2014 är att cirka 60 procent av projektkostnaderna (inklusive nedskrivningar) har återvunnits. Huvuddelen av de fastigheter som Sbo äger och förvaltar idag är förvärvade år 2007 eller senare. Sbo har under åren 2010–2014 sålt 17 fastigheter på sex orter. Samtliga hållbarhetsmål har uppnåtts för 2014.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	17	18
Rörelseresultat	-16	-17
Resultat före skatt	-5	-5
Nettovinst	-9	-7
- varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
Balansomslutning	541	551
Anläggningstillgångar	216	211
Eget kapital	509	534
- varav minoritet	0	0
Nettoskuld	-313	-334
Operativt kapital	196	200

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	neg	neg
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	neg	neg
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	neg	neg
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-0,6	-0,6
Soliditet, %	94,1	96,9
Bruttoinvesteringar, mnkr	42	61
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	3	5

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Nej

### MÅL

#### EKONOMISKA MÅL

- Minst 37 procent av de samlade projektkostnaderna ska ha återvunnits då projekten avslutas.
- För minst 80 procent av projekten genomföra omstrukturering av fastigheterna och inom åtta år sälja dem på marknadsmässiga villkor på den öppna marknaden.

#### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL (ETT URVAL)

- Att 100 procent av utvecklade fastigheter är uthyrda vid färdigställandet.
- Att minst 80 procent av lägenheterna i fastigheter anpassade för äldre är uthyrda.
- Att 100 procent av fastighetens lägenheter och gemensamma ytor är tillgängliga med stöd av till exempel rollator och rullstol.

Läs målen i sin helhet i bolagets årsredovisning.

#### UPPDRAGSMÅL

- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag. Mål enligt processen för uppdragsmål har ännu inte utvecklats.

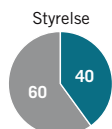
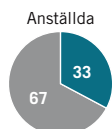
#### STATENS ÄGARANDEL, %



■ Statens ägarandel 100%

#### KÖNSFÖRDELNING, %

Män ■ Kvinnor ■



#### FLYTTKEDJOR – boende innan inflyttning till trygghetsboende, %



■ Egna hem 40%  
■ Lägenhet ägd av kommunen 40%  
■ Lägenhet ägd av annan än kommunen 20%



# SVEASKOG

Sveaskog AB har sitt ursprung i Domänverket som bolagiserades 1992. Bolaget är i dag Sveriges största skogsägare och förvaltar totalt 4,1 miljoner hektar mark. Sveaskog ska vara en oberoende aktör på virkesmarknaden med kärnverksamhet inom skogsbruk. Verksamheten ska drivas på affärsmässig grund.

## VERKSAMHET

Sveaskog förvaltar 3,1 miljoner hektar produktiv skogsmark, vilket utgör 14 procent av Sveriges skogsmark. Bolagets skogsinnehav är spritt över hela Sverige men har sin tyngdpunkt i norra Sverige. Skogen är viktig som råvara för skogsindustrin och skapar sysselsättning och rekreationsmöjligheter. Sveaskog säljer framför allt timmer, massaved och biobränsle till sina kunder. Bolaget bedriver ett långsiktigt hållbart skogsbruk bland annat genom att avsätta 20 procent av den produktiva skogsmarken som naturvårdsareal och etablering av totalt 36 ekoparker. Det pågår också ett markförsäljningsprogram där bolaget säljer skogsmark till enskilda för att bidra till tillköps- och omarronderingsmöjligheter, särskilt i glesbygd. Sveaskogs markförsäljningsprogram har målet att på sikt avyttra 10 procent av den egna skogsmarken (beräknat på innehavet 2002) till privatpersoner.

## ÅRET 2014

- Ökad omsättning till följd av högre prisnivå.
- Ökad andel leveransvolym från egen skog ökade lönsamheten.
- Positiv värdeförändring av skogsinnehavet.

Intäkterna för 2014 ökade med 3 procent som en följd av högre priser på skogsråvara, leveransvolymerna var i stort sett oförändrade. Priserna för skogsråvara ökade med i genomsnitt 3 procent. Det operativa rörelseresultatet ökade med 28 procent till 1 254 (978) miljoner kronor. Förbättringen förklaras av 5 procent högre leveransvolym från egen skog, högre priser samt effektiviseringar.

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Göran Persson

VD: Per Olof Wedin

**Ordf:** Göran Persson **Led:** Helene Biström, Eva Färnstrand, Thomas Hahn, Johan Hallberg, Birgitta Johansson-Hedberg, Anna-Stina Nordmark-Nilsson (Mats Ringesten avgick vid årsstämman 2015)

**Arb rep:** Eva-Lisa Lindvall, Sture Persson **Arb suppl:** Lars Djerf, Per Eriksson **Revisor:** Martin Johansson, PwC

Arvode till styrelsens ordförande utgår med 400 (400) tkr. Arvode till stämموvald ledamot uppgår till 150 (150) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

## UPPFÖLJNING

Årsstämman 2014 antog nya ekonomiska mål för bolaget. Under 2014 ökade direktavkastningen till 5,0 procent, vilket översteg de långsiktiga målen. Nettoskuldssättningsgraden uppgick till 0,44 vilket ligger nära mitten av spannet i de ekonomiska målen. För verksamhetsåret 2014 har styrelsen, enligt policy, föreslagit en utdelning på 800 miljoner kronor. Bolaget sålde 5 629 hektar mark under 2014 inom markförsäljningsprogrammet. Sveaskog har nu totalt sålt 7,57 procent av sitt skogsinnehav enligt markförsäljningsprogrammet.

Sveaskogs hållbarhetsmål att vara kundernas främsta partners har uppvisat förbättrade mätresultat under året, emedan målet om att utgöra förstahandsval för medarbetare och entreprenörer uppvisar en differentierad bild med oförändrad andel kvinnor, lägre men fortsatt hög nivå på ledarindex och högre nöjdhet bland entreprenörer. Bolaget uppvisar en positiv klimatpåverkan.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	6 232	6 056
Värdeförändringar	1 032	1 046
Rörelseresultat	2 418	2 214
Resultat före skatt	2 157	1 941
Nettovinst	1 691	1 475
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
Balansomslutning	37 203	35 828
Anläggningstillgångar	33 557	32 488
Eget kapital	18 463	17 396
– varav minoritet	0	0
Nettoskuld	9 552	9 689
Operativt kapital	28 015	27 085

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	38,8	36,6
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	9,4	8,8
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	8,8	8,3
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,5	0,6
Soliditet, %	49,6	48,6
Bruttoinvesteringar, mnkr	133	212
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	800	450
Antal anställda i medeltal	877	899

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Ja

## MÅL

### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Direktavkastning överstigande 4,5 procent.
- Kapitalstruktur: Nettoskuldssättningsgrad om 0,3–0,6 ggr.
- Utdelning: 65–90 procent.

### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

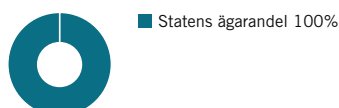
- Ökad lönsamhet.
- Kundernas främsta partner.
- Ledande inom innovation.
- Ledande inom hållbart skogsbruk.
- Attraktiv arbetsgivare.

Läs målen i sin helhet i bolagets årsredovisning.

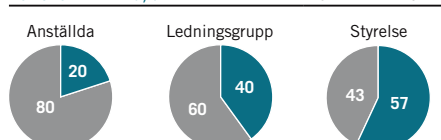
### UPPDRAGSMÅL

- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag avseende markförsäljningsprogram med målet att avyttra tio procent av den produktiva skogsmarken, men målet har inte utvecklats enligt processen för uppdragsmål.

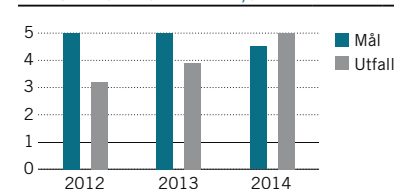
## STATENS ÄGARANDEL, %



## KÖNSFÖRDELNING, %



## AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL, %



# SVEDAB

Svensk-Danska Broförbindelsen Svedab Aktiebolag, Svedab, är genom sitt delägarskap i Öresundsbrokonsortiet, ägare och förvaltare av den svenska 50-procentiga ägarandelen av Öresundsbron. Konsortiet äger den 16 kilometer långa avgiftsfinansierade kust-till-kustförbindelsen som omfattar både väg- och järnvägstrafik. Svedab äger och förvaltar också de svenska landanslutningarna till bron. Bolaget bildades av den svenska staten 1992 inför att bron skulle byggas.

## VERKSAMHET

Öresundsbron bidrar till att stärka Öresundsregionen genom att underlätta för arbetskraft, fritidsresande och gods att röra sig över gränsen. Svedabs verksamhet är i allt väsentligt inriktad på förvaltning av tillgångar i form av vägar och järnvägar samt ägarandelen i Öresundsbrokonsortiet. Konsortiet ansvarar för finansiering, prissättning, drift och underhåll, kundservice samt marknadsföring av anläggningen. Svedab ska genom sitt delägarskap i konsortiet aktivt verka för en affärs-mässig och sund utveckling av Öresundsbron. Svedab ska se till att driften och underhållet av de svenska landanslutningarna är kostnadseffektiva och sker med samma miljö- och säkerhetskrav som gäller för Sveriges infrastruktur i övrigt.

Kostnaderna för byggnation och drift av Öresundsförbindelsen ska täckas av avgifter från vägtrafikanterna respektive järnvägen. Avgifterna från järnvägen regleras i ett indexerat fastprisavtal enligt en överenskommelse mellan den svenska och den danska staten. Svedab finansierar sin verksamhet genom lån i Riksgäldskontoret medan konsortiet lånar på den öppna marknaden.

Riksdagens mål för Svedab är att lånen ska vara återbetalda senast år 2040. Driften av den fasta väg- och järnvägsförbindelsen mellan Malmö och Köpenhamn ska ge såväl privatresenärer som näringsliv god tillgänglighet och en säker och miljövänlig transport.

## ÅRET 2014

- Årets resultat utvecklades starkt till följd av en positiv resultatutveckling i Öresundsbrokonsortiet.
- Svedab har under året bytt redovisningsprincip. Bytet innebär att andelen i konsortiet rapporteras enligt kapitalandelsmetoden.
- EU-kommissionen fastslog i ett beslut att den statliga finansiering bolaget erhållit skett i linje med EU:s regelverk.

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Lena Erixon

VD: Ulf Lundin

**Ordf:** Lena Erixon **Led:** Lars Erik Fredriksson, Kerstin Hessius, Jan Olson (Lars Erik Fredriksson valdes vid årsstämman 2015 då Hans Brändström avgick)

**Revisor:** Mats Åkerlund, PwC

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 132 (132) tkr. Arvode till stämмоvald ledamot uppgår till 66 (66) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

Intäkterna liksom rörelseresultatet ökade jämfört med 2013, främst på grund av en förbättrad resultatandel från konsortiet.

Finansnettot blev något bättre till följd av låga räntor. Öresundsbrokonsortiet hade en stark resultatutveckling förklarad av ökade intäkter, delvis för att vägtrafiken ökade, delvis på grund av lägre räntor och delvis på grund av en starkare dansk krona.

Svedab har under året bytt redovisningsprincip till K3, ett regelverk som i många avseenden liknar IFRS. Bytet innebär att Svedab redovisar den ägda andelen i konsortiet enligt kapitalandelsmetoden, något som tidigare inte har varit möjligt.

## UPPFÖLJNING

Trafikutvecklingen har efter finanskrisen varit stagnerande. Framför allt har pendlingstrafiken minskat. Lastbilstrafiken har däremot fortsatt att öka. Även fritidsresandet ökade. Prognoserna visar att konsortiets lån beräknas vara återbetalda före 2035 och Svedabs lån före 2040.

Svedab redovisar för första gången ett överskott i eget kapital, vilket innebär att kapitaltäckningsgaranti sannolikt inte kommer att utnyttjas i framtiden.

Arbetet inom hållbarhetsområdet har utvecklats med tydliga aktiviteter.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	6	5
<b>Rörelseresultat</b>	<b>452</b>	<b>346</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>393</b>	<b>282</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>306</b>	<b>220</b>
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
<b>Balansomslutning</b>	<b>5 509</b>	<b>5 211</b>
Anläggningstillgångar	5 420	5 155
<b>Eget kapital</b>	<b>131</b>	<b>-349</b>
– varav minoritet	0	0
<b>Nettoskuld</b>	<b>2 972</b>	<b>3 085</b>
<b>Operativt kapital</b>	<b>3 103</b>	<b>2 736</b>

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	7 924,4	6 661,5
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	em	em
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	15,5	18,6
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	22,7	-8,8
Soliditet, %	2,4	-6,7
Bruttoinvesteringar, mnkr	216	239
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	3	4

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Nej

## MÅL

### EKONOMISKA MÅL

- Inga ekonomiska mål har beslutats av ägaren.

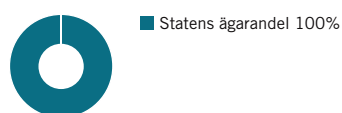
### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Fokus miljö: Kartlägga miljöpåverkan och med utgångspunkt från resultaten slå fast kort- och långsiktiga mål.
- Fokus socialt: Bedriva ett lokalt samhälls-engagemang genom att vara möjliggörare, vilket betyder att bolaget ska underlätta Öresundsregionens tillväxt. Möjligheterna till socialt ansvarstagande i leverantörskedjan ska kartläggas.

### UPPDRAGSMÅL

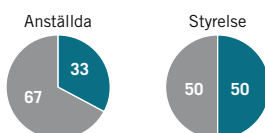
- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag. Mål enligt processen för uppdragsmål har ännu inte utvecklats.

### STATENS ÄGARANDEL, %

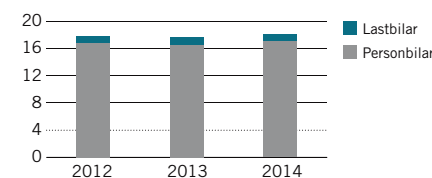


### KÖNSFÖRDELNING, %

Män ■ Kvinnor ■



### VÄGFORDON ÖRESUNDSBRON PER DYGN, tusental



## SVENSKA SKEPPSHYPOTEK

Svenska skeppshypotekskassan, Svenska Skeppshypotek, bildades 1929 med uppgift att underlätta finansieringen för svenska rederier och medverka till svenska handelsflottans förnyring.

Svenska Skeppshypotek är inte ett aktiebolag utan en egen associationsform med offentligrättslig ställning. Regeringen utser styrelse och revisorer samt beviljar styrelsen ansvarsfrihet.

## VERKSAMHET

Svenska Skeppshypoteks uppgift är att medverka till förnyringen och moderniseringen av den svenska handelsflottan. Svenska Skeppshypotek finansierar rederiverksamhet med svenskt ägande eller utländskt ägande med betydande svenskt intresse och lämnar i huvudsak långfristiga lån, endast mot säkerhet i svenskt eller utländskt skepp. Verksamheten bedrivs affärsmässigt och i konkurrens med andra kreditinstitut. På uppdrag av Trafikverket administrerar Svenska Skeppshypotek också Delegationen för sjöfartsstöd. För verksamheten i Svenska Skeppshypotek gäller lagen (1980:1097) om Svenska skeppshypotekskassan. Enligt lagen (2006:1371) om kapitaltäckning och stora exponeringar för kreditinstitut och värdepappersbolag är Svenska Skeppshypotek undantagen från bestämmelserna om begränsningar av stora exponeringar men omfattas av bestämmelserna om kapitaltäckning.

## ÅRET 2014

- Nettoutlåningen ökade under året.
- Kundernas konjunktur har stärkts och det sker åter transaktioner.
- Svenska Skeppshypotek hade vid årsskiftet inga osäkra fordringar.

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Michael Zell

VD: Lars Johanson

Ordf: Michael Zell Vice ordf: Lars Höglund Led: Tomas Abrahamsson, Anna Fröhländer-Öberg, Elizabeth Kihlbom, Anders Källsson, Jan-Eric Nilsson Suppl: Karin Barth, Rolf Mählkvist, Ann-Catrine Zetterdahl Revisorer: Harald Jagner och Henrik Nilsson, Deloitte

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 120 (120) tkr. Arvode till utsedd ledamot uppgår till 48 (48) tkr.

Det försämrade resultatet beror på ökad avsättning för pensionsskuld, lägre återförda reserveringar för kreditförluster samt ett lägre svenskt ränteläge.

Svenska Skeppshypotek har under året utbetalat lån på 469 miljoner kronor och vid årets slut uppgick av styrelsen beviljade men ännu inte utbetalade lån till cirka 1 243 miljoner kronor.

Enligt regelverket, Basel III, uppgick Svenska Skeppshypoteks kapitalkrav till 504 (474) miljoner kronor och total kapitalrelation var 27,7 (27,9) procent.

## UPPFÖLJNING

Det finns inga av ägaren fastställda ekonomiska mål eller uppdragsmål att utvärdera.

Vad gäller hållbarhetsmålen har Svenska Skeppshypotek under året undersökt möjligheterna till att bredda bolagets finansieringsbas och därmed säkerställa den långsiktiga erbjudna fartygsfinansieringen. Bolaget har även tagit en aktiv del i miljödiskussionen inom svenskt sjöfartskluster och klimatkompenserat för de CO<sub>2</sub>-utsläpp som verksamheten genererat genom resor.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	148	148
Rörelseresultat	73	87
Resultat före skatt	73	87
Nettovinst	73	87
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
Balansomslutning	6 605	6 234
Anläggningstillgångar	6 095	5 672
Eget kapital	1 816	1 743
– varav minoritet	0	0
Nettoskuld	-1 806	-1 723
Operativt kapital	10	20

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	49,7	59,1
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	4,1	5,1
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	502,1	521,8
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-1,0	-1,0
Soliditet, %	27,5	28,0
Bruttoinvesteringar, mnkr	0	2
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	8	8

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Nej

## MÅL

## EKONOMISKA MÅL

- Verksamheten styrs av lagen (1980:1097) om Svenska skeppshypotekskassan och har därför inga ekonomiska mål.

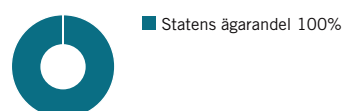
## STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Fartygsfinansiering.
- Affäretik.
- Miljö.

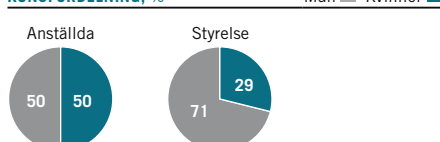
## UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

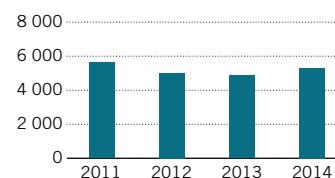
## STATENS ÄGARANDEL, %



## KÖNSFÖRDELNING, %



## UTLÅNING TILL REDERIER, mnkr





## SVENSKA SPEL

Svenska Spel bildades 1997 efter en sammanslagning av AB Tipstjänst och Svenska Penninglotteriet AB. Bolagets uppdrag är att, efter tillstånd av regeringen, anordna spel och lotterier på ett socialt ansvarsfullt sätt.

### VERKSAMHET

Svenska Spels verksamhet baseras på fyra av regeringen utfärdade tillstånd för; lotterier och vadhållning på idrottstävlingar, spel på värdeautomater, kasinospel, samt poker på internet. Samhällsuppdraget handlar om att värna sociala skyddsintressen och tillgodose efterfrågan på spel i kontrollerade former – med andra ord verka för en sund och säker spelmarknad. Omtanken om kunden och strävan efter att minimera de negativa effekterna av spelandet väger alltid tyngre än vinstintresset. Bolagets marknadsandel uppgår till cirka 44 (48) procent på den totala kända svenska spelmarknaden och trenden är en fortsatt minskning. Koncernen är organiserad i Kundmöte och Casino Cosmopol.

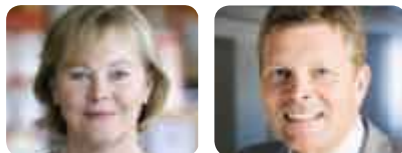
Svenska Spel är certifierade i enlighet med European Lotteries (EL) och World Lottery Associations (WLA) spelansvarsstandard.

### ÅRET 2014

- Rörelseresultatet sjönk med 505 miljoner kronor jämfört med 2013 som följd av kraftfulla satsningar inom spelansvar och minskade marknadsandelar
- Nettospelintäkterna minskade med 8,1 procent.

År 2014 präglades av bolagets satsningar inom spelansvarsområdet där införandet av obligatorisk registrering i juni 2014 var den viktigaste åtgärden. Tidigare har bolaget genomfört åtgärder som exempelvis borttagande av bonuser och rabatter. Spelmarknaden ökar framför allt inom onlineområdet och där tappar Svenska Spel mest marknadsandelar. Konkurrensen kommer från oreglerade aktörer och förflyttningen till onlinebaserat spel går snabbare än bolaget förväntat sig. De totala investeringarna, av marknadens aktörer, i marknadsföring ökade under 2014 med 1,2 miljarder kronor till 3,6 miljarder kronor där de oreglerade aktörerna stod för majoriteten av reklamerna. Enbart nätcasino stod för 1 miljard

### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Anitra Steen

VD: Lennart Käll

**Ordf:** Anitra Steen **Led:** Hans Bergenheim, Catarina Fritz, Eva-Britt Gustafsson, Héléne Westholm, Christer Åberg, Frank Åkerman (Héléne Westholm valdes vid extra bolagsstämma i november då Michael Thorén avgick. Cecilia Marlow avgick vid årsstämman 2015)  
**Arb rep:** Patrik Lindell, Jonas Ringqvist, Martina Ravn  
**Arb suppl:** Yvonne Lovén, Per Dahlén, Henrik Laigård  
**Revisor:** Jan Palmkvist, Deloitte

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 290 (280) tkr. Arvode till stämmovald ledamot uppgår till 130 (120) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

kronor av de totala marknadsföringsinvesteringarna. Svenska Spel har inte licens för nätcasino men mot bakgrund av bolagets kanaliseringsuppdrag och det kraftigt ökade spelandet på nätcasino hos oreglerade aktörer, har bolaget under året lämnat in en ansökan om licens. Något besked om licens för nätcasino har dock inte kommit än.

### UPPFÖLJNING

Rörelsemarginalen uppgick för 2014 till 22,2 procent (22,6), vilket är i linje med bolagets mål.

I vinstdispositionen fördelades 4 762 miljoner kronor till staten och 125 000 kronor till kulturändamål<sup>1)</sup>.

Svenska Spel följer upp hållbarhetsmålen genom mätningar av spelansvarsimage, kundsunhet och nöjd-kund-index. Spelansvarsimage mäts kvartalsvis och bolaget rankas som nummer ett av spelbolagen i Sverige med 55 procent av svenska folket som anser att Svenska Spel är ledande inom spelansvar vilket är en förbättring mot tidigare 51 procent och långt före tvåan som har 3 procent. Kundsunheten började mätas 2014 och påvisar att den genomsnittliga problemlinjen är lägre hos Svenska Spels kunder jämfört med konkurrenterna. Nöjd-kund-index ökade 2014 till 72 procent från tidigare 62 procent.

1) Utbetalningen till kulturella ändamål motsvarar 1/26 av bolagets överskott från Nya Penninglotten (prop. 2014/15:1 U017).

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	7 541	8 067
<b>Rörelseresultat</b>	<b>4 705</b>	<b>5 202</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>4 760</b>	<b>5 268</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>4 763</b>	<b>5 268</b>
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
<b>Balansomslutning</b>	<b>8 328</b>	<b>8 574</b>
Anläggningstillgångar	3 025	3 081
<b>Eget kapital</b>	<b>4 763</b>	<b>5 269</b>
– varav minoritet	0	0
<b>Nettoskuld</b>	<b>-256</b>	<b>-339</b>
<b>Operativt kapital</b>	<b>4 507</b>	<b>4 930</b>

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	22,2	22,6
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	94,9	101,2
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	99,7	130,0
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-0,1	-0,1
Soliditet, %	57,2	61,5
Bruttoinvesteringar, mnkr	466	3 163
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	4 763	5 269
Antal anställda i medeltal	1 580	1 582

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Ja

### MÅL

#### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Rörelsemarginal minst 22 procent. (Rörelsemarginalen beräknas som rörelseresultat i förhållande till alla intäkter, dvs. bruttospelintäkter och övriga rörelseintäkter).

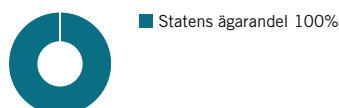
#### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Ledande inom spelansvar.
- Reell effekt på problemspelandet.
- Uppskattade ansvarsåtgärder.

#### UPPDRAGSMÅL

- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag. Mål enligt processen för uppdragsmål har ännu inte utvecklets.

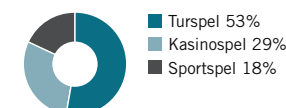
#### STATENS ÄGARANDEL, %



#### KÖNSFÖRDELNING, %



#### NETTOSPELINTÄKTER PER AFFÄRSOMRÅDE 2014, %



# SVEVIA

Svevia AB bildades 2009 i samband med bolagiseringen av enheten Vägverket Produktion inom Vägverket och är sedan dess ett av staten helägt bolag. Riksdagens skäl till bolagiseringen var främst att öka förutsättningarna för konkurrensneutralitet, eliminera grunden för misstankar om korssubventionering samt öka produktiviteten på marknaden. Svevias affärsidé är att bygga och sköta om Sveriges vägar och infrastruktur.

## VERKSAMHET

Värdet av den svenska anläggningsmarknaden uppgick under 2014 till cirka 115 miljarder kronor, där ny- och ombyggnad står för cirka 84 miljarder kronor medan resten utgörs av reparation, underhåll och drift. Hälften av marknaden är privat, medan offentliga investeringar står för andra hälften.

Svevia är ledande i Sverige inom Drift och Underhåll av väg med en marknadsandel om knappt 30 procent av landets vägnät. Inom Anläggning (ny- och ombyggnad av väg) är Svevia fyra på marknaden efter Skanska, PEAB och NCC. Trafikverket är Svevias överlägset största kund och representerar 60 procent av omsättningen. Därefter följer landets kommuner som står för 14 procent av omsättningen.

## ÅRET 2014

- Fortsatt lönsamt förändringsarbete.
- Tydligare styrning och uppstramad rapportering.
- Förbättrat resultat i samtliga verksamhetsgrenar.

Nettoomsättningen minskade något. Minskningen är hänförlig till division Anläggning som påverkades av ett lägre projektutbud samt ett mer selektivt anbudsförfarande. Rörelseresultatet förbättrades med 167 miljoner kronor, främst beroende på lägre projektnedskrivningar inom anläggningsområdet samt besparingar på koncernstaberna. Samtidigt uppvisade samtliga fyra affärsdivisioner förbättrad lönsamhet.

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Olof Ehrlén

VD: Torbjörn Torell

**Ordf:** Olof Ehrlén **Led:** Börje Bengtsson, Pia Gideon, Marie Hallander Larsson, Ola Salmén, Michael Thorén, Johan Trouvé, Ann-Catrine Zetterdahl (Michael Thorén valdes vid årsstämman 2015 då Richard Reinius avgick) **Arb rep:** Christer Dahlberg **Arb suppl:** Moody Israelsson **Revisor:** Peter Ekberg, Deloitte

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 400 (400) tkr. Arvode till stämmovald ledamot uppgår till 200 (200) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

Årets orderingång uppgick till cirka 6,4 miljarder kronor, en minskning med 22 procent. Minskningen berodde på att division Anläggning vann flera stora uppdrag under föregående år samt att division Drift vann flera av de driftområden som Trafikverket upphandlade under 2013. Den utgående orderstocken minskade med 7 procent och uppgick till drygt 6,8 miljarder kronor.

## UPPFÖLJNING

Betydande verksamhetsförbättringar har genomförts under de senaste åren. Det innebär 2014 att för första gången sedan bolaget skapades nåddes de ekonomiska målen. Därmed lämnades en utdelning motsvarande 63 procent av nettoresultatet, vilket är i enlighet med policy (50–75 procent). Hållbarhetsmålen beslutades 2013 och börjar mätas och utvärderas 2014. För två av målen, arbetsskadefrekvens och avtalstrohet, nåddes de mål som hade satts upp för 2014, medan utfallet för CO<sub>2</sub> blev lägre än målsatt. Skälet var att bolaget igångsatte ett nytt asfaltsverk som påverkade utfallet negativt. Bolaget avser att under 2015 revidera målet för CO<sub>2</sub>-utsläpp så att mätutfallet blir jämförbart mellan åren.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	6 933	7 180
<b>Rörelseresultat</b>	<b>202</b>	<b>35</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>240</b>	<b>75</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>188</b>	<b>57</b>
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
<b>Balansomslutning</b>	<b>3 922</b>	<b>3 860</b>
Anläggningstillgångar	2 189	2 128
<b>Eget kapital</b>	<b>1 176</b>	<b>985</b>
– varav minoritet	0	0
<b>Nettoskuld</b>	<b>–1 367</b>	<b>–1 260</b>
<b>Operativt kapital</b>	<b>–191</b>	<b>–275</b>

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	2,9	0,5
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	17,4	6,0
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	neg	neg
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	–1,2	–1,3
Soliditet, %	30,0	25,5
Bruttoinvesteringar, mnkr	544	1 426
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	120	0
Antal anställda i medeltal	1 918	2 113

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Ja

## MÅL

### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Avkastning på eget kapital 13 procent.
- Kapitalstruktur: Soliditet minst 30 procent.
- Utdelning: 50–75 procent nettoresultat efter skatt med beaktande av soliditetsmålet.

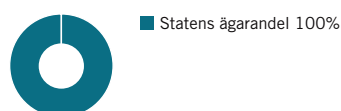
### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Säkerhet: Inga arbetsskador på arbetsplatsen.
  - Långsiktigt: Inga skador.
  - Kortsiktigt: Arbetsskadefrekvensen ska sjunka med 1 enhet per år.
- Minskad miljöpåverkan: Kontinuerligt minska CO<sub>2</sub>-utsläpp.
  - Långsiktigt: Minska CO<sub>2</sub> 10 procent till 2020.
  - Kortsiktigt: Minska CO<sub>2</sub> från egna maskiner och asfaltsverk med 1,7 procent per år till 2020.
- Korruption: Minska korruptionsrisken genom att öka andelen inköp via centrala avtal.
  - Långsiktigt: 100 procent avtalstrohet inom utvalda områden, om ej annat medgivits av inköp centralt.
  - Kortsiktigt: 2014: 80 procent. 2015: 90 procent, 2016: 100 procent.

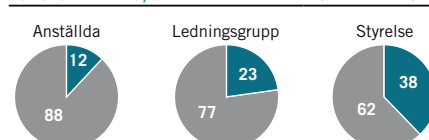
### UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

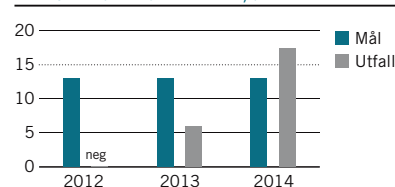
## STATENS ÄGARANDEL, %



## KÖNSFÖRDELNING, %



## AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL, %





Swedavia AB, som är helägt av svenska staten, äger, driver och utvecklar flygplatser i Sverige. Swedavia har dessutom ett uppdrag att inom ramen för affärsmässighet aktivt medverka i utvecklingen av den svenska transportsektorn och bidra till de av riksdagen beslutade transportpolitiska målen. Swedavia bildades våren 2010 och i dag är verksamheten indelad i ett flygplatssegment och ett fastighetssegment.

#### VERKSAMHET

Swedavia äger, driver och utvecklar tio flygplatser i hela Sverige, vilka enligt regeringens fastställda beslut utgör basbudet av flygplatser i Sverige. Dessa är Bromma Stockholm Airport, Göteborg Landvetter Airport, Kiruna Airport, Luleå Airport, Malmö Airport, Ronneby Airport, Stockholm Arlanda Airport, Umeå Airport, Visby Airport och Åre Östersund Airport. Därtill äger Swedavia fastigheten Göteborg City Airport samt bolaget som driver flygplatsen. Utöver flygplatsverksamheten bedriver Swedavia även fastighetsverksamhet vars uppgift är att äga, förvalta och utveckla fastigheter och exploaterbar mark på och omkring flygplatserna. Kundfokus, hållbar utveckling och säkerhet är utgångspunkten för vad Swedavia gör, både i den egna verksamheten och i samhället i stort. Swedavia är världsledande i utvecklingen av flygplatser med minsta möjliga klimatpåverkan. Samtliga tio flygplatser är certifierade enligt den högsta nivån av Airport Carbon Accreditation (ACA).

#### ÅRET 2014

- Förbättrat resultat till följd av fastighetsförsäljning samt ökat antal resenärer.
- Fortsatt positiv utveckling avseende flygförbindelser och resenärsnöjdhet.
- Besked från Mark- och miljööverdomstolen om ett miljötillstånd för Stockholm Arlanda Airport vilket möjliggör tillväxt.

Under 2014 ökade Swedavias nettoomsättning med 5,8 procent samtidigt som rörelseresultatet ökade till 1 405 miljoner kronor. Utvecklingen var framför allt driven av passagerarökningen med över två miljoner passagerare vilket motsvarar en ökning med 6,4 procent jämfört med föregående år. Resultatutvecklingen kan även härledas till försäljning av hotellfastighet vid Stockholm Arlanda Airport vilket resulterade i en realisationsvinst om 347 miljoner kronor. Swedavia har även inlett ett betydande investeringsprogram.

I juni förvärvade Swedavia utestående aktier i Arlanda Schiphol Development

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Ingemar Skogö

VD: Torborg Chetkovich

**Ordf:** Ingemar Skogö **Led:** Karin Apelman, Adine Grate Axén, Lars Backemar, Anna Elgh, Lottie Knutsson, Lotta Mellström, Lars Mydland, Lottie Svedenstedt (Lottie Knutsson och Lotta Mellström valdes vid årsstämman 2015 då Hans Jeppsson och Jenny Lahrin avgick) **Arb rep:** Lars Andersson, Robert Olsson **Arb suppl:** Mats Abrahamsson, Agne Lindbom **Revisor:** Magnus Fagerstedt, EY

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 440 (440) tkr. Arvode till stämmovald ledamot uppgår till 220 (220) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

Company AB och den 1 november övertog Swedavia expeditionstjänsten vid fem regionala flygplatser från SAS Ground Handling (SGH). Under december påkallade Swedavia optionen att överta resterande aktier i bolaget Cityflygplatsen i Göteborg AB, som driver Säve flygplats, och fick därigenom bestämmande inflytande över bolaget, som konsolideras från och med den 18 december 2014. Efter periodens utgång kommunicerades inriktningen avseende Säve flygplats att en successiv avveckling av flygplatsen skulle inledas.

#### UPPFÖLJNING

Årsstämman 2014 antog nya ekonomiska mål. Årsstämman beslutade även om uppdragsmål inom ramen för transportpolitikens funktions- och hänsynsmål.

Med en avkastning på operativt kapital om 10,3 procent nåddes lönsamhetsmålet under 2014. Skuldsättningsgraden uppgick samtidigt till 1,4 ggr, vilket inneburit att styrelsen föreslagit att årsstämman ska fatta beslut om utdelning till ägaren. Utöver ekonomiska mål sker styrningen inom Swedavia efter ytterligare tre mål som tillsammans säkerställer att bolagets utveckling sker på ett hållbart sätt. Resenärsnöjdheten ökade under 2014 till 75 procent (73) och målet avseende medarbetarnöjdhet överträffades med ett utfall på 85 procent (80). Utvecklingen gentemot noll utsläpp av fossil koldioxid överträffar hittills den fastslagna inriktningen. Under 2014 förnyades hållbarhetsmålen till 85 procent avseende resenärs- och medarbetarnöjdhet senast 2020 medan nollmålet avseende fossil koldioxid kvarstod.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	5 538	5 233
<b>Rörelseresultat</b>	<b>1 405</b>	<b>954</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>1 162</b>	<b>686</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>926</b>	<b>501</b>
– varav hänförligt till minoritet	0	10

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
<b>Balansomslutning</b>	<b>15 265</b>	<b>16 133</b>
Anläggningstillgångar	14 380	15 122
<b>Eget kapital</b>	<b>5 571</b>	<b>4 915</b>
– varav minoritet	0	11
<b>Nettoskuld</b>	<b>7 603</b>	<b>9 221</b>
<b>Operativt kapital</b>	<b>13 174</b>	<b>14 136</b>

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	25,4	18,2
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	17,7	10,9
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	10,3	7,1
Nettoskuldsettningsgrad, ggr	1,4	1,9
Soliditet, %	36,5	30,5
Bruttoinvesteringar, mnkr	924	2 413
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	230	0
Antal anställda i medeltal	2 460	2 380

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Ja

#### MÅL

##### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: 7 procent avkastning på operativt kapital.
- Kapitalstruktur: skuldsättningsgrad 1,0–1,5 ggr.
- Utdelning: 30–50 procent av årsresultatet med beaktande av kapitalstrukturmålet.

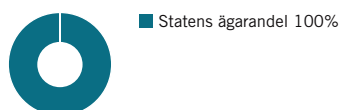
##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- 80 procent nöjda resenärer (ASQ) 2014.
- 80 procent nöjda medarbetare (ESI) 2014.
- 0 fossila koldioxidutsläpp från den egna verksamheten 2020.

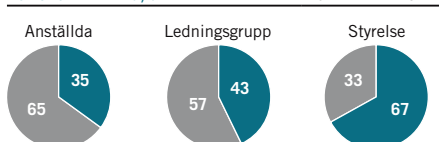
##### UPPDRAGSMÅL

- Funktionsmål: Kundnöjdhet resenärer, antal passagerare, antal utrikesdestinationer med direktflyg.
- Hänsynsmål: Antalet haverier och allvarliga tillbud, koldioxidavtryck.

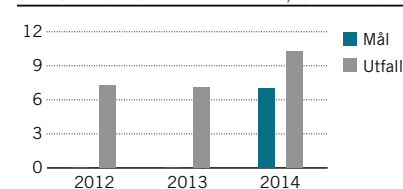
#### STATENS ÄGARANDEL, %



#### KÖNSFÖRDELNING, %



#### AVKASTNING PÅ OPERATIVT KAPITAL, %





Swedesurvey Aktiebolag tillhandahåller kompetens och erfarenhet inom fastighetsadministration och geografisk informationsförsörjning på den internationella marknaden, i nära samverkan med Lantmäteriet. Bolaget ska främja hållbar utveckling och fattigdomsbekämpning samt stimulera ekonomisk tillväxt. Verksamheten startade på 1980-talet och bolagiserades 1993 som ett av svenska staten helägt bolag i syfte att marknadsföra Lantmäteriets tjänster utomlands.

#### VERKSAMHET

Swedesurvey riktar sig i första hand mot offentliga organisationer i utvecklingsländer och merparten av projekten har karaktären att via rådgivning och utbildning stödja dessas kapacitetsutveckling. Verksamheten omfattar frågor som rör grundläggande politiska och juridiska förhållanden, utveckling av system etcetera för fastighetsbildning, fastighetsregistrering, inskrivning, värdering och geodetisk mätning. Tjänster tillhandahålls på affärsmässiga villkor med finansiering direkt från kund alternativt genom internationella finansiella institutioner och biståndsorganisationer. Verksamheten ska bedrivas ekonomiskt effektivt och kontinuerligt sträva efter förbättrad produktivitet.

#### ÅRET 2014

- Resultatet på 1,5 miljoner kronor är det bästa sedan 2006.
- Ett genomgripande förändringsarbete har gett resultat.
- Positivt resultat av det avslutade fastighetsregistreringsprojektet i Grekland.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Bengt Kjellson VD: Fredrik Zetterquist

Ordf: Bengt Kjellson Led: Lars Jansson, Monica Lagerqvist Nilsson Revisor: Pär Månsson, PwC

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 60 (60) tkr  
Arvode till stämvald ledamot uppgår till 35 (35) tkr.  
Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

Det, under det fjärde kvartalet, avslutade projektet i Grekland medförde att intäkter och resultat för året blev bättre än väntat. De höga extraordinära kostnader som belastade 2013 års resultat saknas för 2014. Nya kontrakt har tecknats under året i bland annat Albanien, Azerbajdzjan, Kina, Kroatien, Lettland och Moldavien. Orderstocken har utvecklats positivt under året.

#### UPPFÖLJNING

Ur ekonomisk synpunkt var 2014 det bästa året sedan 2006. Bolaget har en svag balansräkning och är starkt beroende av enskilda projekt.

Arbetet med strategiska hållbarhetsmål fortsätter att utvecklas och implementeras i verksamheten.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	12	8
Rörelseresultat	1	-8
Resultat före skatt	2	-8
Nettovinst	2	-8
- varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
Balansomslutning	22	24
Anläggningstillgångar	1	1
Eget kapital	7	6
- varav minoritet	0	0
Nettoskuld	-18	-18
Operativt kapital	-11	-13

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	11,3	neg
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	24,0	neg
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	neg	164,4
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-2,7	-3,2
Soliditet, %	31,2	23,6
Bruttoinvesteringar, mnkr	0	0
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	5	6

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Nej

#### MÅL

##### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Rörelsemarginal ska vara uthålligt positiv.
- Kapitalstruktur: Soliditet ska uppgå till minst 30 procent.

##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Anti-korruption: Ansvar att själva agera affärsetiskt och ställa samma krav på underleverantörer och motparter. Bidra till långsiktiga anti-korruptionsbefrämjande åtgärder i mottagarlandet.
- Risksäkring: Riskhantering ska vara en prioriterad och integrerad del av verksamheten och därmed säkra resultat och förhindra ouppklarade affärer.
- Kompetensöverföring: Bolagets konsultinsatser i utvecklingsländer ska, utöver att leda till att kundens leveranskrav uppnås, kännetecknas av att kompetensöverföring säkerställs. De erhållna resultaten blir därmed långsiktigt hållbara och kan ägas och förädlas av mottagaren av tjänsterna.

##### UPPDRAGSMÅL

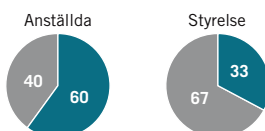
- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

#### STATENS ÄGARANDEL, %



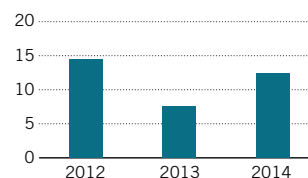
■ Statens ägarandel 100%

#### KÖNSFÖRDELNING, %



Män ■ Kvinnor ■

#### OMSÄTTNING, mnkr





Swedfund International AB, är ett av staten helägt bolag som är en utvecklingsfinansierare och en biståndsaktör. Bolaget bidrar med riskkapital, etableringsstöd och kunnskap för investeringar i låg- och medelinkomstländer. Bolaget medverkar, sedan bildandet 1979, till fattigdomsminskning genom hållbart företagande.

Investeringarna ska vara ekonomiskt, miljömässigt och socialt hållbara och bidra till att nå målen för Sveriges politik för global utveckling (PGU) och Sveriges internationella bistånd.

#### VERKSAMHET

Swedfund ska, tillsammans med strategiska partners, etablera bärkraftiga och affärsmässigt drivna företag genom främst direktinvesteringar i form av aktier eller lån, men även genom indirekta investeringar i fonder. Investeringar ska ske i länder som enligt OECD/DAC:s definition kvalificerar sig för utvecklingsfinansiering. I fokus är de fattigaste länderna och postkonfliktländer, särskilt söder om Sahara i Afrika. Engagemangen ska inte kunna realiseras med enbart kommersiell finansiering. Utvecklingsresultaten i investeringarna följs upp i tre fundament: samhällsutveckling, hållbarhet och finansiell bärkraftighet.

I slutet av 2014 hade Swedfund 65 investeringar i företag och fonder i 25 länder, varav hälften i Afrika. Cirka 33,5 procent av portföljen är direkta aktieinvesteringar, 42,7 procent är lån och 23,8 procent är fondinvesteringar.

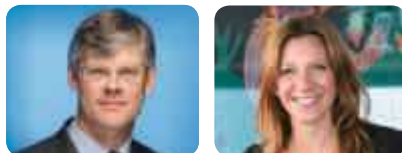
Sedan 2009 ansvarar Swedfund för Swedpartnership som lämnar etableringsstöd genom avskrivningslån till svenska små och medelstora bolag för satsningar i Swedfunds verksamhetsländer. Verksamheten finansieras genom en årlig anslagspost.

#### ÅRET 2014

- Ett fåtal större nedskrivningar om 156,7 miljoner kronor påverkade resultatet negativt.
- Realisationsvinst om 37,5 miljoner kronor från 18 försäljningar.
- Aktieägartillskott om 400 miljoner kronor.

Under året tillfördes Swedfund ett kapitaltillskott på 400 (400) miljoner kronor för att möjliggöra fortsatt expansion av investeringsverksamheten. Resultatnivån i bolag som bedriver utvecklingsfinansiering varierar kraftigt över åren beroende på uppnådda försäljningsresultat och i vilken investeringsfas bolaget befinner sig i. Nyinvesteringar i aktier förväntas ge avkastning först om cirka sex-tio år.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Claes Ekström

VD: Anna Ryott

**Ordf:** Claes Ekström **Led:** Renée Andersson, Pernilla Bard, Björn Börjesson, Stefan Isaksson, Bengt Kvarnäck, Hanna Lagercrantz, Charlotte Salford (Hanna Lagercrantz valdes vid årstämman 2015 då Lotta Mellström och Per Östenson avgick)  
**Revisorer:** Peter Nilsson, PwC

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 180 (0) tkr. Arvode till stämmovald ledamot uppgår till 90 (90) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

Bolagets resultat har de senaste åren, till följd av nedskrivningar i några få portföljbolag, varit negativt. Rörelseresultatet uppgick till -86,6 (-17,1) miljoner kronor, rensat för upp- och nedskrivningar är dock årets rörelseresultat positivt om 29,0 (-30,1) miljoner kronor. I januari 2015 tecknades avtal för en försäljning av aktierna i försäkringsbolaget UAP vilket beräknas ge en reavinst om 160 miljoner kronor under 2015.

Under 2014 beviljades stöd för totalt 26,3 miljoner kronor till små och medelstora företag genom Swedpartnership.

#### UPPFÖLJNING

Bolaget har de senaste sex åren redovisat ett negativt finansiellt resultat och når inte avkastningsmålet. Genomsnittlig avkastning under den senaste sjuårsperioden var -2,36 procent att jämföra med målet om 1,29 procent. Orsakerna till förlusterna är främst hänförliga till stora nedskrivningar i investeringsportföljen med tonvikt på en investering.

Genomsnittlig jobbtillväxt uppgick till 1,5 procent och andel anställda kvinnor till 25 procent. Aggregerad skatt som portföljbolagen betalar uppgick till 347 miljoner kronor. Swedfunds hållbarhetspolicy har uppdaterats vad gäller mänskliga rättigheter och barnrättsprinciperna. Bolagets interna rutiner för korruptionsbekämpning och intressekonflikter har förbättrats. Andel portföljbolag som har ledningssystem för anti-korruption uppgick till 64 procent och andel bolag som etablerat en anti-korruptionspolicy var 87 procent. 41 procent av portföljbolagen har implementerat ledningssystem för hållbarhetsfrågor och 78 procent av bolagen har hållbarhets- eller miljöpolicy samt 74 procent har utsett en ESG-ansvarig inom företagsledningen.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	149	81
Värdeförändringar	-116	-87
Rörelseresultat	-87	-117
Resultat före skatt	-63	-93
Nettovinst	-63	-93
- varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
Balansomslutning	4 529	4 014
Anläggningstillgångar	38	37
Eget kapital	3 785	3 448
- varav minoritet	0	0
Nettoskuld	-2 121	-1 831
Operativt kapital	1 664	1 617

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	neg	neg
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	neg	neg
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	neg	neg
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-0,6	-0,5
Soliditet, %	83,6	85,9
Bruttoinvesteringar, mnkr	0	0
Anslag, mnkr <sup>1)</sup>	34	34
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	39	34

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Nej

1) Anslagspost för Kammarkollegiet avsedd för Swedpartnerships verksamhet.

#### MÅL

##### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Avkastning på eget kapital före skatt ska överstiga den genomsnittliga statsskuldräntan med ett års löptid. Avkastningen ska mätas över rullande sjuårsperioder.

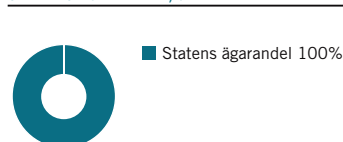
##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Samhällsutveckling: Efterlevnad av ILO:s kärnkonventioner i varje enskilt portföljbolag senast inom tre års tid från tidpunkten för finansieringen. Antalet jobb ska öka för varje år, räknat som ett genomsnitt för samtliga investeringar.
- Hållbarhet: Implementering av ledningssystem för hållbarhetsfrågor i Swedfund och samtliga portföljbolag senast inom tre års tid från finansieringen.
- Anti-korruption: Implementering av ledningssystem för korruptionsfrågor i Swedfund under 2014, samt senast inom tre år från tidpunkten för finansiering för portföljbolagen.

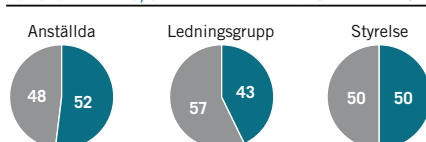
##### UPPDRAGSMÅL

- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag. Mål enligt processen för uppdragsmål har ännu inte utvecklats.

#### STATENS ÄGARANDEL, %

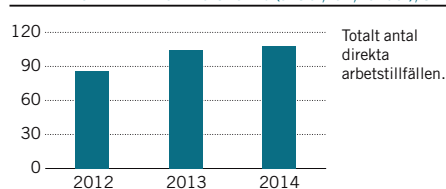


#### KÖNSFÖRDELNING, %



Män ■ Kvinnor ■

#### ANTAL ANSTÄLLDA I PORTFÖLJBOLAG (aktier, lån, fonder), tkr







Systembolaget Aktiebolags huvuduppgift är att med ensamrätt sälja alkoholdrycker till allmänheten genom detaljhandel, med det socialpolitiska syftet att begränsa tillgängligheten till alkohol. Det rikstäckande Systembolaget bildades 1955 då en rad lokala monopol slogs samman. Verksamheten regleras i alkohollagen, i ett avtal mellan bolaget och staten samt i en ägar-anvisning.

#### VERKSAMHET

Enligt alkohollagen (2010:1622) ska Systembolaget ensamt svara för detaljhandeln med spritdrycker, vin och starköl och andra jästa alkoholdrycker. År 1997 slog dåvarande EG-domstolen fast att ett statligt detaljhandelsmonopol för alkoholdrycker utformat och anpassat såsom det svenska Systembolaget inte strider mot EG-rätten.

Systembolagets begränsning av tillgänglighet till alkohol sker genom kontroll över butiksetableringar och öppettider och genom att se till att alkoholdrycker inte lämnas ut till personer som är under 20 år, är märkbart påverkade eller då det finns särskild anledning anta att personen har för avsikt att långa vidare. Systembolaget ska vara ett modernt, effektivt detaljhandelsföretag som med ansvar säljer alkoholdrycker och förmedlar en god dryckeskultur.

#### ÅRET 2014

- Stödet för ensamrätten är starkare än någonsin och uppgick till 74 procent.
- Intäkterna ökade främst till följd av ändrad produktmix samt höjd alkoholskatt.
- Årets pensionskostnader är lägre främst till följd av att pensionsstiftelsen är överkonsoliderad.

Nettoomsättningen ökade till 26 431 (25 709) miljoner kronor, främst till följd av ändrad produktmix vilket medför högre genomsnittspris per liter men även till följd av den höjda alkoholskatten.

Under året har pensionskostnaden varit betydligt lägre än 2013 då pensionsstiftelsen är överkonsoliderad. Den ökade försäljningen har medfört ökade personalkostnader till följd av den högre bemanningen.

Under 2014 såldes 470 (468) miljoner liter drycker, en ökning med 0,5 procent. Försäljningsvolymen av alkoholfria drycker ökade med drygt 13,9 procent och starköl med 1,1 procent. Försäljningsvolymen av vin

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Kenneth Bengtsson VD: Magdalena Gerger

Ordf: Kenneth Bengtsson Led: Thord Andersson, Viveca Bergstedt Sten, Pia Fagerström, Crister Fritzon, Carl B Hamilton, Håkan Leifman, Mona Sahlin, Kerstin Wigzell Arb rep: Berit Morén Arb suppl: Karin Larsson, Jenny Svensson Revisorer: Åsa Lundvall, EY

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 240 (230) tkr. Arvode till stämmovald ledamot uppgår till 110 (100) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

minskade med 0,1 procent och spritdrycker minskade med 2,9 procent. Ekologiska produkter ökade med 83 procent.

#### UPPFÖLJNING

Opinionsindex som mäter stödet för ensamrätten, ökade och uppgick till rekordhöga 74 procent vilket är en väsentlig ökning jämfört med 49 procent då mätningarna inleddes 2001. Att Systembolaget även levde upp väl till kundernas förväntningar avspeglades i Nöjd Kund Index, NKI, som ökade till 83 vilket översteg årets mål på 82. Ålderskontrollen uppgick till 97 procent, två procentenheter över målet. Det nya strategiska nyckeltalet Alkoholindex, som är ett mått på människors attityd till alkohol översteg målet på 62 och uppgick till 65.

Soliditeten uppgick till 30,6 (31,5) procent, räntabiliteten på eget kapital till 14,4 (18,0) procent, bruttomarginalen till 21,3 (21,2) procent och aktieutdelning fastställdes till 100 procent av årets resultat.

Från den 1 januari 2012 upprättar inte Systembolaget längre någon concernredovisning. De finansiella målen har därför setts över av ägaren och årsstämman 2014 antog förändrade mål. Ytterligare översyn av de finansiella målen har skett under den första delen av 2015 och ett nytt mål om kostnadseffektivitet beslutades på årsstämman 2015. Kostnadseffektiviteten ska mätas genom förhållandet mellan totala omkostnader och såld kvalitet. Målen ska uppnås långsiktigt över en konjunkturcykel.

Uppdragsmålen beslutades vid årsstämman 2015.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	26 431	25 709
Rörelseresultat	370	168
Resultat före skatt	426	375
Nettovinst	251	287
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
Balansomslutning	5 756	5 463
Anläggningstillgångar	2 520	2 259
Eget kapital	1 574	1 609
– varav minoritet	0	0
Nettoskuld	–3 768	–3 355
Operativt kapital	–2 194	–1 746

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	1,4	0,7
Re, Avkastning på justerat eget kapital (genomsnitt), %	14,4	18,0
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	neg	neg
Nettoskuld-sättningsgrad, ggr	–2,4	–2,1
Soliditet (JEK/balansomslutning), %	30,6	31,5
Bruttoinvesteringar, mnkr	1 050	1 234
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	251	287
Antal anställda i medeltal	3 347	3 280

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Ja

#### MÅL

##### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Avkastning på eget kapital ska motsvara den tioåriga statsobligationsräntan + sju procentenheter.
- Kapitalstruktur: Soliditet cirka 20–30 procent.
- Utdelning: 80–100 procent av årets resultat.

Mål 2014. Vid årsstämman 2015 antogs nytt mål.

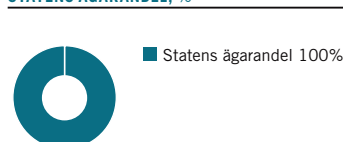
##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Bidra till att minska alkoholens skadeverkningar i samhället.
- Minskad klimatpåverkan med 14 000 ton CO<sub>2</sub>e (koldioxidekvivalenter) till år 2020.

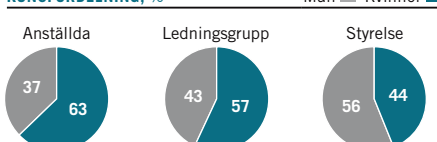
##### UPPDRAGSMÅL

- Alkoholkonsumtionen i Sverige: Totalkonsumtion och bolagets andel av denna.
- NKI ska över tid inte underskrida 80.
- Alkoholindex ska över tid ha en positiv utveckling.

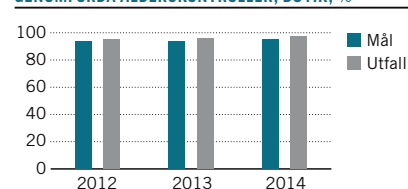
#### STATENS ÄGARANDEL, %



#### KÖNSFÖRDELNING, %



#### GENOMFÖRDA ÅLDERSKONTROLLER, BUTIK, %





TeliaSonera Aktiebolag är ett telekommunikationsföretag vars verksamhet omfattas av fast och mobil telefoni samt internet- och datakommunikation. Bolaget har sitt ursprung dels i svenska Telia, som bildades 1993 genom bolagiseringen av Televerket och börsnoterades 2000, dels i det finska bolaget Sonera. Svenska statens ägarandel i TeliaSonera är 37,3 procent.

#### VERKSAMHET

TeliaSonera är ett ledande telekommunikationsföretag i Norden och Baltikum med starka positioner inom mobil kommunikation i Eurasien. TeliaSonera-koncernen finns i 17 länder. Vid årsskiftet hade koncernen 73 miljoner abonnemang. TeliaSonera har cirka 26 000 anställda över hela världen. Bolagets aktier är noterade på börserna i Stockholm och Helsingfors.

#### ÅRET 2014

- Stabila marginaler trots något lägre intäkter.
- Avtal med Telenor att slå samman de danska verksamheterna.
- Förvärv av Tele2 Norge.

Under 2014 var tillväxten inom telekombranschen blygsam, men trots något lägre intäkter redovisade TeliaSonera en EBITDA-marginal före engångsposter på 34,9 procent, vilket är i linje med föregående år. Tillväxten i mobila tjänsteintäkter förbättrades till nästan 2 procent, tack vare ytterligare ökning av dataanvändande. Andelen handenheter med 4G-funktionalitet fortsatte att öka och den totala 4G-trafiken översteg 3G-trafiken.

Bolaget fortsätter att stärka kärnverksamheten. I början av december 2014 tecknades ett avtal med Telenor för att slå samman de danska verksamheterna i ett nytt gemensamt bolag. I juli 2014 tillkännagav TeliaSonera en överenskommelse om att förvärva Tele2s norska verksamhet.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Marie Ehrling

VD: Johan Dannelind

**Ordf:** Marie Ehrling **Led:** Mats Jansson, Olli-Pekka Kallasvuo, Mikko Kosonen, Nina Linander, Martin Lorentzon, Kersti Strandqvist, Per-Arne Sandström  
**Arb rep:** Agneta Ahlström, Stefan Carlsson, Peter Wiklund  
**Revisor:** Jan Palmqvist och Didrik Roos, Deloitte

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 1 550 (1 240) tkr och till vice ordförande 750 (750) tkr. Arvode till stämvald ledamot 530 (470) tkr.

I samband med sin kapitalmarknadsdag tillkännagavs att TeliaSonera kommer att öka investeringarna för att öka konkurrenskraften och minska kostnaderna samt för att påskynda fiberutbyggnaden i Sverige, nya B2B-erbjudanden och uppgradering av näten i Eurasien.

I mars 2014 tillkännagavs att bolaget är föremål för undersökningar av nederländska och amerikanska myndigheter gällande transaktioner i Uzbekistan, bland annat för mutbrott och penningtvätt. Under året har bolaget stärkt styrning och processer för att skapa en långsiktigt hållbar verksamhet.

#### UPPFÖLJNING

Trots något lägre intäkter redovisade TeliaSonera en EBITDA-marginal före engångsposter på 34,9 procent, vilket är i linje med föregående år och med bolagets förväntningar.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	101 060	101 870
<b>Rörelseresultat</b>	<b>22 680</b>	<b>24 462</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>20 107</b>	<b>21 368</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>15 599</b>	<b>16 767</b>
– varav hänförligt till minoritet	1 097	1 797

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
<b>Balansomslutning</b>	<b>272 066</b>	<b>252 828</b>
Anläggningstillgångar	210 422	193 866
<b>Eget kapital</b>	<b>116 364</b>	<b>112 934</b>
– varav minoritet	4 981	4 610
<b>Nettoskuld</b>	<b>76 160</b>	<b>74 931</b>
<b>Operativt kapital</b>	<b>192 524</b>	<b>187 865</b>

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	22,4	24,0
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	13,6	15,1
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	11,9	13,1
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,7	0,7
Soliditet, %	42,8	44,7
Bruttoinvesteringar, mnkr	17 899	17 793
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	13 000	13 000
Antal anställda i medeltal	24 951	25 321

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Ja

#### MÅL

##### EKONOMISKA MÅL

- Kapitalstruktur: Solid kreditvärdering på lång sikt (A– till BBB+).
- Utdelning: Minst 50 procent av vinsten.

##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

TeliaSonera har prioriterade mål inom följande områden:

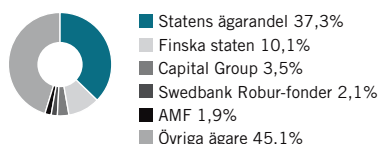
- Yttrandefrihet
- Kundintegritet
- Hållbarhet i leverantörskedjan
- Miljöansvar
- Arbetsmiljö, hälsa och säkerhet

Bolaget arbetar med att vidareutveckla målen. Det finns ännu inget styrelsebeslut gällande de strategiska hållbarhetsmålen för bolaget.

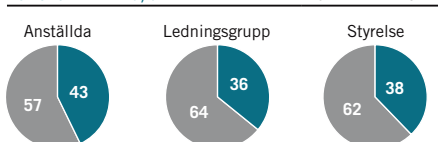
##### UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

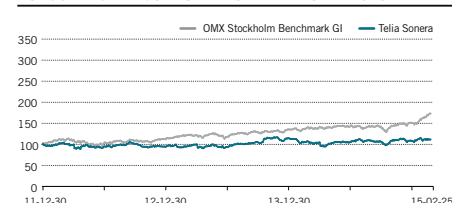
#### STATENS ÄGARANDEL, %



#### KÖNSFÖRDELNING, %



#### KURsutVECKLING JANUARI 2012–FEBRUARI 2015



# TERACOM BOXER GROUP

Teracom Boxer Group AB är en av Nordens ledande radio och tv-operatörer med verksamhet inom betal-TV, TV- och radioutsändningar, förbindelsetjänster samt inplaceringar och service. Koncernen har betal-TV-verksamhet i Sverige och Danmark samt äger och driver de digitala marknäten i dessa länder. Teracom bildades ur det svenska Televerket 1992.

## VERKSAMHET

Teracom Boxer Groups fyra marknadsbolag distribuerar och säljer radio och TV till hushåll i Sverige och Danmark. Kunderna består i huvudsak av konsumenter, men även företag som programbolag inom TV och radio, telekombolag för inplacering av utrustning i koncernens nät samt olika förbindelsetjänster. Koncernen består av nätbolagen Teracom Sverige och Teracom Danmark samt betal-TV-bolagen Boxer Sverige och Boxer Danmark. Verksamheterna arbetar nära samman för att maximera konkurrenskraften i erbjudandena. Antalet betal-TV-abonnenter uppgick till 867 000 i slutet av 2014. Den nya koncernstrukturen bildades under våren 2011, efter beslut av riksdagen (prop. 2010/11:1, bet. 2010/11:NU1, rskr. 2010/11:132). Koncernen bytte under året namn till Teracom Boxer Group.

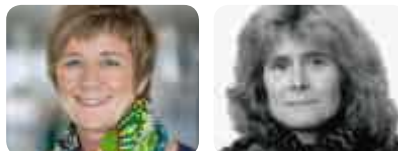
## ÅRET 2014

- Digital mediakonsumtion ökar och ställer krav på mediaaktörerna.
- Tecknat avtal om drift och underhåll av Rakel och Huawei telefonnät.
- Ökad satsning på produktutveckling, omorganisation och nedläggning av produkter ökade kostnader i koncernen.

Koncernens i huvudsak oförändrade intäktsnivå påverkades positivt av ökade intäkter i Boxer Danmark och lägre intäkter från Teracom Sverige i och med nedläggningen av Radiotidningar, färre antal inplaceringar av 3G-utrustning samt försäljningen av Hörbystationen, vilket ledde till en positiv engångspost under 2013. Teracom Sverige har under året tecknat avtal om drift och underhåll av kommunikationssystemet Rakel, vilket kommer att bidra till ökade intäkter inom nätverksamheten från och med 2015.

Konkurrensen på betal-TV-marknaderna i Sverige och Danmark är alltjämt tuff. En genomgripande förändring i kundens mediekonsumtion och krav på en ökad valfrihet

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Kia Orback Pettersson VD: Åsa Sundberg

Ordf: Kia Orback Pettersson Led: Jeanette Almberg, Maria Curman, Håkan Dahlström, Kristina Ekengren, Fredrik Rystedt, Nils-Petter Teltie, Martin Tiveus (Håkan Dahlström, Kristina Ekengren och Martin Tiveus valdes vid årsstämman 2015 då Johan Hallberg och Urban Lindskog avgick) Arb rep: John-Olof Blomkvist, Jan Ossfeldt Arb suppl: Stig-Arne Celin, Anna-Stina Strömbäck Revisor: Bo Hjalmarsson, PwC

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 250 (240) tkr. Arvode till stämvald ledamot uppgår till 125 (120) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

utmanar branschen. Bolaget fortsätter att förändra sitt produkterbjudande för att möta nya konsumentbeteenden och en förändrad konkurrenssituation med fiberutbyggnad. Ett exempel på detta är lanseringen av Boxer Play, en TV-lösning över internet till mottagare såsom läsplattor och mobiler. Boxer Sverige har även under fjärde kvartalet lanserat så kallade Triple Play-tjänster i fibernät.

Sammantaget blev rörelseresultatet 15 procent lägre än föregående år, delvis på grund av nedlagda produkter i nätbolagen men också orsakat av kostnader i samband med omorganisation och ökade satsningar på produktutveckling. Den snabba utrymningen av 700 MHz-bandet påverkar också resultatet.

## UPPFÖLJNING

Teracom Boxer Groups soliditet låg stabilt på 45 (45) procent och avkastningen på eget kapital uppgick till 17 (29) procent. Styrelsen föreslår en utdelning om 235 (290) miljoner kronor, vilket är inom policy och reflekterar koncernens kapitalstruktur samt förväntade resultatutveckling. Bolagets avkastning på eget kapital ligger i paritet med uppsatt mål.

Hållbarhetsmålet att sträva efter att bolagets leverantörer ska uppfylla bolagets Code of Conduct har resulterat i att leverantörer motsvarande 46 procent av inköpskostnaden utvärderats. Det långsiktiga mångfaldsmålet är ännu ej uppfyllt och bolagets miljöpåverkan har minskat enligt plan.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	3 824	3 837
Rörelseresultat	542	638
Resultat före skatt	513	607
Nettovinst	393	586
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
Balansomslutning	5 169	5 060
Anläggningstillgångar	3 893	3 964
Eget kapital	2 329	2 259
– varav minoritet	0	0
Nettoskuld	560	943
Operativt kapital	2 889	3 202

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	14,2	16,6
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	17,1	29,4
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	17,8	19,4
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,2	0,4
Soliditet, %	45,1	44,6
Bruttoinvesteringar, mnkr	284	348
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	235	290
Antal anställda i medeltal	741	710

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Ja

## MÅL

### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Avkastning på eget kapital 17 procent.
- Kapitalstruktur: Soliditet 30 procent.
- Utdelning 40–60 procent av nettoresultatet.

### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

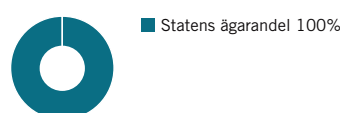
- Arbeta med hållbara leverantörer: 80 procent av inköpsvolymen levereras av leverantörer som beaktar Teracom's hållbarhetspolicy.
- Gynna mångfald: Minst 40 procent av respektive kön.
- Minskad miljöpåverkan: –3 procent årlig minskning.

För mer information om hållbarhetsmålen se bolagets årsredovisning.

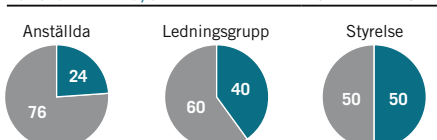
### UPPDRAGSMÅL

- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag. Mål enligt processen för uppdragsmål har ännu inte utvecklets.

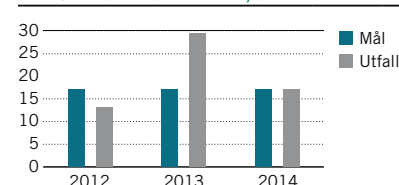
## STATENS ÄGARANDEL, %



## KÖNSFÖRDELNING, %



## AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL, %





Vasallen AB bildades 1997 för att i samarbete med kommuner och lokalt näringsliv utveckla och förädla nedlagda regementen och andra försvarsfastigheter till attraktiva och levande stadsdelar för nya verksamheter, för att sedan avyttra dessa. Under 2009 utvecklades uppdraget till att också omfatta andra typer av fastigheter i syfte att öka Vasallens attraktivitet på marknaden inför framtida försäljningar.

#### VERKSAMHET

Vasallen är ett fastighetsutvecklingsbolag som arbetar med utvecklingsprojekt på följande orter: Luleå, Kristinehamn, Sollefteå, Strängnäs och Vaxholm. Huvudkontoret ligger i Örebro.

Bolaget har totalt förvärvat 24 fastighetsbestånd över hela Sverige. Av dessa är 20 i dag utvecklade och sålda. Där finns bland annat Campus Östersund, tidigare A4, före detta I4/A1 i Linköping som i dag är Rättscentrum samt gamla Lv4 i Ystad som i dag har bostadsrätter samt skola, bio och mycket annat.

Sedan maj 2009 har Vasallen ett utvidgat uppdrag som i korthet innebär att bolaget har möjlighet att genomföra kompletterande förvärv av andra utvecklingsfastigheter än försvarsrelaterade (prop.2008/09:172, bet. 2008/09:FiU41, rskr. 2008/09:263).

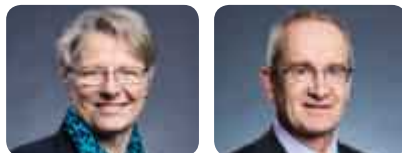
#### ÅRET 2014

- Intäkter från projektutveckling ökade till följd av fastighetsförsäljningar.
- Hyresintäkterna minskade, också till följd av fastighetsförsäljningar.

Under 2014 har en större försäljning genomförts i Strängnäs. Efter att stora delar av fastighetsbeståndet avyttrades 2012, har utvecklingsarbetet koncentrerats på att skapa olika typer av bostäder på de orter Vasallen finns kvar.

Verksamhetsåret 2014 gav en vinst efter skatt på 93 miljoner kronor, vilket förklaras av intäkter från projektutveckling. Intäkter från projektutveckling uppgick till 460 (22) miljoner kronor vilket till övervägande delen består av försäljning av färdigutvecklade byggnader. Resultatet från projektverksamheten uppgick till 38 (5) miljoner kronor. Värdet

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Charlotte Axelsson VD: Leif Rytter

Ordf: Charlotte Axelsson Led: Agneta Kores, Daniel Kristiansson, Biljana Pehrsson, Tomas Werngren  
Arb rep: Mats Sundqvist Revisor: Ingemar Rindstig, EY

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 138 (138) tkr. Arvode till stämmevald ledamot uppgår till 69 (69) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

på Vasallens fastighetsbestånd, exklusive en fastighet i Luleå som numera redovisas som intresseinnehav, uppgick per 31 december 2014 till 621 (827) miljoner kronor. Det lägre värdet jämfört med föregående år förklaras av försäljningen av färdigutvecklade byggnader samt planlagd mark under året. Det kvarvarande fastighetsbeståndet har ökat i värde med 161 miljoner kronor jämfört med föregående årsskifte, till övervägande delen beroende på investeringar som genomförts under året.

#### UPPFÖLJNING

För de senaste fem åren uppgår avkastningen i genomsnitt till 9,0 procent, vilket överstiger målet. Avkastningen blev 10,2 procent för 2014. Soliditeten överstiger 50 procent. Räntetäckningsgraden överstiger 2. Utdelningen om 300 miljoner kronor överstiger utdelningsmålet.

Nöjd-kund-index, NKI, uppgick till 87 (88), vilket är över målet 80. Sjukfrånvaron uppgick till 0,5 procent, vilket gör att målet uppfylls med god marginal. Energiförbrukningen för 2014 uppgick till 136 kWh/kvm, vilket är oförändrat mot föregående år. Målet på 100 kWh/kvm uppnåddes därmed inte. Vasallen sålde under 2011 och 2012 en stor del av de färdigutvecklade fastigheterna med goda energiprestanda, vilket förklarar den relativt höga energiförbrukningen i det nuvarande beståndet. Samtliga byggnader som ska vara energideklarerade har deklarerats.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	63	79
Värdeförändringar	70	54
Rörelseresultat	75	64
Resultat före skatt	76	65
Nettovinst	93	53
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
Balansomslutning	1 021	999
Anläggningstillgångar	639	845
Eget kapital	907	914
– varav minoritet	0	0
Nettoskuld	-336	-122
Operativt kapital	571	792

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	119,0	81,0
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	10,2	5,9
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	11,0	8,4
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-0,4	-0,1
Soliditet, %	88,8	91,5
Bruttoinvesteringar, mnkr	165	56
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	300	100
Antal anställda i medeltal	18	17

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Ja

#### MÅL

##### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Avkastning på eget kapital ska motsvara riskfria räntan plus 4 procent.
- Kapitalstruktur: Soliditet minst 50 procent, räntetäckningsgraden ska överstiga 2.
- Utdelning: 30–50 procent av resultatet efter skatt.

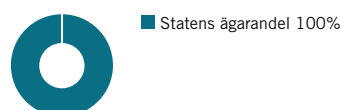
##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Nöjd-kund-index (NKI) ska vara lägst 80.
- Sjukfrånvaron ska inte överstiga 3 procent.
- Energiförbrukningen ska vara lägre än 100 kWh/kvadratmeter och år.

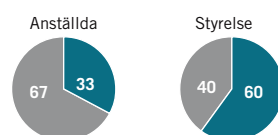
##### UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

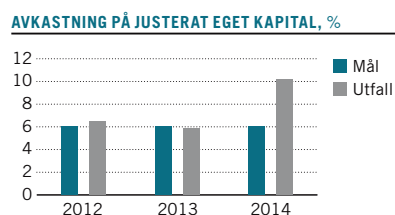
#### STATENS ÄGARANDEL, %



#### KÖNSFÖRDELNING, %



#### AVKASTNING PÅ JUSTERAT EGET KAPITAL, %





Vattenfall AB, som är helägt av svenska staten, bildades 1992 vid bolagiseringen av Statens Vattenfallsverk. Vattenfall producerar, distribuerar och säljer el, värme och gas framför allt i Norden, Tyskland och Nederländerna. Riksdagen har beslutat att Vattenfall ska generera en marknadsmässig avkastning genom att affärsmässigt bedriva energiverksamhet så att det är ett av de bolag som leder utvecklingen mot miljömässigt hållbar energiproduktion. Regeringens mål är att Vattenfall ska vara ledande i omställningen mot en högre andel förnybar energi.

#### VERKSAMHET

Vattenfall är en av Europas största elproducenter. Produktionsmixen består av vattenkraft, kärnkraft, kolkraft, naturgas, vindkraft och biomassa. Bolaget bedriver även betydande verksamheter inom eldistribution och fjärrvärme. Vattenfall hade 2014 6,2 miljoner elkunder, 3,2 miljoner elnätkunder och 1,9 miljoner gaskunder. Under 2014 var Vattenfall organiserat i två geografiska regioner Norden och Kontinentaleuropa/Storbritannien. Från och med den 1 april 2015 organiseras Vattenfall i sex gränsoverskridande affärsområden. Under året beslöt Vattenfall att i linje med målet att reducera sin CO<sub>2</sub>-exponering utreda olika strategiska alternativ för den tyska brunkolsverksamheten i syfte att skapa en ny hållbar ägarstruktur.

#### ÅRET 2014

- Negativt nettoresultat på grund av nedskrivningar och ökade avsättningar.
- Framgångsrika kostnadsbesparingar.
- Minskad nettoskuld.

Till följd av fortsatt försämrade marknadsförhållanden gjordes nedskrivningar av produktionsstillgångar och goodwill med sammanlagt 23,8 miljarder kronor. Exklusive nedskrivningar och ökade tyska kärnkraftsavsättningar samt andra jämförelsestörande poster, uppgick det underliggande rörelseresultatet till 24,1 (28,1) miljarder kronor. Lägre erhållna priser och lägre volymer kunde delvis kompenseras med kostnadsbesparingar. Under 2014 minskades de årliga rörelsekostnaderna med netto 2,4 miljarder kronor, vilket innebär en reducerad kostnadsbas om 26 procent jämfört med 2010. Investeringsprogrammet för tvåårsperioden 2015–2016 uppgår till 41 miljarder kronor varav 31 miljarder kronor går till el- och värmeproduktion. Av tillväxtinvesteringarna inom el- och värmeproduktion går

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Lars G Nordström

VD: Magnus Hall  
(från oktober 2014)

Ordf: Lars G Nordström Led: Fredrik Arp, Gunilla Berg, Viktoria Bergman, Håkan Buskhe, Håkan Erixon, Tomas Käberger, Jenny Lahrin, Åsa Söderström Jerring (Viktoria Bergman och Tomas Käberger valdes vid årsstämman 2015 då Eli Arnstad avgick) Arb rep: Carl-Gustaf Angelin, Johnny Bernhardsson, Ronny Ekwall Arb suppl: Lennart Bengtsson, Christer Gustafsson, Jeanette Reglin Revisor: Staffan Landén, EY

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 580 (580) tkr. Arvode till stämмоvald ledamot uppgår till 280 (280) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet. Arvode utgår inte heller till arbetstagarrepresentanter.

82 procent (9 miljarder kronor) till vindkraft. Under året färdigställdes DanTysk, en stor havsbaserad vindkraftspark i Tyskland och Hjuleberg en landbaserad park i Sverige. Beslut fattades att bygga flera nya vindkraftsparker, i Tyskland, en havsbaserad vindkraftspark, Sandbank, intill DanTysk, och i Sverige vindkraftsparkerna Juktan, Höge Väg och Högabjär-Kärsås. Tillsammans med Hjuleberg ingår dessa fyra svenska anläggningar i en partnerfinansieringsmodell med Skandia.

#### UPPFÖLJNING

Under 2014 uppnåddes målet för skuldsättningsgrad, däremot inte målet för FFO i förhållande till nettoskuldsättningen. På grund av nedskrivningarna uppnåddes inte heller målen för lönsamhet och utdelning. Avkastningen på sysselsatt kapital var negativ för 2014 men beräknat på det underliggande rörelseresultatet uppgick den till 8,2 procent. Till följd av det negativa resultatet efter skatt betalas ingen utdelning för 2014. Vattenfalls koldioxidexponering uppgick till 82,3 miljoner ton jämfört med 88,4 miljoner ton år 2013. Minskningen förklaras främst av försäljningen av Vattenfalls andel i det polska energibolaget Enea S.A. samt avyttringen av det kolbaserade kraftvärmeverket Amager i Danmark. Under 2014 var Vattenfalls tillväxt inom förnybar energi 3,1 procent. Målet är att ha en högre tillväxttakt än marknaden. Data för referensländerna föreligger ännu inte. Energieffektiviseringen uppgick till 435 GWh vilket innebär att målet om 365 GWh överträffades.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	165 945	172 253
Rörelseresultat	-2 195	-6 218
Resultat före skatt	-8 240	-15 255
Nettovinst	-8 284	-13 543
- varav hänförligt till minoritet	-106	125

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
Balansomslutning	496 433	485 484
Anläggningstillgångar	368 062	372 281
Eget kapital	128 462	130 718
- varav minoritet	13 202	10 348
Justerad nettoskuld	158 291	162 590
Sysselsatt kapital, genomsnittligt	293 992	302 743

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	neg	neg
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	neg	neg
ROCE, Avkastning på sysselsatt kapital (genomsnitt), %	neg	neg
Skuldsättningsgrad, %	61,9	75,7
Soliditet, %	25,9	26,9
Bruttoinvesteringar, mnkr	29 032	27 761
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	30 827	32 374

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Ja

#### MÅL

##### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Avkastning på sysselsatt kapital 9 procent.
- Kapitalstruktur: Internt genererade medel (FFO)/justerad nettoskuld 22–30 procent, Skuldsättningsgrad 50–90 procent.
- Utdelning: 40–60 procent av årets resultat efter skatt.

##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Reducera CO<sub>2</sub>-exponeringen till 65 miljoner ton fram till 2020.
- Ha en högre tillväxttakt än marknaden inom nyinstallerad förnybar kapacitet fram till 2020 och därmed bidra till omställningen till mer hållbart energisystem.
- Öka energieffektiviseringen. Kortsiktigt mål för 2014: Genom interna och externa åtgärder minska energiförbrukningen med i genomsnitt 1 GWh per dag, totalt 365 GWh för 2014. Mål för 2015: 440 GWh.

##### UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

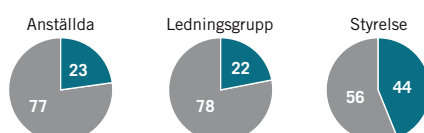
#### STATENS ÄGARANDEL, %



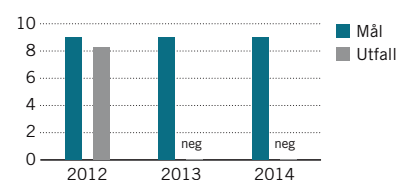
Statens ägarandel 100%

#### KÖNSFÖRDELNING, %

Män ■ Kvinnor ■



#### AVKASTNING PÅ SYSSELSATT KAPITAL, %





V.S. VisitSweden AB är ett kommunikationsbolag med ansvar för marknadsföringen av Sverige som turistland utomlands samt för varumärket Sverige och Sverigebilden. Besöksnäringen har en samhällsekonomisk och tillväxtpolitisk betydelse och är föremål för statligt engagemang i de flesta länder. VisitSweden ägs till lika delar av staten och av besöksnäringen genom Svensk Turism AB. Det gemensamägda bolaget bildades 1995 under namnet Sveriges Rese- och Turistråd. Bolaget bytte 2006 namn till V.S. VisitSweden AB.

#### VERKSAMHET

VisitSweden marknadsför Sverige utomlands som varumärke och som destination. Genom marknadsföring som är effektiv och som skapar nyfikenhet nås och lockas ännu fler internationella resenärer i en hård konkurrens med många andra länder och destinationer. Staten finansierar genom anslag bolagets basverksamhet och den övergripande marknadsföringen av Sverige som varumärke, medan besöksnäringen finansierar riktade aktiviteter och produktmarknadsföring.

Svensk besöksnäring har en vision om att fördubbla näringens omsättning, sysselsättning och internationell export mellan 2010 och 2020. VisitSweden ska bidra till att marknadsföring få fler besökare till Sverige och därigenom bidra till att visionen blir verklighet. Ett av tre fokusområden i besöksnäringens Vision2020 för att nå fördubbling är fortsatt satsning på internationell marknadsföring.

Staten utger årligen riktlinjer för bolagets verksamhet. För 2014 var det övergripande målet: "VisitSweden ska bidra till att Sverige har hög attraktionskraft utomlands som turistland och har en långsiktig konkurrenskraftig turistnäring, som bidrar till hållbar tillväxt och ökad sysselsättning i alla delar av landet."

VisitSwedens uppdrag är att öka efterfrågan och därmed antalet utländska besökare till svenska upplevelser. Under året genomförde VisitSweden cirka 100 större marknadsföringskampanjer. Detta har varit ett viktigt bidrag till att fler utländska besökare är intresserade av Sverige som turistdestination och att antal utländska gästnätter ökat till rekordnivå 2014.

#### ÅRET 2014

- Under 2014 genomförde VisitSweden cirka 100 större kampanjer.
- I den internationellt erkända undersökningen "Nation Brands Index" försvarade Sverige sin tiondeplats även 2014.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Elisabeth Gauffin VD: Thomas Brühl

Ordf: Elisabeth Gauffin Led: Peter Clason, Anders Eslander, Kristina Ekengren, Mats Forslund, Magnus Nilsson, Jari Virtanen, Eva Östling (Kristina Ekengren valdes vid årsstämman 2015 då Inga Thoresson-Hallgren avgick) Suppl: Elisabet Jansson-Strömberg, Patric Sjöberg Revisor: Therese Kjellberg, Deloitte

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 110 (100) tkr. Arvode till stämмоvald ledamot uppgår till 55 (50) tkr och till stämмоvald suppleant 24 (24) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

- Bolaget bidrog till artiklar och eterinslag i internationella medier till ett värde av 1,6 miljarder kronor.
- VisitSwedens KloutScore, som är ett värde som visar på i vilken grad bolaget påverkar i sociala medier, uppgick under 2014 till ett snitt på 59 (56).

VisitSweden har lagt ner ett stort arbete på att få till stånd ett fortsatt stort engagemang från näringslivet. Detta har över tid resulterat i en ökning från 38 miljoner kronor 2005 till 119 miljoner kronor 2014 i intäkter från näringslivet och närliggande branscher. Men trots detta är näringslivsintäkterna 8 procent lägre 2014 jämfört med 2013. Minskningen är hänförlig till något minskade partnerintäkter. Orsaken till minskningen beror även till del på att de statliga medel som tillförs VisitSweden har sjunkit med 20 miljoner kronor sedan 2012 vilket har påverkat bolagets satsningar i marknadsföringen av varumärket Sverige.

Statens anslag uppgick 2014 till 120 miljoner kronor (grundanslag 90 miljoner kronor/år samt en tvåårig tillfällig satsning på 30 miljoner kronor/år 2013–2014). Bolaget erhöll också särskilda medel för regeringens satsning på "Sverige – det nya matlandet" om 5,3 miljoner kronor.

#### UPPFÖLJNING

Andelen kvinnor i ledande befattningar på VisitSweden uppgick till 62 procent. 100 procent utvecklingssamtal har genomförts. CO<sub>2</sub>-utsläppen från den egna verksamheten har minskat till 486,6 ton, vilket överstiger målet.

VisitSweden har bedrivit verksamheten enligt den inriktning som ägarna fastställt.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	245	254
Rörelseresultat	1	1
Resultat före skatt	1	0
Nettovinst	1	0
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
Balansomslutning	83	67
Anläggningstillgångar	5	5
Eget kapital	26	25
– varav minoritet	0	0
Nettoskuld	-28	0
Operativt kapital	-2	25

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	0,4	0,2
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	2,8	0,4
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	9,6	2,4
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-1,1	0,0
Soliditet, %	30,9	37,0
Bruttoinvesteringar, mnkr	3	1
Anslag, mnkr	120	0
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	81	79

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Nej

#### MÅL

##### EKONOMISKA MÅL

- Inga ekonomiska mål har beslutats av ägaren.

##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Medarbetare och jämställdhet: Minst 40 procent kvinnor i ledande befattningar samt 95 procent genomförda utvecklingssamtal under 2014.
- Miljö: Minska CO<sub>2</sub>-utsläpp med 10 procent jämfört med år 2010 till 525 ton CO<sub>2</sub> år 2014.

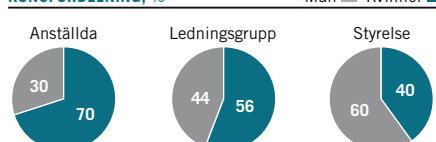
##### UPPDRAGSMÅL

- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag. Uppföljning sker av verksamhet som inom ramen för samhällsuppdraget finansieras genom anslag på statens budget. Mål enligt processen för uppdragsmål har ännu inte utvecklat.

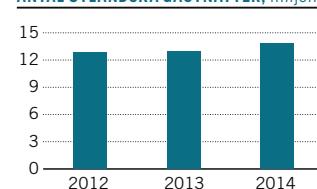
#### STATENS ÄGARANDEL, %



#### KÖNSFÖRDELNING, %



#### ANTAL UTLÄNDSKA GÄSTNÄTTER, miljoner



# Voksenåsen Oslo

Voksenåsen AS, en kurs- och konferensanläggning i Oslo, är Norges nationalgåva till Sverige. Gåvan överlämnades 1955 och anläggningen invigdes 1960. Voksenåsen förvaltades av Svensk-norska samarbetsfonden fram till 1976, men är sedan bolagiseringen 1977 ett av svenska staten helägt norskt aktiebolag (aksjeselskap). Voksenåsen ska genom sin programverksamhet främja det svensk-norska samarbetet och spegla Sveriges och Norges engagemang internationellt.

## VERKSAMHET

Voksenåsen ska genom olika former av kontaktskapande verksamhet stärka samhörigheten mellan svenskar och norrmän samt öka den ömsesidiga kunskapen om ländernas samhällsliv, språk och kultur. Voksenåsen ska vara en självklar mötesplats och ett väl utnyttjat debattforum för kultur- och samhällsliv i Sverige och Norge och ska därför ha en hög andel arrangemang i samverkan med myndigheter och organisationer i både Sverige och Norge samt ha ett varierat programutbud. Ett flertal aktiviteter riktar sig till ungdomar och studenter som till exempel SommerAkademiet i samarbete med högskolor i Oslo och Stockholm, språk- och kulturkurser för lärar- och journaliststudenter samt kulturkurser för utomnordiska yngre författare och andra konstnärer.

Voksenåsen ska erbjuda sina gäster en boendemiljö som hävdar sig väl i konkurrens med liknande anläggningar i Osloområdet samt uppnå god lönsamhet med bibehållen respekt för Voksenåsens grundläggande syfte. Eventuellt överskott ska användas till aktiviteter som främjar Voksenåsens ändamål.

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2015/2016



Ordf: Eva Eriksson



VD: Karl Einar Ellingsen

**Ordf:** Eva Eriksson **Led:** Jan Andréasson, Azka Baig, Åsa Bergenheim, Thomas Fürth, Jørn Holme, Sverre Jervell, Christina Mattson, Ellen Marie Saethre-McGuirk  
**Revisor:** RSM Hasner Kjelstrup & Wiggen AS, Statsautoriserad revisor Trine Angell-Hansen

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 44 (44) tkr.  
Arvode till stämvald ledamot uppgår till 10 (10) tkr.

## ÅRET 2014

- Varierad programverksamhet som vänder sig till såväl vuxna som ungdomar.
- Ökad beläggning, men fortsatt kommersiella utmaningar i hotellbranschen.

Bidrag från svenska staten utgick under 2014 med 10,4 miljoner kronor. Dessutom utgick bidrag från norska staten med 1,5 miljoner norska kronor. Voksenåsen uppvisar ett negativt resultat för 2014, vilket förklaras av nedgång i snittpriser och volym samt extraordinära kostnader och driftstörningar i samband med investeringar i jordvärme och större renoveringar.

## UPPFÖLJNING

Programverksamheten är varierad och innehåller teman relevanta för båda länderna. Resultatet av den kommersiella verksamheten är övervägande gott vid jämförelser med de närmaste konkurrenterna på marknaden.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2014	2013
Nettoomsättning	43	45
Rörelseresultat	-2	1
Resultat före skatt	-2	1
Nettovinst	0	0
- varav hänförbart till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2014	2013
Balansomslutning	18	20
Anläggningstillgångar	15	12
Eget kapital	8	10
- varav minoritet	0	0
Nettoskuld	2	4
Operativt kapital	10	13

NYCKELTAL	2014	2013
Rörelsemarginal, %	neg	2,4
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	0,0	0,0
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	neg	8,3
Nettoskultsättningsgrad, ggr	0,3	0,4
Soliditet, %	43,5	47,3
Bruttoinvesteringar, mnkr	3	1
Anslag, mnkr	10	10
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	49	48

Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja
Bestyrkt GRI-rapport	Ja
Redovisar enligt IFRS	Nej

## MÅL

### EKONOMISKA MÅL

- Inga ekonomiska mål har beslutats av ägaren.

### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Voksenåsen ska fortsatt vara en ledande nordisk kurs- och konferensanläggning, även sett i ett internationellt perspektiv.
- Voksenåsens unika karaktär gör institutionen särskilt lämpad åt att vara en god arena för utveckling, innovation, konfliktlösning och andra processer inom kultur, politik, näringsliv och samhällsansvar.

### UPPDRAGSMÅL

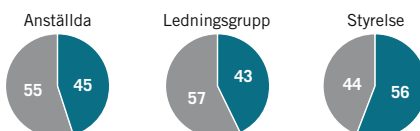
- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag. Uppföljning sker av verksamhet som inom ramen för samhällsuppdraget finansieras genom anslag på statens budget. Mål enligt processen för uppdragsmål har ännu inte utvecklats.

## STATENS ÄGARANDEL, %



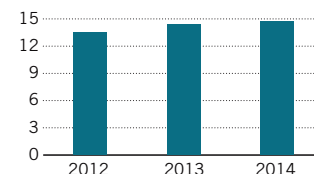
■ Statens ägarandel 100%

## KÖNSFÖRDELNING, %



Män ■ Kvinnor ■

## ANTAL SÅLDA RUM, tusental



## Övriga bolag och verksamheter

Sedan den 1 januari 2015 har förvaltningsorganisationen för bolag med statligt ägande övertagit förvaltningen av statens ägarandel i det europeiska bolaget EUROFIMA samt stiftelserna Industrifonden och Norrlandsfonden.

### **EUROFIMA EUROPEAN COMPANY FOR THE FINANCING OF RAILROAD ROLLING STOCK**

**CHE-107.738.053**

EUROFIMA bildades 1956 utifrån ett internationellt fördrag mellan ett antal europeiska stater. Verksamheten består i att finansiera järnvägsfordon åt de egna aktieägarna. Ursprungligen skulle organisationen existera under 50 år, men tiden förlängdes 1984 med ytterligare 50 år till 2056. De största aktieägarna är Deutsche Bahn (22 procent), SNCF (22 procent) och Ferrovie dello Stato Italiane S.p.A. (13 procent). Bolaget har 26 delägare och Sverige äger 2 procent av aktierna.

### **STIFTELSEN NORRLANDSFONDEN**

**897000-3003**

Stiftelsen Norrlandsfonden grundades 1961. Fondkapitalet är tillskjutet av LKAB och staten. Norrlandsfondens syfte är att främja främst små och medelstora företags utveckling i Gävleborgs, Västernorrlands, Jämtlands, Västerbottens och Norrbottens län genom att delta i finansiering. Stiftelsens kapitalbas ska på lång sikt bevaras nominellt intakt. Norrlandsfonden erbjuder lån, konvertibla skuldebrev och olika typer av garantier till företag i norra Sverige. Särskild uppmärksamhet ska ägnas Norrbottens län och inlandskommunerna. Dessutom är Norrlandsfonden delägare i ett antal bolag med riskkapital- och inkubatorverksamhet, såsom Partnerinvest Övre Norrland, Norr Sådd och Arctic Business Incubator. Kapitalbasen i stiftelsen uppgår till drygt en miljard kronor. Norrlandsfonden har 15 medarbetare. Vid utgången av 2014 hade Norrlandsfonden ett totalengagemang om 891 miljoner kronor till totalt 405 kunder. Under 2014 tillkom 66 nya kunder.

### **STIFTELSEN INDUSTRIFONDEN**

**802009-0083**

Stiftelsen Industrifonden bildades av staten 1979. Industrifondens syfte är att främja industriell tillväxt och förnyelse i Sverige genom att på affärsmässig grund finansiera små och medelstora företag. Stiftelsens kapitalbas ska hållas reellt intakt. Allt överskott används för nya investeringar. Industrifonden investerar riskkapital i bolag med svensk anknytning. Stiftelsen är en aktiv minoritetsinvestorare, som siktar på en ägarandel om lägst 15 och högst 50 procent och som samarbetar med entreprenörer och andra investerare. Investeringshorisonten är som regel 5–10 år. Bland några av Industrifondens framgångsrika investeringar återfinns Mycronic, Qliktech och Arkam. Industrifonden har ett trettiotal medarbetare. Kapitalbasen var 30 juni 2014 cirka 3,8 miljarder kronor, varav knappt hälften investerats i ett 90-tal bolag. Under verksamhetsåret 2013/14 investerades 488 miljoner kronor, vilket avsåg 184 miljoner kronor i 12 nya bolag och 304 miljoner kronor följdinvesteringar i 39 befintliga portföljbolag. Under 2014 utsågs Anders Slettengren till ny VD.



## Avvecklade bolag

### APOTEKENS SERVICE AKTIEBOLAG

**556763-4748**

Apotekens Service Aktiefbolag bildades 2008 och har haft till huvudsaklig uppgift att ansvara för den infrastruktur i form av register och databaser som alla apotek behöver ha tillgång till. Sedan den 26 mars 2010 ägdes bolaget direkt av staten. År 2013 överlämnade regeringen propositionen Ny myndighet för hälso- och vårdinfrastruktur (prop. 2012/13:128) till riksdagen. I propositionen gjorde regeringen bedömningen att en ny myndighet bör bildas och att staten i myndighetsform bör fortsätta att utföra de uppgifter som utgjort verksamheten i Apotekens Service Aktiefbolag. Förslaget innebar att Apotekens Service Aktiefbolag skulle avvecklas. Riksdagen beslutade i enlighet med regeringens förslag (bet. 2012/13:SoU26, rskr. 2012/13:279). E-hälsomyndigheten inledde sin verksamhet den 1 januari 2014. Extra bolagsstämma i Apotekens Service Aktiefbolag den 13 december 2013 beslutade att försätta bolaget i frivillig likvidation. Apotekens Service Aktiefbolag förvaltades av en utsedd likvidator med uppgift att genomföra avvecklingen. Likvidationen avslutades den 23 december 2014.

### ERSÄTTNINGSMARK I SVERIGE AB

**556820-8499**

Den 23 juni 2010 beslutade riksdagen i enlighet med regeringens förslag att Sveaskog skulle överföra 100 000 hektar produktiv skogsmark från Sveaskog till staten för att därefter användas som ersättningsmark vid inbyte av andra fastigheter (prop. 2009/10:169, bet. 2009/10:NU22, rskr. 2009/10:384). Överföringen skulle ske genom utdelning av fastigheter eller av aktier i ett av Sveaskog AB ägt dotterbolag. Årsstämman för Sveaskog AB beslutade i april 2011 att godkänna styrelsens förslag om utdelning av bolaget Ersättningsmark i Sverige AB. Bolaget ägde 100 000 hektar produktiv skogsmark till ett bokfört värde av 59 miljoner kronor samt erhöll ett aktieägartillskott från Sveaskog AB om 100 miljoner kronor. Utdelningen verkställdes den 29 april 2011. Naturvårdsverket ansvarade för att byta den produktiva skogsmarken mot skyddsvärd skog. Ersättningsmark i Sverige AB överlät under 2012 de 100 000 hektaren till staten (Naturvårdsverket) som tillträdde fastigheterna den 31 december 2012. Bolaget hade därmed fullföljt sitt uppdrag. Riksdagen bemyndigade regeringen att avveckla Ersättningsmark i Sverige AB genom likvidation (prop. 2013/14:1, bet. 2013/14:NU1, rskr. 2013/14:103). Årsstämman den 10 april 2014 beslutade att försätta bolaget i frivillig likvidation. Ersättningsmark i Sverige AB förvaltades sedan den 9 maj 2014 av en utsedd likvidator med uppgift att genomföra avvecklingen. Likvidationen avslutades den 10 mars 2015.

## Under avveckling

### AKTIEBOLAGET SVENSKA MILJÖSTYRNINGSRÅDET

**556514-0794**

Miljöstyrningsrådet bildades 1995 för att vara huvudman och registreringsorgan i Sverige för EU:s miljölednings- och miljörevisionsordning (EMAS). Verksamheten har sedan utvecklats och för att även omfatta förvaltning och utveckling av det internationella systemet för miljövarudeklarationer (EPD®) samt system för hållbar offentlig och annan professionell upphandling (Miljöstyrningsrådets upphandlingskriterier). I juni 2014 gav

riksdagen regeringen bemyndigande att överlåta delar av bolagets verksamhet till staten och att avveckla Miljöstyrningsrådet genom likvidation vid lämpligt tillfälle (prop. 2013/14:99, bet. 2013/14:FiU:21, rskr. 2013/14:316). Vid en bolagsstämma i Miljöstyrningsrådet den 11 september 2014 beslutades att bolaget skulle likvideras. Miljöstyrningsrådet förvaltas sedan den 1 oktober 2014 av en utsedd likvidator med uppgift att genomföra avvecklingen.

## Statligt ägande i modern tid

Förvaltningen av bolagen med statligt ägande har sedan 1969 huvudsakligen varit samlad inom Regeringskansliet. Skälen till varför bolag har bildats eller fått ett statligt ägande har förändrats över tid. Sammanställningen nedan syftar till att kort sammanfatta de viktigare bolagshändelserna i det statliga ägandet.



1969

**1969** Industridepartementet bildas dit förvaltningen av flertalet av bolagen med statligt ägande förs.

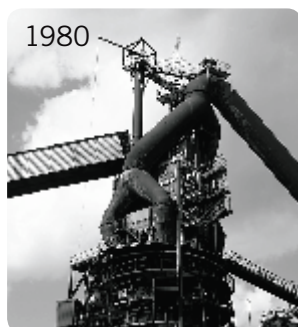
**1970** Statsföretag bildas för att samordna de stora aktiebolagen inom bl. a. gruv-, stål-, skogs- och petrokemi-branscherna. Apoteksbolaget bildas.

**1974** PK-banken bildas genom att Postbanken och Sveriges Kreditbank går ihop.

**1977** Svenska Varv bildas i samband med att staten övertar Salén-Invests aktier i Götaverken. I koncernen ingår också Arendal, Cityvarvet, Finnboda Varf, Karlskronavarvet, Uddevallavarvet och Öresundsvarvet. En omfattande omstrukturering påbörjas.

**1978** SSAB, Skandinavians ledande ståltillverkare, bildas i en rekonstruktion av Sveriges tre största handelsstålverk. Staten och Statsföretag äger 75 procent och Gränges 25 procent av SSAB.

**1979** Kockums införlivas i Svenska Varv.



1980

**1980** SSAB och Statsföretag svarar tillsammans för 20 procent av landets industriinvesteringar.

**1981** Staten överläter sin hälftenandel i ASEA-ATOM till ASEA. Industrigruppen JAS bildas där staten är delägare genom Förenade Fabriksverken (FFV).

**1982** Svenska Varv rekonstrueras. Nedläggningen av storvarven fortsätter.

**1984** Nokia köper 70 procent av satellit- och TV-tillverkaren Luxor, vilken övertagits av staten fem år tidigare.

**1985** Statsföretag byter namn till Procordia. Procordia omstruktureras genom försäljning och köp av företag.

**1986** Det statligt helägda Sveriges Petroleum (SP) och Oljekonsumenternas förbund, OK, går ihop och bildar OK Petroleum, OKP, med statliga finska Neste som delägare. Första delprivatiseringen av SSAB sker genom att Gränges andel köps in och en tredjedel av aktierna i SSAB säljs till ett fåtal institutioner.

**1987** Procordia börsnoteras i samband med en nyemission. Staten övertar Grängesbergs Gruvor från SSAB.

**1988** Affärsverket Statens Järnvägar delas, Banverket får ansvar för bannätet och affärsverket Statens Järnvägar (SJ) för tågtrafiken.



1988

**1989** Procordia, Pharmacia och Volvos livsmedelsbolag Provendör går samman och bildar den nya Procordia-koncernen med Volvo och staten som största ägare med vardera 42,5 procent av rösterna. SSAB-aktierna noteras på Stockholms Fondbörs A-lista.

**1990** PK-banken köper Nordbanken. Förvaltningsaktiebolaget Fortia bildas.

**1991** Riksdagen beslutar att helt eller delvis privatisera 35 företag och att avveckla Förvaltningsaktiebolaget Fortia. Celsius Industrier, tidigare Svenska Varv, byter skepnad till försvarskoncern när det slås samman med Telub och FFV, ombildat till aktiebolag, samt köper Bofors.



**1992** Domänverket blir Domän AB. Statens Vattenfallsverk blir Vattenfall AB och därmed avskiljs stomkraftnätet och utlandsförbindelser i ett nytt affärsverk – Affärsverket Svenska Kraftnät. Statens ägarandel i SSAB bjuds ut i ett publikt erbjudande i form av köprätter i kombination med en statsobligation. SBAB blir helt konkurrensutsatt. SAS förvärvar 50 procent av Linjeflyg och bildar ett helt integrerat inrikesflyg. Gota Bank går i konkurs och förvärvas av staten. Securum bildas för att ta hand om de problemkrediter som uppstått i Nordbanken till följd av finanskrisen.



**1993** Byggnadsstyrelsen upphör och myndigheter kan agera fritt på fastighetsmarknaden. Vasakronan övertar statens kommersiella fastigheter. Volvo och staten kommer överens om att verka för en uppdelning av Procordia i två delar. Statens blir huvudägare i Pharmacia AB, inriktat på läkemedel, och Volvo blir huvudägare i AB Procordia

som verkar inom branscherna för livsmedel, tobak med mera. Regeringen säljer 75 procent av statens aktier i försvarskoncernen Celsius men behåller röstmajoriteten och aktien noteras på Stockholms Fondbörs A-lista. Assi AB och Domän AB slås samman till AssiDomän AB, som lägger bud på NCB. Securum skjuter till 10 miljarder kronor för att rädda Nordbanken. Televerket ombildas till Telia AB. AMU-gruppen bolagiseras.

**1994** A-Banan projekt AB bildas för att bygga Arlandabanan, och är det första infrastrukturella projektet i Sverige som samfinansieras av staten och näringslivet. Posten blir aktiebolag. Statens säljer sitt resterande innehav i SSAB, OKP samt delar av AssiDomän AB och Pharmacia.

**1995** V&S Vin & Sprints monopol upphör. Pharmacia och det amerikanska läkemedelsbolaget UpJohn går ihop.

**1996** Statens skjuter till 600 miljoner kronor till AmuGruppen (senare Lernia) för att rädda företaget från konkurs.



**1997** SBL Vaccin säljs till Active i Malmö. Svenska Penninglotteriet och Tipstjänst AB går ihop och byter namn till Svenska Spel AB. Merita och Nordbanken offentliggör sin avsikt att gå samman och bildar MeritaNordbanken.

**1998** Enheten för statligt ägande bildas på Näringsdepartementet och ges förvaltningsansvar för en stor del av bolagen med statligt ägande.

**1999** Resterande aktieinnehav i Pharmacia & UpJohn säljs. Sveaskog AB bildas genom överföring av skogstillgångar från AssiDomän. Statens säljer sina aktier i SAQ Kontroll (bolagiserat 1995 från Statens Anläggningsprovning i samband med att besiktningssmonopolet avskaffades) och VPC (Värdepapperscentralen).



**2000** Återstående aktieinnehav i Celsius (25 procent) säljs till försvarskoncernen Saab. Telia borsintroduceras. Vattenfall blir ett av Nordeuropas största energibolag genom förvärven av de tyska energibolagen VEAG och LAUBAG för 14 miljarder kronor. Nordea Bank går samman med

UniDanmark och norska Kreditkassen och blir en nordisk bank. Statens ägarandel i banken minskar till 18,2 procent. Affärsverket Statens Järnvägar delas upp i sex olika bolag. Det nya SJ AB får ansvar för persontrafiken. De andra bolagen är EuroMaint, Green Cargo, Jernhusen, TrafficCare och Unigrid.

**2001** Sveaskog förvärvar AssiDomän AB. Flygkoncernen SAS, vilket tidigare ägts via tre olika nationella moderbolag, får ett gemensamt nybildat moderbolag, SAS AB, i vilket tidigare aktieägare får nyemitterade aktier. Staten äger därefter 21,4 procent av SAS AB.



2002

**2002** Telia och finska Sonera går samman till TeliaSonera och skapar den ledande teleoperatören i Norden. Staten äger därefter 46 procent av TeliaSonera.

**2003** Statens aktier i Svenska Skogsplantor överläts till det likaså helstatligt ägda Sveaskog. Staten förvärvar ABB:s innehav om 35 procent i Svensk Exportkredit (SEK) och blir efter förvärvet ensam ägare till SEK.



2005

**2005** Staten skjuter till 600 miljoner kronor till Green Cargo. "Svensk kod för bolagsstyrning" (Koden), som syftar till att bidra till en förbättrad styrning av svenska aktiebolag, börjar tillämpas av Stockholmsbörsen och utgör även en del av statens ägarpolitik. Innovationsbron bildas med uppgift

att investera i tillväxtbolag. Riksdagen utvidgar SBAB:s uppdrag till att även omfatta inlåning från allmänheten.

**2006** Staten avyttrar sin sista aktie i SAKAB AB, vilket var en rest sedan 1992 då huvudmannaskapet för hanteringen av farligt avfall överförts på en privat aktör.

**2007** Staten minskar sitt innehav i TeliaSonera och säljer aktier för 18 miljarder kronor. Staten äger därefter 37,3 procent i TeliaSonera. Riksdagen beslutar att ge regeringen mandat att sälja vissa av bolagen med statligt ägande.



2008

**2008** Staten säljer sitt innehav i OMX till Borse Dubai, i Vin&Sprit till franska Pernod Ricard och i Vasakronan till AP Fastigheter. Försäljningarna ger intäkter motsvarande 81 miljarder kronor. SEK och Almi tillförs nytt kapital och i samband med detta överläts aktierna i Venantius till SEK.

Fouriertransform bildas i syfte att investera i forsknings- och utvecklingsverksamhet inom fordonsklustret. Staten tar, genom Riksgäldskontoret, i november över ägandet i Carnegie Investment Bank och Max Matthiessen. Övertagandet sker på grundval av stödlagen för att värna stabiliteten i den finansiella sektorn. Aktierna avyttras under 2009.



2009

**2009** Svevia och Vectura Consulting bildas ur tidigare verksamheter inom Banverket och Vägverket. Staten deltar i nyemissioner i Nordea Bank och SAS. Samgåendet mellan Posten och Post Danmark slutförs och bildar ett nytt bolag, idag PostNord. Apoteksmonopolet avvecklas och bolagen Apoteksgruppen, APL och Apotekens Service avskiljs från Apoteket.

**2010** Försäljningen av 465 apotek slutförs som ett led i omregleringen av apoteksmarknaden. Dessutom överförs 150 apotek till Apoteksgruppen. Infranord AB bildas av Banverket Produktionsverksamhet. Det nybildade bolaget Swedavia AB tar över flygplatsverksamheten för tio nationellt strategiska flygplatser från Luftfartsverket. Staten deltar i nyemission i SAS. ESS AB bildas i syfte att planera och bygga den europeiska spallationskällan i Lund och ett centrum för databearbetning i Köpenhamn. Inlandsinnovation AB bildas i syfte att bedriva finansieringsverksamhet och främja innovation och företagande i norra Sveriges inland.



2010

**2011** Förvaltningen av bolagen med statligt ägande flyttas över från Näringsdepartementet till Finansdepartementet. Staten säljer 255 miljoner aktier i Nordea Bank för 19 miljarder kronor och minskar sitt ägande från 19,9 procent till 13,5 procent. Aktierna i Ersättningsmark i Sverige AB delas ut från Sveaskog till staten. Bolaget äger 100 000 hektar produktiv skogsmark som ska användas som ersättningsmark för skyddsvärd skog. Metria som säljer analyser, tjänster och produkter baserade på geografisk information bildas ur Lantmäteriet. Arbetslivsresurs AR AB (bildat 2005 av Samhall resurs och AMS Arbetslivstjänster) säljs för 145 miljoner kronor.



**2012** SAS brottas med stora lönsamhetsproblem och för att säkra bolagets likviditet går staten, tillsammans med övriga stora ägare och ett antal banker, med i en kreditfacilitet om 3,5 miljarder kronor. Bilprovningen slutför delförsäljning av stationsnätet genom att dela bolaget i två delar. Minoritetsägarna tar över det stationsnät som varit till försäljning medan majoritetsägaren, staten, behåller resterande del av Bilprovningen och blir 100-procentig ägare till bolaget.



**2013** Almi och Innovationsbron slås samman i syfte att skapa en gemensam organisation för finansiering i tidiga faser av bolagsbildningar. Förvaltningen av Saab Automobile Parts (senare Orio),

reservdelstillverkaren vilken Riksgäldskontoret tagit i pant för ett lån till biltillverkaren Saab, flyttas till Finansdepartementet. Staten avvecklar hela sitt återstående ägande i Nordea Bank (13,4 procent) genom att vid två tillfällen under året sälja aktier för 41 miljarder kronor. Staten säljer Vectura Consulting till teknik-konsultföretaget Sweco för knappt en miljard kronor.

**2014** SAS säger upp lånelöftet genom kreditfaciliteten till bland andra staten efter att ha förbättrat bolagets lönsamhet och stärkt den finansiella ställningen via en emission av preferensaktier på kapitalmarknaden. Apotekens Service avbolagiseras då ansvar och verksamhet överförs till den nya e-Hälsomyndigheten som bildas den 1 januari 2014. Ersättningsmark i Sverige och Svenska Miljöstyrningsrådet försätts i likvidation. I maj 2014 beslutades vid extra stämma i Bostadsgaranti om försäljning av dotterbolaget Försäkringbolaget Bostadsgaranti. Försäljningen utgör en del av avvecklingen av Bostadsgaranti som helhet. Regeringen fick riksdagens bemyndigande att avyttra tillgångar och skulder i ESS till ett konsortium för europeisk forskningsinfrastruktur och att likvidera bolaget.



**2015** Förvaltningen av bolagen med statligt ägande flyttas från Finansdepartementet till Näringsdepartementet och ges förvaltningsansvar för ytterligare åtta bolag och två stiftelser. Likvidationen av Ersättningsmark avslutas.

# Redovisningsprinciper

Bolag som ingår i den konsoliderade redovisningen är de aktiebolag där statens aktieinnehav förvaltas av Regeringskansliet samt organisationen Svenska skeppshypotekskassan. Den konsoliderade redovisningen är en sammanställning av finansiell information som upprättats av de berörda bolagen. I den konsoliderade redovisningen ingår inte aktiebolag som förvaltas av andra myndigheter än Regeringskansliet eller av statliga stiftelser. Bolag där staten har en ägarandel som understiger 20 procent eller är under avveckling, ingår inte heller i den konsoliderade redovisningen. Dotterbolag utgörs av bolag där staten har en kapitalandel motsvarande 50 procent eller mer. Intressebolag, dvs. där staten har en kapitalandel understigande 50 procent har, i det fall staten äger 20 procent eller mer, medräknats efter ägarandel vad gäller resultat.

Den konsoliderade redovisningen bygger som framgått på finansiell information som upprättats och inrapporterats av respektive bolag. Denna konsoliderade redovisning är inte att jämföras med en koncernredovisning. Anledningen till detta är att bolagen med statligt ägande inte utgör en koncern och därför upprättas inte heller en koncernredovisning enligt det formella regelverket. Sammanställningen syftar därför till att på bästa möjliga sätt ge en samlad och tydlig bild av förvaltningen av bolagen med statligt ägande i finansiella termer. För att möjliggöra detta utan att tillämpa konsolideringsmetoder enligt gällande regelverk lämnas nedan en beskrivning av grunderna för sammanställningen.

Inrapporteringen till Regeringskansliet från bolag med statligt ägande baseras på den gängse presentationsform som gäller inom näringslivet. Resultaträkning, balansräkning och kassaflödesanalys har dock komprimerats.

I rapporteringen för den konsoliderade redovisningen har vissa justeringar gjorts och för dessa ansvarar Regeringskansliet (se nedan). Bolagsbeskrivningarna som presenterar respektive bolag baseras huvudsakligen på bolagens egna uppgifter. Till följd av olika beräkningsmetoder kan de nyckeltal som redovisats i den konsoliderade redovisningen skilja sig från de nyckeltal bolagen själva redovisat (se definitioner nedan).

För den konsoliderade redovisningen gäller följande.

- De bolag som ingår i sammanställningen är av olika karaktär, storlek och tillämpar till viss del olika regelverk vid upprättandet av sina finansiella rapporter. Rapporteringen till Regeringskansliet är en komprimerad uppställningsform med inslag av både IFRS och svenska redovisningsprinciper, där bolagen redovisat i enlighet med de principer som tillämpas i respektive bolag. En del bolag, bland annat de finansiella bolagen som redovisar enligt lagen (1995:1559) om årsredovisning i kreditinstitut och värdepappersbolag, anpassar sin inrapportering till Regeringskansliets rapporteringsformat för att konsolideringen ska bli praktiskt genomförbar. En del bolag har under 2014 övergått till att tillämpa BFNAR 2012:1 Årsredovisning och koncernredovisning (K3).
- Av regeringens riktlinjer för extern rapportering för företag med statligt ägande framgår att bolagens finansiella rapporter bör upprättas med utgångspunkt i de krav som ställs på noterade bolag. Fr.o.m. 2005 ska noterade bolag inom EU upprätta sin koncernredovisning i enlighet med IFRS, sådana som de har antagits av EU.
- Intressebolag har redovisats enligt kapitalandelsmetoden. Innebörden är att resultatet efter skatt i intressebolaget motsvarande statens ägarandel har tagits in i den konsoliderade resultaträkningen på en rad i rörelseresultatet. På motsvarande sätt har ägarens andel i intressebolagets eget kapital tillförts den konsoliderade balansräkningen.
- Dotterbolag i vilka det finns en minoritet har justerats i resultaträkning och balansräkning. Justeringen innebär att minoritetens andel i dotterbolagets resultat redovisas som en avdragspost i anslutning till resultat från andelar i intressebolag. Minoritetens andel i dotterbolagets kapital redovisas som en separat post i det egna kapitalet i koncernbalansräkningen.
- Transaktioner mellan bolag som ingår i sammanställningen har inte eliminerats. Detta överensstämmer inte med sedvanliga konsolideringsmetoder för koncerninterna mellanhavanden. Skälet till detta är, som inledningsvis beskrevs, att bolagen tillsammans inte utgör en koncern. Av denna anledning finns inte heller det underlag som erfordras för att möjliggöra sådana eliminerings tillgängligt hos de rapporterade bolagen.
- Vissa nyckeltal har inte beräknats för de finansiella bolagen. Skälet till detta är framför allt att det kapital som de finansiella bolagen binder i rörelsen är av en annan karaktär jämfört med det stora flertalet övriga bolag.

För information om redovisningsprinciper i respektive bolag hänvisas till respektive bolags årsredovisning.

# Definitioner och förkortningar

**Antal anställda i medeltal** – Omräknat till årsanställda.

**Bruttoinvesteringar** – Summan av bolagets investeringar i förvärv, materiella anläggningstillgångar, immateriella anläggningstillgångar samt finansiella anläggningstillgångar.

**Funds From Operations (FFO)** – Internt tillförda medel

**Justerat eget kapital (JEK)** – Eget kapital plus eventuella övervärden i till exempel fastigheter och dotterbolag.

**Nettoskuld** – Räntebärande skulder minus räntebärande tillgångar.

**Nettoskudsättningsgrad** – Räntebärande nettoskuld i förhållande till eget kapital. I vissa fall sker beräkningen med utgångspunkt i justerat eget kapital (JEK) vilket i förekommande fall anges.

**Operativt kapital** – Räntebärande nettoskuld plus eget kapital.

**Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt)** – Resultat efter skatt hänförligt till aktieägare i moderbolaget i förhållande till genomsnittligt eget kapital hänförligt till aktieägare i moderbolaget. I vissa fall sker beräkningen med utgångspunkt i justerat eget kapital (JEK) vilket i förekommande fall anges.

**Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt)** – Rörelseresultat i relation till genomsnittligt operativt kapital.

**ROCE, Avkastning på sysselsatt kapital (genomsnitt)** – Rörelseresultat plus finansiella intäkter i förhållande till genomsnittligt sysselsatt kapital.

**Rörelsemarginal** – Rörelseresultat i förhållande till nettoomsättningen.

**Skudsättningsgrad** – Räntebärande skulder i förhållande till eget kapital.

**Soliditet** – Eget kapital inklusive minoritetens andel i förhållande till balansomslutningen. I vissa fall sker beräkningen med utgångspunkt i justerat eget kapital (JEK) vilket i förekommande fall anges.

**Sysselsatt kapital** – Räntebärande skulder plus eget kapital.

**Utdelning** – Uppgifter om utdelning avser utdelning beslutad vid där på följande årsstämma.

## BRANSCHSPECIFIKA NYCKELTAL

### Finansiella bolag

**Kapitaltäckningsgrad** – Kapitalbas i relation till riskvägt belopp.

**Kärnprimärkapitalrelation** – Kärnprimärkapital i relation till riskvägt belopp.

**Kärnprimärkapital** – Eget kapital minus vissa avdragsposter, exempelvis goodwill.

### Fastighetsbolag

**Överskottsgrad** – Driftnetto i relation till hyresintäkter.

## FÖRKORTNINGAR

**EMAS** – EU:s miljöstyrnings- och revisionsordning (Eco Management and Audit Scheme).

**EPD** – Internationellt system för miljövarudeklarationer.

**GRI** – Global Reporting Initiative, internationella riktlinjer för hållbarhetsredovisning.

**IFRS** – International Financial Reporting Standards.

**(XX)** – Siffror inom parenteser som följer en annan siffra anger notering föregående år.

# Bolag med statligt ägande i siffror

## SAMMANFATTANDE TABELL FÖR BOLAG MED STATLIGT ÄGANDE

	Intäkter <sup>1)</sup> , mnkr		Rörelseresultat, mnkr		Resultat efter skatt, mnkr		Avkastning eget kapital, %		Utdelning, mnkr		Antal anställda	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
<b>Helägda, 100% ägande</b>												
Akademiska Hus	5 681	5 588	7 200	3 665	5 215	2 568	16,5	8,7	1 445	1 374	408	407
Almi Företagspartner	1 074	1 100	35	-27	120	75	1,7	1,1	-	-	436	454
APL (Apotek Produktion & Laboratorier)	1 183	1 174	15	28	9	19	4,4	9,3	-	3	512	537
Apoteket	18 668	18 972	343	355	371	364	8,2	8,3	158	150	3 474	3 899
Apoteksgruppen	254	181	-8	-7	-3	7	neg	1,8	-	4	59	80
Arlandabanan Infrastructure	68	67	-	-	-	-	0,0	0,0	-	-	1	1
Bilprovningen	720	787	61	24	63	31	24,3	8,4	48	290	646	731
Dramaten	289	274	3	2	5	3	14,8	9,9	-	-	317	310
Fouriertransform	6	24	-172	42	-91	131	neg	4,0	-	-	12	11
Green Cargo	4 167	4 161	-121	-368	-188	-382	neg	neg	-	-	2 002	2 125
Göta kanalbolag	73	71	0	-0	-	0	0,0	0,2	-	-	40	39
Infranord	3 986	3 811	32	-190	17	-162	3,6	neg	-	-	2 184	2 581
Inlandsinnovation	8	4	-54	-51	-12	10	neg	0,5	100	-	7	6
Jernhusen	1 181	1 104	500	797	389	513	7,6	10,3	113	100	222	237
Lernia	2 657	2 659	111	185	85	146	15,9	27,8	235	58	4 163	3 828
LKAB	20 926	24 092	570	7 639	347	6 032	0,9	14,5	139	3 500	4 539	4 427
Metria	420	436	12	-28	10	-20	10,5	neg	3	-	259	301
Miljömärkning Sverige	47	47	-3	0	0	1	neg	4,4	0	0	60	59
Operan	523	507	-	4	1	6	3,0	18,2	-	-	528	536
Orio	994	1 044	84	144	70	182	9,6	25,3	35	55	347	364
RISE Research Institutes of Sweden	1 993	1 819	51	32	48	30	5,3	4,5	-	-	1 673	1 586
Samhall	7 452	7 316	-	-40	81	15	5,0	1,0	-	-	17 908	17 401
SBAB	2 621	1 893	1 644	1 085	1 256	873	12,1	9,0	502	-	437	449
SEK	2 078	1 958	1 629	1 408	1 260	1 090	8,1	7,4	378	327	243	243
SJ	9 207	9 160	568	298	460	220	8,9	4,4	230	73	4 541	4 953
Specialfastigheter	1 872	1 858	2 064	1 921	1 390	1 301	11,9	14,9	3 000	481	121	122
SSC (Svenska rymdaktiebolaget)	872	876	31	30	34	11	7,1	2,4	10	3	533	577
Statens Bostadsomvandling	27	18	-16	-17	-9	-7	neg	neg	-	-	3	5
Sveaskog	6 287	6 096	2 418	2 214	1 691	1 475	9,4	8,5	800	450	877	899
Svedab	6	5	452	346	306	220	em	em	-	-	3	4
Svenska Skeppshypotek	148	148	73	87	73	87	4,1	5,0	-	-	8	8
Svenska Spel	7 603	8 117	4 705	5 202	4 763	5 268	94,9	100,0	4 763	5 269	1 580	1 582
Svevia	6 933	7 180	202	35	188	57	17,4	5,8	120	-	1 918	2 113
Swedavia	5 885	5 233	1 405	954	926	501	17,7	10,0	230	-	2 460	2 380
Swedesurvey	13	9	2	-8	2	-7	28,8	neg	-	-	5	6
Swedfund International	149	81	-87	-117	-63	-93	neg	neg	-	-	39	34
Systembolaget	26 437	25 723	370	168	251	287	14,4	18,0	251	287	3 347	3 280
Teracom Boxer Group	3 849	3 875	542	638	393	586	17,1	25,9	235	290	741	710
Vasallen	63	79	75	64	93	53	10,2	5,8	300	100	18	17
Vattenfall	170 542	174 986	-2 195	-6 218	-8 284	-13 543	neg	neg	-	-	30 181	31 817
Voksenåsen	70	58	-2	1	-	-	0,0	0,0	-	-	49	48

1) Notera att intäkter avser nettointäkter + övriga intäkter.



## SAMMANFATTANDE TABELL FÖR BOLAG MED STATLIGT ÄGANDE

Delägda bolag (ägarandel i %)	Intäkter, mnr		Rörelseresultat, mnr		Resultat efter skatt, mnr		Avkastning eget kapital, %		Utdelning, mnr		Antal anställda	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Bostadsgaranti (50)	6	8	-12	-4	263	51	76,0	14,4	275	18	1	12
ESS (European Spallation Source) (73)	11	7	-780	-534	-780	-533	neg	neg	-	-	246	166
PostNord (60)	40 582	39 766	351	662	176	306	2,1	3,3	-	129	37 976	39 305
SAS (21)	38 006	42 182	153	2 596	-719	1 358	neg	18,9	-	-	12 329	14 127
SOS Alarm (50)	953	870	30	11	29	9	19,5	6,4	-	-	848	819
TeliaSonera (37)	101 793	103 098	22 680	24 462	15 599	16 767	13,6	13,3	13 000	13 000	24 951	25 321
VisitSweden (50)	245	254	1	1	1	0	2,8	0,4	-	-	81	79

# Propositionsförteckning

## BOLAG / PROPOSITION

### Akademiska Hus

(prop. 1991/92:44, bet. 1991/92:FiU8, rskr. 1991/92:107)  
 (prop. 1992/93:37, bet. 1992/93:FiU8, rskr. 1992/93:123)  
 (prop. 1997/98:137, bet. 1997/98:FiU25, rskr. 1997/98:252)  
 (prop. 2010/11:1 utgiftsområde 24, bet. 2010/11:FiU2, rskr. 2010/11:139, 140)  
 (prop. 2013/14:1 utgiftsområde 24, bet. 2013/14:NU1, rskr. 2013/14:103)

### Almi Företagspartner

(prop. 1993/94:40, bet. 1993/94:NU11, rskr. 1993/94:80)  
 (prop. 2008/09:73, bet. 2008/09:FiU17, rskr. 2008/09:47)  
 (prop. 2009/10:148, bet. 2009/10:NU25, rskr. 2009/10:361)  
 (prop. 2011/12:99, bet. 2011/12:FiU21, rskr. 2011/12:282)  
 (prop. 2012/13:1, bet. 2012/13:NU1, rskr. 2012/13:104)

### APL, Apoteket, Apoteksgruppen

(prop. 1970:74, bet. 1970:2LU, rskr. 1970:234)  
 (prop. 1984/85:170, bet. 1984/85:SoU29, rskr. 1984/85:357)  
 (prop. 1995/96:141, bet. 1995/96:NU26, rskr. 1995/96:302)  
 (prop. 1996/97:27, bet. 1996/97:SoU5, rskr. 1996/97:58)  
 (prop. 2001/02:63, bet. 2001/02:SoU10, rskr. 2001/02:194)  
 (prop. 2004/05:70, bet. 2004/05:SoU13, rskr. 2004/05:217)  
 (prop. 2005/06:70, bet. 2005/06:SoU15, rskr. 2005/06:198)  
 (prop. 2006/07:78, bet. 2006/07:SoU12, 2006/07:153)  
 (prop. 2007/08:87, bet. 2007/08:SoU 17, 2007/08:182)  
 (prop. 2007/08:142, bet. 2007/08:SoU20, 2007/08:255)  
 (prop. 2008/09:145, bet. 2008/09: SoU21, rskr. 2008/09:226)  
 (prop. 2008/09:190, bet. 2008/09: SoU25, rskr. 2008/09:288)  
 (prop. 2009/10:96, bet. 2009/10: SoU10, rskr. 2009/10:222)  
 (prop. 2009/10:138, bet. 2009/10: SoU23, rskr. 2009/10:288)  
 (prop. 2012/13:128, bet. 2012/13:SoU26, rskr. 2012/13:279)

### Arlandabanan Infrastructure

(prop. 1993/94:39, bet. 1993/94:TU6, rskr. 1993/94:74)  
 (prop. 1993/94:213, bet. 1993/94:TU36, rskr. 1993/94:436)  
 (prop. 2005/06:1, bet. 2005/06:TU1, rskr. 2005/06:81)  
 (prop. 2006/07:1, bet. 2006/07:TU1, rskr. 2006/07:35)  
 (prop. 2010/11:1, bet. 2010/11:TU1, rskr. 2010/11:138)

### Bilprovningen

(prop. 1963:91, SU 1963:83, bet. 3LU 1963:22, rskr. 1963:198)  
 (prop. 1991/92:69, bet. 1991/92:NU10, rskr. 1991/92:92)  
 (prop. 1993/94:167, bet. 1993/94:TU35, rskr. 1993/94:433)  
 (prop. 1994/95:69, bet. 1994/95:TU8, rskr. 1994/95:137)  
 (prop. 1996/97:1 utgiftsområde 22, bet. 1996/97:TU1, rskr. 1996/97:115)  
 (prop. 2009/10:32, bet. 2009/10:TU8, rskr. 2009/10:161)  
 (prop. 2009/10:54, bet. 2009/10:NU10, rskr. 2009/10:162)

### Bostadsgaranti

(prop. 1983/84:41, bet. 1983/84:BoU8, rskr. 1983/84:64)  
 (prop. 2012/13:1, bet. 2012/13:NU1, rskr. 2012/13:103)  
 (prop. 2013/14:125, bet. 2013/14:CU25, rskr. 2013/14:212)

### Dom Shvetsii

(prop. 1994/95:78, bet. 1994/95:FiU4, rskr. 1994/95:75)

### Dramaten

(prop. 1992/93:100, bet. 1992/93:KrU20, rskr. 1992/93:315)  
 (prop. 1996/97:3, bet. 1996/97:KrU1, rskr. 1996/97:129)  
 (prop. 2009/10:3, bet. 2009/10:KrU5, rskr. 2009/10:145)

### ESS

(prop. 2008/09:50, bet. 2008/09:UbU4, rskr. 2008/09:160)  
 (prop. 2009/10:1 utgiftsområde 16, bet. 2009/10:UbU1, rskr. 2009/10:126)  
 (prop. 2012/13:190, bet. 2012/13:UbU7, rskr. 2012/13:54)  
 (prop. 2014/15:1, bet. 2014/15:UbU1, rskr. 2014/15:90)

### Fouriertransform

(prop. 2008/09:95, bet. 2008/09:FiU19, rskr. 2008/09:144)  
 (prop. 2012/13:99, bet. 2012/13:FiU21, rskr. 2012/13:287)  
 (prop. 2013/14:99, bet. 2013/14:FiU21, rskr. 2013/14:316)

### Green Cargo

(prop. 1999/2000:78, bet. 1999/2000:TU11, rskr. 1999/00:238)  
 (prop. 2003/04:127, bet. 2003/04:NU15, rskr. 2003/04:286)

### Göta kanalbolag

(prop. 1977/78:119, bet. 1977/78:TU22, rskr. 1977/78:291)  
 (prop. 1991/92:134, bet. 1991/92:NU33, rskr. 1991/92:351)  
 (prop. 1992/93:51, bet. 1992/93:NU15, rskr. 1992/93:97)  
 (prop. 1993/94:100, bet. 1993/94:NU16, rskr. 1993/94:224)

## BOLAG / PROPOSITION

### Infranord

(prop. 2009/10:10, bet. 2009/10:TU5, rskr. 2009/10:59)

### Inlandsinnovation

(prop. 2010/11:2, bet. 2010/11:FiU11, rskr. 2010/11:75)  
 (Skr. 2010/11:74, bet. 2010/11:NU16, rskr. 2010/11:252)  
 (prop. 2013/14:99, bet. 2013/14:FiU21, rskr. 2013/14:316)

### Jernhusen

(prop. 1999/00:78, bet. 1999/2000:TU11, rskr. 1999/2000:238)

### Lernia

(prop. 1992/93:152, bet. 1992/93:AU6, rskr. 1992/93:175)  
 (prop. 1993/94:126, bet. 1993/94:UbU10, rskr. 1993/94:341)  
 (prop. 1995/96:145, bet. 1995/96:Ubu8, rskr. 1995/96:224)  
 (prop. 1996/97:55, bet. 1996/97:AU6, rskr. 1996/97:108)  
 (Skr. 1996/97:95, bet. 1996/97:AU10, rskr. 1996/97:188)  
 (prop. 2012/13:1, bet. 2012/13:NU1, rskr. 2012/13:103)

### LKAB

(prop. 1883:18)  
 (prop. 1882:14)  
 (prop. 1907:107)  
 (prop. 1927:241)  
 (prop. 1934:270)  
 (prop. 1977/78:96, bet. 1977/78:NU50, rskr. 1977/78:225)  
 (prop. 1978/79:87, bet. 1978/79:NU30, rskr. 1978/79:240)  
 (prop. 1979/80:79, bet. 1979/80:NU72, rskr. 1979/80:380)  
 (prop. 1981/82:32, bet. 1981/82:TU7, rskr. 1981/82:116)  
 (prop. 1981/82:56, bet. 1981/82:NU13, rskr. 1981/82:82)  
 (prop. 1980/81:128, bet. 1980/81:NU48, rskr. 1980/81:301)  
 (prop. 1982/83:120, bet. 1982/83:NU38, rskr. 1982/83:306)  
 (prop. 1991/92:69, bet. 1991/92:NU10, rskr. 1991/92:92)

### Metria

(prop. 2010/11:53, bet. 2010/11:CU10, rskr. 2010/11:188)

### Miljömärkning Sverige

(prop. 1997/98:1, bet. 1997/98:NU1, rskr. 1997/98:131)  
 (prop. 2005/06:105, bet. 2005/06:LU33, rskr. 2005/06:377)  
 (prop. 2011/12:99, bet. 2011/12:FiU21)

### Miljöstyrringsrådet

(prop. 1994/95:101, bet. 1994/95:JoU9, rskr. 1994/95:86)  
 (prop. 2003/04:1 utgiftsområde 20, bet. 2003/04:MU1, rskr. 2003/04:103)  
 (prop. 2013/14:99, bet. 2013/14:FiU21, rskr. 2013/14:316)

### Operan

(prop. 1992/93:100, bet. 1992/93:KrU20, rskr. 1992/93:315)  
 (prop. 1996/97:3, bet. 1996/97:KrU1, rskr. 1996/97:129)  
 (prop. 2009/10:3, bet. 2009/10:KrU5, rskr. 2009/10:145)

### PostNord

(prop. 1992/93:132, bet. 1992/93:TU11, rskr. 1992/93:152)  
 (prop. 1993/94:38, bet. 1993/94:TU9, rskr. 1993/94:119)  
 (prop. 1995/96:218, bet. 1996/97:TU6, rskr. 1996/97:34)  
 (prop. 1997/98:127, bet. 1997/98:TU13, rskr. 1997/98:304)  
 (prop. 1998/99:95, bet. 1998/99:TU11, rskr. 1998/99:237)  
 (prop. 2007/08:143, bet. 2007/08:NU13, rskr. 2007/08:253)  
 (prop. 2009/10:216, bet. 2009/10:TU19, rskr. 2009/10:378)  
 (bet. 2010/11:NU7, rskr. 2010/11:190)

### RISE Research Institutes of Sweden

(prop. 1996/97:150, bet. 1996/97:FiU20, rskr. 1996/97:284)  
 (prop. 2006/07:1, bet. 2006/07:NU1, rskr. 2006/07:62)  
 (prop. 2008/09:50, bet. 2008/09:UbU4, rskr. 2008/09:160)  
 (prop. 2012/13:30, bet. 2012/13:UbU3, rskr. 2012/13:152)  
 (prop. 2012/13:99, bet. 2012/13:FiU21, rskr. 2012/13:287)

### Samhall

(prop. 1977/78:30, bet. 1977/78:AU16, rskr. 1977/78:74)  
 (prop. 1978/79:25 bil 9, 1 & 2, bet. 1978/79:AU17, rskr. 1978/79:118)  
 (prop. 1978/79:139, bet. 1978/79:AU29, rskr. 1978/79:293)  
 (prop. 1982/83:149, bet. 1982/83:AU25, rskr. 1982/83:153)  
 (prop. 1991/92:91, bet. 1991/91:AU16, rskr. 1991/92:249)

### SAS

(prop. 1996/97:126, bet. 1996/97:TU9, rskr. 1996/97:232)  
 (prop. 2000/01:124, bet. 2000/01:TU17, rskr. 2000/01:253)  
 (prop. 2008/09:124, bet. 2008/09:FiU40, rskr. 2008/09:192)  
 (prop. 2009/10:121, bet. 2009/10:FiU35, rskr. 2009/10:220)  
 (prop. 2012/13:46, bet. 2012/13:NU10, rskr. 2012/13:102)

**BOLAG / PROPOSITION****SBAB**

(prop. 1993/94:76, bet. 1993/94:BoU06, rskr. 1993/94:115)  
 (prop. 1993/94:228, bet. 1993/94:BoU20, rskr. 1993/94:374)  
 (prop. 1994/95:219, bet. 1994/95:BoU20, rskr. 1994/95:417)  
 (prop. 2001/02:1 Bilaga 6, utg.omr.2, bet. 2001/02:FiU2, rskr. 2001/02:129)  
 (prop. 2005/06:1, bet. 2005/06:FiU2, rskr. 2005/06:126-128)  
 (prop. 2006/07:57, bet. 2006/07:NU16, rskr. 2006/07:217)  
 (prop. 2008/09:104, bet. 2008/09:FiU39, rskr. 2008/09:217)  
 (mot. 2010/11:N1, bet. 2010/11:NU7, rskr. 2010/11:190)

**SEK**

(prop. 1962:125, bet. 1962:SU110, bet. 1962:BaU22, rskr.1962:272 & 275)  
 (prop. 1981/82:181, bet. 1981/82:NU52, rskr. 1981/82:427)  
 (prop. 1995/96:141, bet. 1995/96:NU26, rskr. 1995/96:302)  
 (prop. 2002/03:142, 2002/03:NU14, rskr. 2002/03:244)  
 (prop. 2008/09:73, bet. 2008/09:FiU1, rskr. 2008/09:47)  
 (prop. 2008/09:86, bet. 2008/09:NU12, rskr. 2008/09:125)

**SJ**

(prop. 1999/2000:78, bet. 1999/2000:TU11, rskr. 1999/2000:238)  
 (prop. 2002/03:86, bet. 2002/03:NU13, rskr. 2002/03:343)  
 (prop. 2005/06:160, bet. 2005/06:TU5, rskr. 2005/06:308)  
 (skr. 2001/02:141, bet. 2001/02:TU14, rskr. 2001/02:281)  
 (prop. 2008/09:176, bet. 2008/09:TU18, rskr. 2008/09:293)

**SOS Alarm**

(prop. 1972:129, bet. 1972:TU20, rskr. 1972:329)  
 (prop. 1990/91:87, bet. 1990/91:TU28, rskr. 1990/91:369)  
 (prop. 1992/93:132, bet. 1992/93:TU11, rskr. 1992/93:152)  
 (prop. 1992/93:200, bet. 1992/93:TU30, rskr. 1992/93:943)  
 (prop. 1993/94:150, bet. 1993/94:TU38, rskr. 1993/94:432)

**Specialfastigheter**

(prop. 1991/92:44, bet. 1991/92:FiU8, rskr. 1991/92:107)  
 (prop. 1992/93:37, bet. 1992/93:FiU8, rskr. 1992/93:123)  
 (prop. 1997/98:137, bet. 1997/98:FiU25, rskr. 1997/98:252)

**SSC (Svenska rymdaktiebolaget)**

(prop. 1972:48, bet. 1972:NU37, rskr. 1972:216)  
 (prop. 1978/79:142, bet. 1978/79:NU36, rskr. 1978/79:292)  
 (prop. 1985/86:127, bet. 1985/86:NU21, rskr. 1985/86:305)

**Statens Bostadsomvandling**

(prop. 1997/98:119, bet. 1997/98:BoU10, rskr. 1997/98:306)  
 (prop. 1997/98:150, bet. 1997/98:FiU27, rskr. 1997/98:317)  
 (prop. 2001/02:4, bet. 2001/02:NU4, rskr. 2001/02:118)  
 (prop. 2001/02:58, bet. 2001/02:BoU4, rskr. 2001/02:160)  
 (prop. 2001/02:100, bet. 2001/02:FiU21, rskr. 2001/02:326)  
 (prop. 2003/04:1, bet. 2003/04:FiU11, rskr. 2003/04:49)

**Sveaskog**

(prop. 1998/99:1 utgiftsområde 24, bet. 1998/99:NU1, rskr. 1998/99:108)  
 (prop. 1999/2000:1 utgiftsområde 24, bet. 1999/2000:NU1, rskr. 1999/2000:111)  
 (prop. 2001/02:39, bet. 2001/02:NU7, rskr. 2001/02:108)  
 (prop. 2002/03:24, bet. 2002/03:NU4, rskr. 2002/03:107)  
 (prop. 2004/05:1 utgiftsområde 24, bet. 2004/05:NU1, rskr. 2004/05:117)  
 (prop. 2009/10:169, bet. 2009/10:NU22, rskr. 2009/10:384)

**Svedab**

(prop. 1990/91:158, bet. 1990/91:TU31, rskr. 1990/91:379)  
 (prop. 1992/93:100 bil. 7, bet. 1994/95:TU2, rskr. 1994/95:50)  
 (prop. 1996/97:161, bet. 1997/98:TU6, rskr. 1997/98:32)  
 (prop. 1999/2000:66, bet. 1999/2000:TU10, rskr. 1999/2000:237)  
 (prop. 2001/02:20, bet. 2001/02:TU2, rskr. 2001/02:126)  
 (prop. 2006/07:1, bet. 2006/07:TU1, rskr. 2006/07:35)  
 (prop. 2009/10:1, bet. 2009/10:TU1, rskr. 2009/10:117)  
 (prop. 2010/11:1, bet. 2010/11:TU1, rskr. 2010/11:138)

**Svenska Spel**

(prop. 1995/96:169, bet. 1995/96:FiU14, rskr. 1995/96:248)  
 (prop. 2008/09:126, bet. 2008/09:KrU8, rskr. 2008/09:243)

**Svevia**

(prop. 2008/09:23, bet. 2008/09:TU4, rskr. 2008/09:76)

**Swedavia**

(prop. 2009/10:16, bet. 2009/10:TU7, rskr. 2009/10:114)

**BOLAG / PROPOSITION****Swedesurvey**

(prop. 1992/93:100 bilaga 15, bet. 1992/93:BoU14, rskr. 1992/93:217)

**Swedfund**

(prop. 1977/78:135, bet. 1978/79:UU1, rskr. 1978/79:9)  
 (prop. 1991/92:100 bilaga 4, bet. 1991/92:UU15, rskr. 1991/92:210)  
 (prop. 2008/09:52, bet. 2008/09:UU9, rskr. 2008/09:74)

**Systembolaget**

(prop. 1976/77:108, bet. 1976/77:SkU 40, rskr. 1976/77:231)  
 (prop. 1993/94:136, bet. 1993/94:SoU22, rskr. 1993/94:249)  
 (prop. 1994/95:89, bet. 1994/95:SoU9, rskr. 1994/95:106)  
 (prop. 1998/99:134, bet. 1999/00:SoU4, rskr. 1999/00:42)  
 (prop. 2000/01:97, bet. 2000/01:SoU19, rskr. 2000/01:260)  
 (prop. 2002/03:87, bet. 2002/03:SoU16, rskr. 2002/03:152)  
 (prop. 2003/04:161, bet. 2004/05:SoU6, rskr. 2004/05:38)  
 (prop. 2005/06:30, bet. 2005/06:SoU12, rskr. 2005/06:157)  
 (prop. 2007/08:119, bet. 2007/08:SoU19, rskr. 2007/08:209)  
 (prop. 2009/10:125, bet. 2010/11:SoU4 rskr. 2010/11:36)

**TeliaSonera**

(prop. 1992/93:200, bet. 1992/93:TU30, rskr. 1992/93:443)  
 (prop. 1997/98:121, bet. 1997/98:NU14, rskr. 1997/98:308)  
 (prop. 1998/99:99, bet. 1998/99:NU14, rskr. 1998/99:260)  
 (prop. 2006/07:57, bet. 2006/07:NU16, rskr. 2006/07:217)  
 (prop. 1999/2000:84, bet. 1999/2000:NU18, rskr. 1999/2000:204)  
 (bet. 2000/01:NU11, rskr. 2000/01:272)  
 (bet. 2010/11:NU7, rskr. 2010/11:190)

**Teracom Boxer Group**

(prop. 1991/92:140, bet. 1991/92:KrU28, rskr. 1991/92:329)  
 (prop. 1996/97:67, bet. 1996/97:KU17, rskr. 1996/97:178)  
 (prop. 1998/99:1, utg. omr. 17, bet. 1998/99:KrU1, rskr. 1998/99:55)  
 (prop. 2000/01:1, utg. omr. 17, bet. 2000/01:KrU1, rskr. 2000/01:59)  
 (prop. 2001/02:76, bet. 2001/02:KrU7, rskr. 2001/02:149)  
 (prop. 2002/03:110, bet. 2002/03:TU6, rskr. 2002/03:228)  
 (prop. 2002/03:64, bet. 2002/03:KrU7, rskr. 2002/03:195)  
 (prop. 2002/03:72, bet. 2002/03:KU33, rskr. 2002/03:196)  
 (prop. 2003/04:118, bet. 2003/04:KU24, rskr. 2003/04:231)  
 (prop. 2005/06:1 utg. omr. 24, bet. 2005/06:NU1, rskr. 2005/06:121)  
 (prop. 2010/11:1 utg. omr. 24, bet. 2010/11:NU1, rskr. 2010/11:132)

**Vasallen**

(prop. 1996/97:4, bet. 1996/97:FöU1, rskr. 1996/97:36)  
 (prop. 1996/97:150, bet. 1996/97:FiU20, rskr. 1996/97:284)  
 (prop. 1999/2000:30, bet. 1999/2000:FöU2, rskr. 1999/2000:168)  
 (prop. 2000/01:100, bet. 2000/01:FiU20, rskr. 2000/01:288)  
 (prop. 2002/03:100, bet. 2002/03:FiU21, rskr. 2002/03:235)  
 (prop. 2004/05:5, bet. 2004/05:FöU4, FöU5, rskr. 2004/05:143)  
 (prop. 2008/09:172, bet. 2008/09:FiU41, rskr. 2008/09:263)

**VisitSweden**

(prop. 1994/95:100 bil. 13 och prop. 1994/95:177, bet. 1994/95:KrU28, rskr. 1994/95:395)  
 (prop. 2004/05:56, bet. 2004/05:NU13, rskr. 2004/05:295)

**Vattenfall**

(prop. 1990/91:87, bet. 1990/91:NU38, rskr. 1990/91:318)  
 (prop. 1991/92:49, bet. 1991/92:NU10, rskr. 1991/92:92)  
 (prop. 1996/97:84, bet. 1996/97:NU12, rskr. 1996/97:272)  
 (prop. 2009/10:179, bet. 2009/10:NU23, rskr. 2009/10:325)

**Voksenåsen**

(prop. 1960:88, bet. 1960:SU78, rskr. 1960:205)  
 (prop. 1976/77:25, bet. 1976/77:KrU27, rskr. 1976/77:72)  
 (prop. 1997/98:1, bet. 1997/98:KrU1, rskr. 1997/98:97)

# Förändringar i bolagsledning

sedan 1 januari 2014

## VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRER

Företag	Tillträdande	Avgående
Apotekens Service		Stefan Jakas (jan 2014)
Dramaten	Eirik Stubö (jan 2015)	Marie-Louise Ekman (jan 2015)
Inlandsinnovation	Peter Gullander (okt 2014)	tf Håkan Berg (okt 2014)
LKAB	Jan Moström (sept 2015)	Lars-Eric Aaro (sept 2015)
Metria	Urban Lindskog (okt 2014 tf, mar 2015 ord)	Karin Annerwall Parö (okt 2014)
Orio	Jonas Tegström (jun 2014)	Lennart Ståhl (jun 2014)
RISE Research Institutes of Sweden	Olof Sandén (maj 2014)	Cecilia Driving (maj 2014)
SBAB	Klas Danielsson (aug 2014)	tf Per-Anders Fasth (aug 2014)
SBAB	tf Per-Anders Fasth (jan 2014)	Carl-Viggo Östlund (jan 2014)
SEK	Catrin Fransson (apr 2014)	Peter Yngwe (apr 2014)
Specialfastigheter	Åsa Hedenberg (apr 2014)	Håkan Steinbüchel (apr 2014)
Vattenfall	Magnus Hall (okt 2014)	Øystein Løseth (okt 2014)

# Förändringar i styrelser

efter årsstämman våren 2014

## STYRELSEORDFÖRANDE

Företag	Tillträdande <sup>1)</sup>	Avgående <sup>1)</sup>
Metria	Eva Gidlöf	Christina Rogestam
Inlandsinnovation	Eva Färnstrand	Wilhelm Geijer
SOS Alarm	Eva Fernvall	Johnny Magnusson
Statens Bostadsomvandling	Christel Wiman	Rolf Åbjörnsson
Sveaskog	Helene Biström (juni 2015)	Göran Persson (juni 2015)

## STYRELSELEDAMÖTER

Företag	Tillträdande <sup>1)</sup>	Avgående <sup>1)</sup>
Almi Företagspartner	Katarina Green	Inga Thoresson-Hallgren
APL (Apotek Produktion & Laboratorier)	Ulf Tossman	Gunilla Högbom
APL (Apotek Produktion & Laboratorier)	Malin Forkman	Wenche Rolfsen
Apoteket	Sussi Kvärt	Elisabeth Wenzlaff
Apoteksgruppen	Gunilla Rittgård	Gunvor Engström
Apoteksgruppen	Richard Reinius	Lars Erik Fredriksson
Arlandabanan Infrastructure	Lars Erik Fredriksson	Hans Brändström
Bilprovningen	Hélène Westholm (nov 2014)	Leif Ljungqvist (nov 2014)
Bilprovningen	Kristina Patek	Cecilia Daun-Wennborg
Bostadsgaranti		Maurice Forslund
Dom Shvetsii	Lena Wedén	Leif Appelblom
Dramaten	Pontus Braunerhjelm	Chris Marshall
Dramaten	Tasso Stafilidis	Eric Sjöström
ESS (European Spallation Source)	Kim Graugaard (okt 2014)	Lars Goldschmidt (okt 2014)
Fouriertransform	Richard Reinius	Hanna Lagercrantz
Fouriertransform		Christina Åkerman
Green Cargo	Ingvar Nilsson	
Göta kanalbolag	Anna Ernestam	Renée Mohlkert
Göta kanalbolag	Göran Carlberg	Christer Berggren

1) Tillträdet/avgåendet skedde i samband med årsstämman våren 2015 då inte annat anges.

## STYRELSELEDAMÖTER

Företag	Tillträdande <sup>1)</sup>	Avgående <sup>1)</sup>
Göta kanalbolag	Bengt-Olov Gunnarson	
Infranord	Magnus Jonasson	Ingemar Ziegler
Infranord	Per Westerberg	Sven Landelius
Inlandsinnovation	Anita Johansson (jun 2014)	Yvonne Lif Lövbrand (jun 2014)
Inlandsinnovation	Mats Gullbrandsson	Bengt-Erik Lindgren
Inlandsinnovation	Leif Boström	Elisabeth Norman
Inlandsinnovation	Katarina Green	Per Hollander
Lernia	Peter Lundahl	Sven-Runo Bergqvist
Lernia	Johan Hallberg	Kristina Ekengren
LKAB	Eva Hamilton	Maud Olofsson
LKAB	Leif Darner	
Metria		Urban Lindskog (okt 2014)
Miljömärkning Sverige	Anita Falkenek	Yvonne Ingman
Operan	Baker Karim	Lennart Läftman
Operan	Örjan Wikforss	Dag Hallberg
Operan		Leif Jakobsson
Orio		Helene Vibbeus
RISE Research Institutes of Sweden	Fredrik Winberg	Thomas Johannesson
RISE Research Institutes of Sweden	Sven Wird	
RISE Research Institutes of Sweden	Hasse Johansson	
Samhall	Leif Ljungqvist (nov 2014)	Magnus Skåninger (nov 2014)
Samhall	Angelica Frithiof	Gunnel Tolfes
Samhall		Hans Kilsved
SBAB	Per-Anders Fasth (sept 2014)	
SBAB	Carl-Henrik Borg	Per-Anders Fasth
SEK	Teppo Tauriainen (okt 2014)	Eva Walder (okt 2014)
SEK	Susanne Lithander (jan 2015)	
SJ		Lena Olving
SOS Alarm	Johnny Magnusson	Tommy Berneväng Forsberg
SOS Alarm	Alf Jönsson	Bo Andersson
SOS Alarm	Johan Hallberg	Lars Erik Fredriksson
SSC (Svenska rymdaktiebolaget)	Anne Gynnerstedt	
Statens Bostadsomvandling	Håkan Steinbüchel	Cathrine Holgersson
Statens Bostadsomvandling	Leif Ljungqvist	Sophie Ahlstrand
Sveaskog		Mats Ringsten
Svedab	Lars Erik Fredriksson	Hans Brändström
Svenska Spel	Hélène Westholm (nov 2014)	Michael Thorén (nov 2014)
Svenska Spel		Cecilia Marlow
Svevia	Michael Thorén	Richard Reinius
Swedavia	Lottie Knutson	Hans Jeppsson
Swedavia	Lotta Mellström	Jenny Lahrin
Swedfund International	Hanna Lagercrantz	Lotta Mellström
Swedfund International		Per Östensson
Teracom Boxer Group	Kristina Ekengren	Johan Hallberg
Teracom Boxer Group	Martin Tiveus	Urban Lindskog
Teracom Boxer Group	Håkan Dahlström	
Vattenfall	Tomas Kåberger	Eli Arnstad
Vattenfall	Viktoria Bergman	
VisitSweden	Kristina Ekengren	Inga Thoresson-Hallgren

1) Tillträdet/avgåendet skedde i samband med årsstämman våren 2015 då inte annat anges.

# Bolagsstämموالدا styrelseledamöter

EFTERNAMN	FÖRNAMN	FÖDD	TITEL	STYRELSE
Abrahamsson	Mats	1960	Professor Logistik Linköpings Universitet	PostNord (2009–)
Abrahamsson	Tomas	1952	Vice förbundsordförande SEKO	Svenska Skeppshypotek (2002–)
Ahlstrand	Sophie	1977	Kansliråd Socialdepartementet	Statens Bostadsomvandling (2012–2015)
Alestig Johnson	Margareta	1961	CFO Andra AP-fonden	Green Cargo (2010–)
Almberg	Jeanette	1964	Global Head Operation SEB	Teracom Boxer Group (2013–)
Anderson	Bo	1951	Senior Advisor	SOS Alarm (2006–2015)
Andersson	Renée	1947	Etik- och miljöansvarig Indiska Magasinet AB	Swedfund International (2012–)
Andersson	Thord	1961	Enhetschef i Regionförbundet Örebro	Systembolaget (2011–)
Andreasson	Jan	1958	Generalkonsul Kungliga Norsk Generalkonsulat	Voksenåsen (2010–)
Antoni	Bo	1948	VD Sveriges Byggindustrier	Bostadsgaranti (2008–)
Apelman	Karin	1961	Generaldirektör Exportkreditnämnden	Swedavia (2010–)
Appelblom	Leif	1949	Ämnesråd Utrikesdepartementet	Dom Shvetsii (2011–2015)
Ardström	Cecilia	1965	Finansdirektör och chef för Kapitalförvaltningen Länsförsäkringar AB	SEK (2011–)
Arnstad	Eli	1962	Koncernbankchef SpareBank 1 SMN	Vattenfall (2008–2015)
Arp	Fredrik	1953	Diverse styrelseuppdrag	Vattenfall (2014–)
Asker	Gunilla	1963	VD Svenska Dagbladet	Göta kanalbolag (2013–)
Assarsson	Johan	1962	Regiondirektör Västra Götaland	APL (Apotek Produktion & Laboratorier) (2012–) Ordf
Axelsson	Charlotte	1948	Diverse styrelseuppdrag	Vasallen (2010–) Ordf
Axelsson	Marita	1962	Kansliråd Finansdepartementet	Miljömärkning Sverige (2012–)
Axelsson	Svante L.	1947	VD SA Trading AB	Miljömärkning Sverige (2007–)
Axelsson Lindgren	Katarina	1964	Diverse styrelseuppdrag	Metria (2013–)
Backemar	Lars	1950	Konsult Backemar Consulting AB	Swedavia (2010–)
Baig	Azka	1972	Journalist NRK	Voksenåsen (2011–)
Bard	Pernilla	1967	Verksamhetschef Social Initiative	Swedfund International (2012–)
Belfrage	Jan	1944	Diverse styrelseuppdrag	SEK (2010–)
Bengtsson	Börje	1947	Diverse styrelseuppdrag	Metria (2014–)/Svevia (2013–)
Bengtsson	Jan	1954	VD Almi Invest	Fouriertransform (2014–)
Bengtsson	Kenneth	1961	Diverse styrelseuppdrag	Systembolaget (2014–) Ordf
Berg	Gunilla	1960	CFO PostNord	Vattenfall (2012–)
Berg	Jan	1953	Egen konsultverksamhet	Specialfastigheter (2009–)
Berg	Ulf	1951	Diverse styrelseuppdrag	Fouriertransform (2014–)
Bergenheim	Hans	1960	VD Lateus AB	Svenska Spel (2010–)
Bergenheim	Åsa	1954	Rektor Karlstad universitet	Voksenåsen (2013–)
Berggren	Christer	1944	fd Kansliråd Finansdepartementet	Göta kanalbolag (2011–2015)
Bergkvist	Jan Peter	1957	Hållbarhetsrådgivare	Miljömärkning Sverige (2013–)
Bergman	Viktoria	1965	Diverse styrelseuppdrag	Vattenfall (2015–)
Bergqvist	Sven-Runo	1943	VD Stiftelsen Statshälsan	Lernia (2002–2015)
Bergstedt Sten	Viveca	1959	Diverse styrelseuppdrag och författare	Systembolaget (2014–)
Bernevang Forsberg	Tommy	1959	Kommunpolitisk sekreterare KD	SOS Alarm (2007–2015)
Biström	Helene	1962	Diverse styrelseuppdrag	Sveaskog (2014–)
Biörck	Hans	1951	Diverse styrelseuppdrag	LKAB (2012–)
Bjelke	Katarina	1965	Universitetsdirektör Uppsala universitet	ESS (European Spallation Source) (2010–)
Borekull	Jan	1950	CA Fastigheter AB	Dom Shvetsii (2008–) Ordf
Borg	Carl-Henrik	1952	Eget, investera och styrelser	SBAB (2015–)
Boström	Leif	1959	VD LKAB Minerals	Inlandsinnovation (2015–)
Braunerhjelm	Pontus	1953	Forskningsledare, professor	Dramaten (2015–)
Brorman	Carina	1958	Diverse styrelseuppdrag	Dramaten (2008–)
Brunell	Fredrik	1959	SVP Head of Corporate Finance AB Volvo	SSC (Svenska rymdaktiebolaget) (2012–)
Brändström	Hans	1958	Departementsråd Näringsdepartementet	Arlandabanan Infrastructure (2007–2015)/Svedab (2007–2015)
Burreau	Britta	1964	VD Nordea Liv & Pension	Akademiska Hus (2014–)
Burton	Katarina	1962	Konsult Burton Consulting	Metria (2014–)
Buskhe	Håkan	1963	VD Saab AB	Vattenfall (2012–)
Bystrom	Anders	1958	Regiondirektör Regionförbundet Jämtlands län	Almi Företagspartner (2013–)
Böhlín	Birgitta	1948	Diverse styrelseuppdrag	Almi Företagspartner (2013–) Ordf/Apoteksgruppen (2008–) Ordf/Lernia (2011–) Ordf

EFTERNAMN	FÖRNAMN	FÖDD	TITEL	STYRELSE
Börjesson	Björn	1951	Egen konsultverksamhet	Swedfund International (2012–)
Börjesson	Lars	1957	Professor i kondenserade materiens fysik	ESS (European Spallation Source) (2010–)
Börjesson	Lars	1964	VD Stena Technoworld	SBAB (2014–)
Caneman	Monica	1954	Diverse styrelseuppdrag	SAS (2010–)
Carlberg	Göran	1964	Enhetschef Byggprojektledarenheten Stockholm Stad	Göta kanalbolag (2015–)
Carlsén	Bertil	1960	CFO Anticimex	Samhall (2010–)
Celsing	Anna-Karin	1962	Konsult AKC AB	Operan (2012–)
Christiansen	Mikael	1945	Direktör	Operan (2009–)
Clason	Peter	1963	VD American Express Norden	VisitSweden (2007–)
Curman	Maria	1950	Diverse styrelseuppdrag	Apoteket (2012–)/Teracom Boxer Group (2007–)
Dahlström	Håkan	1962	Executive Vice President Public, Healthcare & Welfare Tieto	Teracom Boxer Group (2015–)
Damne	Johan	1963	CA Fastigheter AB	Dom Shvetsii (2008–)
Danius	Sara	1962	Professor i litteraturvetenskap, Stockholms Universitet	Dramaten (2014–)
Darner	Leif	1952	Diverse styrelseuppdrag	LKAB (2015–)
Daun-Wennborg	Cecilia	1963	Konsult, div styrelseuppdrag	Bilprovningen (2013–2015)
Dellby	Ulrika	1966	Grundare Fagerberg & Dellby	SJ (2014–)
Dilling	Carsten	1962	VD och koncernchef TDC	SAS (2014–)
Duveblad	Gunnel	1955	Diverse styrelseuppdrag	PostNord (2009–)
Ehrlén	Olof	1949	Fd VD och Koncernchef NCC	Akademiska Hus (2011–)/Svevia (2013–) Ordf
Ehrling	Marie	1955	Diverse styrelseuppdrag	TeliaSonera (2013–) Ordf
Ekengren	Kristina	1969	Kansliråd Näringsdepartementet	Jernhusen (2012–)/Lernia (2010–2015)/SBAB (2013–)/Teracom Boxer Group (2015–)/VisitSweden (2015–)
Ekström	Claes	1958	Partner Altor Equity Partners	Swedfund International (2008–2012)/ Swedfund International (2012–) Ordf
Elgh	Anna	1963	VD Svenska Retursystem	Swedavia (2010–)
Ellegaard	Christian	1969	Managing Director Berendsen	PostNord (2013–)
Engström	Gunvor	1950	Diverse styrelseuppdrag	Apoteksgruppen (2008–2015)
Eriksson	Eva	1947	Diverse styrelseuppdrag	Voksenåsen (2008–) Ordf
Eriksson	Per	1949	Rektor Lunds universitet	ESS (European Spallation Source) (2010–)
Erixon	Håkan	1961	Diverse styrelseuppdrag	Orio (2013–) Ordf/Vattenfall (2011–)
Erixon	Lena	1960	Generaldirektör FMV	Svedab (2013–) Ordf
Ernestam	Anna	1962	CFO Svenska Röda Korset	Göta kanalbolag (2015–)
Eslander	Anders	1956	Diverse styrelseuppdrag	VisitSweden (2013–)
Fagerström	Pia	1966	Departementssekreterare Socialdepartementet	Systembolaget (2014–)
Falkenek	Anita	1964	Hållbarhetschef Åhléns AB	Miljömärkning Sverige (2015–)
Fasth	Per-Anders	1960	Diverse styrelseuppdrag	SBAB (2014–2015)
Fasth Gillstedt	Helen	1962	Diverse styrelseuppdrag	Samhall (2012–)
Fernvall	Eva	1953	Kommunikationsdirektör Apoteket	SOS Alarm (2015–) Ordf
Fjeldsted Rasmussen	Sisse	1967	CFO Scandinavian Tobacco Group	PostNord (2013–)
Forkman	Malin	1965	Chef Kommunikationsutveckling Systembolaget	APL (Apotek Produktion & Laboratorier) (2015–)
Formgren	Johan	1962	Fd personaldirektör Saab Automobile	Orio (2013–)
Forslund	Mats	1957	VD Jämtland Härjedalen Turism	VisitSweden (2013–)
Forslund	Maurice	1982	Departementssekreterare Näringsdepartementet	Bostadsgaranti (2013–2015)
Fredholm	Pether	1957	VD John Svensson Byggnadsfirma	Bostadsgaranti (2010–)
Fredriksson	Lars Erik	1964	Departementssekreterare Näringsdepartementet	Apoteksgruppen (2012–2015)/Arlandabanan Infrastructure (2015–)/SOS Alarm (2012–2015)/Svedab (2015–)
Friman	Maija-Liisa	1953	Diverse styrelseuppdrag	LKAB (2008–)
Frithiof	Angelica	1961	Egen företagare	Samhall (2015–)
Fritz	Catarina	1963	CFO Keolis Sverige	Svenska Spel (2011–)
Fritzon	Crister	1961	VD SJ	Systembolaget (2012–)
Fürth	Thomas	1947	Forskningsledare Kairos Future	Voksenåsen (2012–)
Färnstrand	Eva	1951	Diverse styrelseuppdrag	Infranord (2012–) Ordf/Inlandsinnovation (2015–) Ordf/Sveaskog (2008–)
Gauffin	Elisabeth	1959	Vice förbundsordförande LRF	VisitSweden (2013–) Ordf
Geijer	Wilhelm	1947	Diverse styrelseuppdrag	Inlandsinnovation (2011–2015, varav Ordf 2014–2015)
Gideon	Pia	1955	Partner Gaia Leadership	Metria (2014–)/Svevia (2008–)
Gidlöf	Eva	1957	Diverse styrelseuppdrag	Metria (2015–) Ordf
Grate-Axén	Adine	1961	Diverse styrelseuppdrag	Swedavia (2010–)
Graugaard	Kim	1961	Diverse styrelseuppdrag	ESS (European Spallation Source) (2014–)
Green	Katarina	1963	Departementssekreterare Näringsdepartementet	Almi Företagspartner (2015–)/Inlandsinnovation (2015–)

EFTERNAMN	FÖRNAMN	FÖDD	TITEL	STYRELSE
Grinbaum	Jakob	1949	Diverse styrelseuppdrag	Jernhusen (2013–)/SBAB (2010–)
Grundberg	Lars	1944	Fd ambassadör	Dom Shvetsii (2011–)
Gullbrandsson	Mats	1966	VD Gallerix	Inlandsinnovation (2015–)
Gunnarson	Bengt-Olov	1951	Lantbrukare	Göta kanalbolag (2015–)
Gustafsson	Eva-Britt	1950	VD Apoteksgruppen	Akademiska Hus (2007–) Ordf/Svenska Spel (2008–)
Gustafsson	Lena	1949	Rektor Umeå universitet	ESS (European Spallation Source) (2010–)
Gynnerstedt	Anne	1957	Chefsjurist Vattenfall	SSC (Svenska rymdaktiebolaget) (2015–)
Götblad	Carin	1956	Regionpolischef	Specialfastigheter (2013–)
Hahn	Thomas	1964	Forskare Stockholms Universitet	Sveaskog (2007–)
Hallander Larsson	Marie	1961	Diverse styrelseuppdrag	Svevia (2013–)
Hallberg	Dag	1942	Fd Teaterchef	Operan (2007–2015)
Hallberg	Johan	1974	Kansliråd Näringsdepartementet	Infranord (2012–)/Lernia (2015–)/SOS Alarm (2015–)/ Sveaskog (2012–)/Teracom Boxer Group (2011–2015)
Hamilton	Carl B	1946	Riksdagsledamot Folkpartiet	Systembolaget (2007–)
Hamilton	Eva	1954	Diverse styrelseuppdrag	LKAB (2015–)
Hansson	Britt	1966	Projektdirektör OK Ekonomiska Förening	APL (Apotek Produktion & Laboratorier) (2012–)
Hansson	Charlotte	1962	Diverse styrelseuppdrag	Orio (2013–)
Hassbjer	Nicolas	1966	Diverse styrelseuppdrag	Almi Företagspartner (2013–)
Hasslert	Kjell	1953	VD Brainpeople	Jernhusen (2013–) Ordf
Hedén	Åke	1950	Diverse styrelseuppdrag	Almi Företagspartner (2013–)
Hedin	Åsa	1962	Diverse styrelseuppdrag	SSC (Svenska rymdaktiebolaget) (2012–)
Helenius Martinsson	Mira	1971	Danschef Norrdans	Operan (2011–)
Helgesson	Lars-Åke	1941	Diverse styrelseuppdrag	LKAB (2000–)
Hessius	Kerstin	1958	VD Tredje AP-fonden	Arlandabanan Infrastructure (2012–)/Svedab (2012–)
Hjelmquist	Sigrun	1956	Executive Partner, Facesso	Fouriertransform (2014–) Ordf
Holgersson	Cathrine	1969	VD AB Gävlegårdarna	Statens Bostadsomvandling (2010–2015)
Hollander	Per	1977	Departementssekreterare Näringsdepartementet	Inlandsinnovation (2013–2015)
Holme	Jörn	1959	Riksantikvar Direktoratet för kulturminneförvaltning Riksantikvaren	Voksenåsen (2013–)
Hultin Stigenberg	Anna	1963	Produktlinjeförbanddivisionen Sandvik	RISE Research Institutes of Sweden (2007–)
Hvittfeldt	Ann-Christine	1966	Diverse styrelseuppdrag	Green Cargo (2011–)
Hägglund	Peter	1966	Senior Associate Effect Management	Lernia (2011–)
Högbom	Gunilla	1958	Chef Projekt AFA Fastigheter	APL (Apotek Produktion & Laboratorier) (2010–2015)
Höglund	Lars	1958	Skeppsredare	Svenska Skeppshypotek (2007–)
Ingman	Yvonne	1953	Vice VD och Näringspolitisk chef Svensk Handel	Miljömärkning Sverige (2006–2015)
Isaksson	Stefan	1963	Ämnesråd Utrikesdepartementet	Swedfund International (2013–)
Jakobsson	Leif	1953	Direktör Svenska kulturfonden	Operan (2008–2015)
Jakobsson	Sten	1949	Diverse styrelseuppdrag	LKAB (2014–) Ordf
Janholt	Torben	1948	Administrerande direktör J Lauritzen A/S	PostNord (2009–)
Jansson	Christian W	1949	Diverse styrelseuppdrag	Apoteket (2009–) Ordf
Jansson	Lars Olov	1947	Utredningssekreterare Regeringskansliet	Swedesurvey (2009–)
Jansson	Mats	1951	Diverse styrelseuppdrag	TeliaSonera (2013–)
Jansson-Strömberg	Elisabet	1964	VD SLAO	VisitSweden (2014–)
Jarlbro	Gunilla	1953	Professor i Medie- och kommunikationsvetenskap Lunds universitet	Miljömärkning Sverige (2011–)
Jarleryd	Lotta	1966	Konsult	Metria (2012–)
Jarnheimer	Lars Johan	1960	Diverse styrelseuppdrag	SAS (2013–)
Jeppsson	Hans	1956	Konsult	Swedavia (2010–2015)
Jervell	Sverre	1943	Diplomat	Voksenåsen (2008–)
Johannesson	Thomas	1943	Fd VD Inventionia	RISE Research Institutes of Sweden (2007–2015)
Johansson	Anita	1959	Områdeschef AFA Försäkring	Inlandsinnovation (2014–)
Johansson	Hasse	1949	Diverse styrelseuppdrag	Fouriertransform (2009–)/RISE Research Institutes of Sweden (2015–)
Johansson	Kenneth	1956	Landshövding Värmlands län	Samhall (2004–)
Johansson-Hedberg	Birgitta	1947	Diverse styrelseuppdrag	Sveaskog (2001–)
Jonasson	Magnus	1956	Diverse styrelseuppdrag	Infranord (2015–)
Jönsson	Alf	1960	Landstingsdirektör, Landstinget i Kalmar län	SOS Alarm (2015–)
Kallasvuo	Olli-Pekka	1953	Diverse styrelseuppdrag	TeliaSonera (2012–)
Karim	Baker	1974	Långfilmskonsult	Operan (2015–)
Karlander	Hans	1953	Delägare Karnell	SSC (Svenska rymdaktiebolaget) (2011–) Ordf
Karnberger	Gert	1943	Diverse styrelseuppdrag	Apoteket (2009–)
Khorsand	Maria	1957	VD SP Sveriges Tekniska Forskningsinstitut	SOS Alarm (2009–)



EFTERNAMN	FÖRNAMN	FÖDD	TITEL	STYRELSE
Kihlbom	Elizabeth	1954	Konsult	Svenska Skeppshypotek (2011–)
Kilsved	Hans	1955	Konsult	Samhall (2012–2015)
Kjellson	Bengt	1956	GD Lantmäteriet	Swedesurvey (2013–) Ordf
Klingspor	Anna	1959	Rådgivare	Lernia (2009–)
Knutson	Lottie	1964	Diverse styrelseuppdrag	Swedavia (2015–)
Kores	Agneta	1960	VD Familjebostäder Göteborg	Infranord (2009–)/Wasallen (2009–)
Kosonen	Mikko	1957	VD Sitra	TeliaSonera (2013–)
Kozelsky	Vladislav Vilorgovich	1976	Enhetschef Sankt Petersburgs stads egendomskommitté	Dom Shvetsii (2012–)
Kristiansson	Daniel	1974	Departementssekreterare Näringsdepartementet	Green Cargo (2014–)/Wasallen (2012–)
Krondahl	Hans	1955	Diverse styrelseuppdrag	Bilprovningen (2014–)/Orio (2013–)
Kronman	Gunvor	1963	VD Hanaholmen	Dramaten (2009–)
Kupsu	Anders	1962	VD Diligentia	Jernhusen (2013–)
Kvarnbäck	Bengt	1945	Industrial Advisor Altor Equity Partners	Swedfund International (2012–)
Kvart	Sussi	1956	Senior Advisor/ styrelseprofvs	Apoteket (2015–)
Kåberger	Tomas	1961	Professor Chalmers Tekniska Högskola	Vattenfall (2015–)
Källsson	Anders	1944	Skeppsredare	Svenska Skeppshypotek (2007–)
Lagercrantz	Hanna	1970	Kansliråd Näringsdepartementet	Fouriertransform (2013–2015)/LKAB (2010–)/SSC (Svenska rymdaktiebolaget) (2008–)/Swedfund International (2015–)
Lagerqvist Nilsson	Monica	1967	Kansliråd Miljödepartementet	Swedesurvey (2004–)
Lahrin	Jenny	1971	Kansliråd Näringsdepartementet	Göta kanalbolag (2013–)/Swedavia (2012–2015)/Vattenfall (2013–)
Landelius	Sven	1946	Diverse styrelseuppdrag	ESS (European Spallation Source) (2010–) Ordf/Infranord (2009–2015)
Landén	Eva	1965	VD Corem Property Group AB	Specialfastigheter (2014–)
Larsson	Peder	1957	VD Hemtex	Apoteksgruppen (2008–)
Larsson	Ulf	1955	VD Junibacken	Göta kanalbolag (2011–)
Leifman	Håkan	1963	Direktör Centralförbundet för alkohol och narkotika	Systembolaget (2014–)
Leijonborg	Lars	1949	Fd Statsråd och partiledare Folkpartiet	SSC (Svenska rymdaktiebolaget) (2010–)
Lekvall	Lotta	1965	VD Nätverkstan i Göteborg	Operan (2013–)
Lennerwald	Ingrid	1948	Regionråd Region Skåne	SOS Alarm (2007–)
Linander	Nina	1959	Egen verksamhet, diverse styrelseuppdrag	Specialfastigheter (2006–)/TeliaSonera (2013–)
Lindberg Göransson	Kerstin	1956	VD Akademiska Hus	Jernhusen (2014–)
Lindbäck	Christina	1963	Hållbarhetschef NCC	Miljömärkning Sverige (2010–) Ordf
Linder-Aronson	Lars	1953	Diverse styrelseuppdrag	SEK (2011–) Ordf
Lindgren	Bengt-Erik	1950	Diverse styrelseuppdrag	Inlandsinnovation (2012–2015)
Lindh	Ingela	1959	VD Stockholmshem	Akademiska Hus (2014–)
Lindskog	Urban	1965	VD Metria	Metria (2014–2014)/Teracom Boxer Group (2007–2015)
Lindsö	Ebba	1955	Diverse styrelseuppdrag	SBAB (2012–)
Lingegård	Monica	1962	VD Samhall AB	Orio (2013–)
Lithander	Susanne	1961	CFO BillerudKorsnäs	SEK (2015–)
Ljungqvist	Leif	1971	Kansliråd Näringsdepartementet	Akademiska Hus (2012–)/Apoteket (2012–)/Samhall (2014–)/Statens Bostadsomvandling (2015–)
Lorentzon	Martin	1969	Grundare Tradedoubler, Spotify	TeliaSonera (2013–)
Lundahl	Peter	1966	Egen konsultverksamhet, diverse styrelseuppdrag	Lernia (2015–)
Lundgren	Bo	1947	Egen verksamhet, diverse styrelseuppdrag	Specialfastigheter (2013–) Ordf
Lundgren Ericsson	Jane	1966	Utlåningschef SEK	SBAB (2013–)
Lundström	Mikael	1961	VD NAI Svefa AB	Göta kanalbolag (2011–)/Specialfastigheter (2013–)
Låftman	Lennart	1945	Direktör	Operan (2006–2015)
Magnus	Birger	1955	Tidigare vice VD Schibsted	SAS (2013–)
Magnusson	Bo	1962	Diverse styrelseuppdrag	SBAB (2013–) Ordf
Magnusson	Johnny	1952	Oppositionsråd Västra Götaland	SOS Alarm (2015–)/ SOS Alarm (2007–2015) Ordf
Mahmood	Qaisar	1973	Kulturarvschef Riksantikvarieämbetet	Dramaten (2013–)
Malm	Gunnar	1950	Fd. Generaldirektör Trafikverket	Bilprovningen (2013–)
Marlow	Cecilia	1960	Diverse styrelseuppdrag	Svenska Spel (2012–2015)
Marschall	Chris	1952	Protokollchef Region Skåne	Dramaten (2012–2015)
Mattsson	Christina	1947	Styresman Stiftelsen Nordiska Museet	Voksenåsen (2009–)
Mejdell	Dag	1957	VD Posten Norge AS	SAS (2008–)
Mellström	Lotta	1970	Kansliråd Näringsdepartementet	SEK (2011–)/Specialfastigheter (2013–)/Swedavia (2015–)/Swedfund International (2014–2015)
Moberg	Jens	1962	Diverse styrelseuppdrag	PostNord (2013–) Ordf
Moberg	Karin	1963	Diverse styrelseuppdrag	SBAB (2009–)
Mohlkert	Renée	1960	Diverse styrelseuppdrag	Göta kanalbolag (2006–2015)

EFTERNAMN	FÖRNAMN	FÖDD	TITEL	STYRELSE
Mydland	Lars	1954	Diverse styrelseuppdrag	Swedavia (2014–)
Müller Pedersen	Hans	1958	GD Danish Ministry of Science, Innovation and High	ESS (European Spallation Source) (2012–)
Mårdsjö	Agneta	1959	Näringslivschef Västra Götalandsregionen	Almi Företagspartner (2013–)
Nilsson	Elisabeth	1953	Landshövding Östergötlands län	Göta kanalbolag (2011–) Ordf
Nilsson	Ingvar	1949	Diverse styrelseuppdrag	Green Cargo (2015–)
Nilsson	Jan-Eric	1957	Direktör	Svenska Skeppshypotek (2012–)
Nilsson	Magnus	1961	Styrelseordf Svensk Turism AB	VisitSweden (2009–)
Nilsson	Maria	1957	VD 2Secure AB	Samhall (2009–)/SOS Alarm (2013–)
Nilsson	Ulla	1947	VD Svenska Handelskammaren i London	SEK (2011–)
Nilsson-Ehle	Anna	1951	Chef SAFER Fordons- och trafiksäkerhetscentrum	Bilprovingen (2007–)
Nordmark-Nilsson	Anna-Stina	1956	Diverse styrelseuppdrag	Sveaskog (2006–)
Nordström	Lars G	1943	Diverse styrelseuppdrag	Vattenfall (2011–) Ordf
Norman	Elisabeth	1961	Entreprenör	Inlandsinnovation (2011–2015)
Olofsson	Maud	1955	Diverse styrelseuppdrag	LKAB (2012–2015)
Olson	Jan	1950	Diverse styrelseuppdrag	Arlandabanan Infrastructure (2014–) Ordf/Svedab (2013–)
Olving	Lena	1956	VD Micronic Mydata	SJ (2011–2015)
Orback Pettersson	Kia	1959	Partner Konceptverkstan AB	Teracom Boxer Group (2013–) Ordf
Patek	Kristina	1969	Industrial Advisor	Bilprovingen (2015–)
Paus	Annema	1955	Konsult, Wangensten Consulting AB	Apoteksgruppen (2014–)
Pehrsson	Biljana	1970	VD Kungsleden	Vasallen (2006–)
Persson	Göran	1949	Fd Statsminister	Sveaskog (2008–) Ordf
Pettersson	Lars	1954	Diverse styrelseuppdrag	LKAB (2013–)
Pihl	Lennart	1950	Diverse styrelseuppdrag	Green Cargo (2012–) Ordf
Reinius	Richard	1967	Ämnesråd Näringsdepartementet	Apoteksgruppen (2015–)/Bostadsgaranti (2013–)/ Fouriertransform (2015–)/RISE Research Institutes of Sweden (2013–)/Svevia (2013–2015)
Rennerstedt	Kristina	1952	Kulturråd i Washington	Operan (2009–) Ordf
Ringesten	Mats	1950	Partner Neuman & Nydahl	Sveaskog (2009–2015)
Rittgård	Gunilla	1960	VD STS Student Travel Schools AB	Apoteksgruppen (2015–)
Rogestam	Christina	1943	Utredare	Metria (2011–2015) Ordf
Rolfson	Wenche	1952	Diverse styrelseuppdrag	APL (Apotek Produktion & Laboratorier) (2010–2015)/
Roxendal	Jan	1953	Diverse styrelseuppdrag	SEK (2007–)
Rydin	Charlotte	1968	Stabschef, Riksgälden	Fouriertransform (2014–)
Rystedt	Fredrik	1963	CFO SCA	Teracom Boxer Group (2013–)
Sachs	Daniel	1970	VD Proventus	Dramaten (2009–) Ordf
Saethre-McGuirk	Ellen Marie	1975	Forskningsledare Högskolan i Bodö	Voksenåsen (2011–)
Sahlin	Mona	1957	Diverse uppdrag	Systembolaget (2012–)
Salford	Charlotte	1970	VD GrowthCap Ltd	Swedfund International (2014–)
Salmén	Ola	1954	Diverse styrelseuppdrag	Lernia (2013–)/Svevia (2008–)
Sandström	Per Arne	1947	Diverse styrelseuppdrag	TeliaSonera (2010–)
Sandvik	Pia	1964	VD Länsförsäkringar Jämtland	Akademiska Hus (2011–)/RISE Research Institutes of Sweden (2013–) Ordf
Saxton	Brita	1954	GD Trafikanalys	Statens Bostadsomvandling (2011–)
Schauman	Kristina	1965	Diverse styrelseuppdrag	Apoteket (2009–)
Schur	Fritz H.	1951	Ordförande Fritz Schur Group	SAS (2008–) Ordf
Sen	Satish	1957	Konsult, Kaleidoscope	Apoteksgruppen (2014–)
Simonsson	Ingegerd	1960	Vice VD NCC Construction Sverige	Jernhusen (2012–)
Sjöberg	Patric	1964	VD Stockholmsmässan	VisitSweden (2010–)
Sjöström	Eric	1966	Diverse styrelseuppdrag	Dramaten (2013–2015)
Skoglund	Johan	1962	VD JM	Infranord (2012–)
Skogö	Ingemar	1949	Fd. Landshövding Västmanlands Län	Swedavia (2010–) Ordf
Skäninger	Magnus	1971	Chef enheten för statlig bolagsförvaltning	PostNord (2014–)
Smith	Bo	1947	Chefsförhandlare utbildningsdepartementet Danmark	ESS (European Spallation Source) (2013–)
Spongh	Gunilla	1966	Chef Internationella Affärer Mekonomen	Infranord (2009–)
Staffas	Mikael	1965	CFO Boliden	SJ (2013–)
Stafilidis	Tasso	1971	Verksamhetsansvarig Göteborgs Kulturkalas	Dramaten (2015–)
Stalin	Lotta	1954	Diverse styrelseuppdrag	Green Cargo (2012–)
Steen	Anitra	1949	Diverse styrelseuppdrag	PostNord (2013–)/Svenska Spel (2011–) Ordf
Steinbüchel	Håkan	1958	VD Steinbüchel & Partners	Statens Bostadsomvandling (2015–)
Steiner	Eugen	1954	Partner Healthcap	APL (Apotek Produktion & Laboratorier) (2010–)
Sthen	Trygve	1952	Diverse styrelseuppdrag	Green Cargo (2008–)

EFTERNAMN	FÖRNAMN	FÖDD	TITEL	STYRELSE
Strand	Erik	1951	Diverse styrelseuppdrag	Samhall (2011–) Ordf
Strandqvist	Kersti	1963	Hållbarhetschef SCA	TeliaSonera (2013–)
Strömberg	Karin	1956	Delägare PharmaRelations AB	Bilprovningen (2014–) Ordf/Lernia (2010–)
Stuart	John	1947	Affärsutvecklingschef COMDEV International	SSC (Svenska rymdaktiebolaget) (2013–)
Stålldal	Ewa	1949	GD Forskningsrådet Forte	SOS Alarm (2004–)
Stöhr	Mikael	1970	Koncernchef Coor Service Management Group	SJ (2014–)
Sundling	Jan	1947	Diverse styrelseuppdrag	SJ (2011–) Ordf
Sundström	Björn	1946	Ekonom Kommunförbundet	Statens Bostadsomvandling (2004–)
Suvanto-Harsaae	Sanna	1966	Diverse styrelseuppdrag	SAS (2013–)
Svedberg	Gunnar	1947	Diverse styrelseuppdrag	Akademiska Hus (2009–)
Svedenstedt	Lottie	1957	Diverse styrelseuppdrag	Swedavia (2010–)
Svenonius	Irene	1967	Diverse styrelseuppdrag	Arlandabanan Infrastructure (2014–)
Svensson	Siv	1957	Diverse styrelseuppdrag	Inlandsinnovation (2014–)/SJ (2012–)
Syrén	Håkan	1952	Fd svensk överbefälhavare	SSC (Svenska rymdaktiebolaget) (2013–)
Säther	Ulf	1959	Diverse styrelseuppdrag	RISE Research Institutes of Sweden (2014–)
Söderblom	Anna	1963	Forskare Handelshögskolan i Stockholm	Almi Företagspartner (2014–)
Söderström Jerring	Åsa	1957	Diverse styrelseuppdrag	Vattenfall (2013–)
Sörman	Håkan	1953	VD SKL	SOS Alarm (2005–)
Tauriainen	Teppo	1961	Chef för Utrikesdepartementets Amerikaenhet	SEK (2014–)
Tetlie	Nils Petter	1965	VD Fujifilm Sverige	Teracom Boxer Group (2011–)
Thorén	Michael	1969	Kansliråd Näringsdepartementet	Metria (2014–)/Orio (2013–)/SJ (2012–)/Svevia (2015–)
Thoreson-Hallgren	Inga	1958	Departementsråd Näringsdepartementet	Almi Företagspartner (2011–2015)/VisitSweden (2011–2015)
Tiveus	Martin	1970	VD Avanza	Teracom Boxer Group (2015–)
Tolfes	Gunnel	1958	Partner Facesso	Samhall (2010–2015)
Tossmann	Ulf	1956	Senior Investment Manager Swedfund International	APL (Apotek Produktion & Laboratorier) (2015–)
Trouvé	Johan	1960	VD Västsvenska Industri- och handelskammaren	Svevia (2010–)
Wallenberg	Jacob	1956	Direktör Investor, diverse styrelseuppdrag	SAS (2001–)
Wedén	Lena	1957	Departementsråd, kanslichef Utrikesdepartementet	Dom Shvetsii (2015–)
Wenzlaff	Elisabeth	1955	Senior advisor Wenzlaff Partners	Apoteket (2009–2015)
Werngren	Tomas	1961	VD Kommuninvest	Vasallen (2007–)
Westerberg	Per	1951	Diverse styrelseuppdrag	Infranord (2015–)
Westholm	Hélène	1971	Departementssekreterare Näringsdepartementet	Bilprovningen (2014–)/Svenska Spel (2014–)
Westrin	Marie	1958	Utvecklingschef Ericsson AB	RISE Research Institutes of Sweden (2011–)
Vibbleus	Helene	1958	Revisionsansvarig Electa och Pertendo, diverse styrelseuppdrag	Orio (2013–2015)
Wibom	Hans	1949	Verkställande Ledamot Foundation Administration Management	Bostadsgaranti (2008–) Ordf
Wigzell	Kerstin	1945	Diverse styrelseuppdrag	Systembolaget (2009–)
Wikforss	Örjan	1950	Professor	Operan (2015–)
Wikman	Gunilla	1959	Kommunikationsrådgivare	SJ (2011–)
Wilhelmsson	Fredrik	1963	Grundare Wilhelmsson Management AB	SSC (Svenska rymdaktiebolaget) (2009–)
Wiman	Christel	1950	Fd. VD Tågoperatörerna	Jernhusen (2011–)/Statens Bostadsomvandling (2015–) Ordf
Winberg	Fredrik	1949	Konsult	RISE Research Institutes of Sweden (2015–)
Wird	Sven	1951	Konsult	RISE Research Institutes of Sweden (2015–)
Virtanen	Jari	1966	Executive Director of Travel, Onboard Sales and IT Stena Line	VisitSweden (2014–)
Zell	Michael	1950	Diverse styrelseuppdrag	Svenska Skeppshypotek (2012–) Ordf
Zetterdahl	Ann-Cathrine	1962	GD Sjöfartsverket	Svevia (2012–)
Ziegler	Ingemar	1947	Diverse styrelseuppdrag	Akademiska Hus (2007–)/Infranord (2009–2015)
Åberg	Christer	1966	VD Orkla Confectionary & Snacks	Svenska Spel (2011–)
Åbjörnsson	Rolf	1941	Advokat	Statens Bostadsomvandling (2007–2015) Ordf
Åkerman	Christina	1961	VD ICHOM	Fouriertransform (2013–2015)
Åkerman	Frank	1952	Generalsekreterare Hela Människan	Svenska Spel (2012–)
Öberg	Anna	1963	Advokat	Svenska Skeppshypotek (2013–)
Östensson	Per	1959	Ämnesråd Finansdepartementet	Swedfund International (2010–2015)
Östling-Ollén	Eva	1954	VD Visita Swedish Hospitality Industry	VisitSweden (2012–)



Puccinis *Madama Butterfly* i regi av Kirsten Harms var en av två operapremiärer som presenterades på Kungliga Operan under 2014.  
*Foto: Operan*

# Bolagens rapportdatum

BOLAG	ÅRSSTÄMMA	DELÅRSRAPPORT JAN-MARS	DELÅRSRAPPORT JAN-JUNI	DELÅRSRAPPORT JAN-SEP	BOKSLUT JAN-DEC
Akademiska Hus	15-04-28	15-04-28	15-07-15	15-10-28	
Almi Företagspartner	15-04-23		15-09-02	15-11-09	16-04-20
APL (Apotek Produktion & Laboratorier)	15-04-23		15-08-15		16-02-15
Apoteket	15-04-13	15-04-24	15-07-17	15-10-23	
Apoteksgruppen	15-04-29	15-04-29	15-08-14	15-10-30	
Arlandabanan Infrastructure	15-04-28		15-08-13		
Bilprovningen	15-04-29	15-04-29	15-08-15	15-10-30	16-02-15
Bostadsgaranti	15-02-27				
Dramaten	15-04-22		15-09-15		16-04-01
ESS (European Spallation Source)	15-04-28	15-04-30	15-08-15	15-10-31	16-02-15
Fouriertransform	15-04-22	15-04-23	15-07-17	15-10-29	16-02-16
Green Cargo	15-05-28	15-04-29	15-08-12	15-10-28	15-10-10
Göta kanalbolag	14-04-20				
Infranord	15-04-27	15-04-27	15-07-30	15-10-22	16-02-15
Inlandsinnovation	15-04-28	15-04-28	15-07-17	15-10-23	16-02-15
Jernhusen	15-04-27	15-04-28	15-07-14	15-10-22	16-02-03
Lernia	15-04-28	15-04-28	15-07-17	15-10-23	16-02-11
LKAB	15-04-28	15-04-28	15-08-14	15-10-23	16-02-15
Metria	15-04-27	15-04-28	15-07-24	15-10-30	
Miljömärkning Sverige	15-04-27				
Operan	15-04-24		15-09-15		16-04-01
Orio	15-04-28	15-04-30	15-08-14	15-10-28	16-02-11
PostNord	15-04-23	15-04-30	15-08-13	15-10-28	16-02-10
RISE Research Institutes of Sweden	15-04-23	15-04-30	15-08-15	15-10-30	16-02-15
Samhall	15-04-23	15-04-23	15-08-14	15-10-23	16-02-29
SAS	15-02-19	15-03-05	15-06-18	15-09-08	15-12-16
SBAB	15-04-22	15-04-23	15-07-17	15-10-22	16-02-05
SEK	15-04-28	15-04-28	15-07-17	15-10-22	16-02-04
SJ	15-04-29	15-04-29	15-08-12	15-10-23	
SOS Alarm	15-04-27	15-04-30	15-08-14	15-10-29	16-02-15
Specialfastigheter	15-04-22	15-04-23	15-07-10	15-10-23	
SSC (Svenska rymdaktiebolaget)	15-04-24	15-04-30	15-08-14	15-10-30	16-02-15
Statens Bostadsomvandling	14-04-21	15-04-30	15-08-14	15-10-29	16-02-15
Sveaskog	15-04-23	15-04-23	15-07-16	15-10-21	
Svedab	15-04-28	15-04-30	15-08-14	15-10-30	
Swedavia	15-04-29	15-04-30	15-08-14	15-10-30	16-02-15
Swedesurvey	15-04-24				16-02-15
Swedfund International	15-04-27	15-03-31	15-08-15	15-10-30	15-02-15
Svenska Spel	15-04-22	15-04-22	15-07-20	15-10-22	16-01-31
Svevia	15-04-29	15-04-29	15-08-14	15-10-26	
Systembolaget	15-04-23	15-04-27	15-08-14	15-10-27	16-02-15
TeliaSonera	15-04-08	15-04-21	15-07-17	15-10-20	
Teracom Boxer Group	15-04-28	15-04-28	15-08-15		
Vasallen	15-04-28	15-04-29	15-08-27	15-10-29	16-02-12
Vattenfall	15-04-27	15-04-28	15-07-21	15-10-27	15-02-05
VisitSweden	15-04-21		15-08-31		
Voksenåsen	15-05-08	15-04-20	15-08-20	15-10-20	16-03-01

# Statens ägarpolicy 2015

Bolag med statligt ägande ägs ytterst av svenska folket. Regeringen har riksdagens uppdrag att aktivt förvalta statens ägande i bolag så att den långsiktiga värdeutvecklingen blir den bästa möjliga och att – i förekommande fall – de särskilt beslutade samhällsuppdragen utförs väl. Regeringen anser att det är av största vikt att bolagen som ägs av staten förvaltas på ett aktivt och professionellt sätt med värdeskapande som ett övergripande mål. Det innebär att bolag med statligt ägande ska agera långsiktigt, effektivt och lönsamt samt ges förmåga att utvecklas. Det innebär också att bolagen ska agera föredömligt inom området hållbart företagande och i övrigt agera på ett sätt så att de åtnjuter offentligt förtroende. Ett centralt dokument för att tydliggöra hur regeringen anser att detta ska ske är statens ägarpolicy.

I statens ägarpolicy redogör regeringen för sina uppdrag och mål, tillämpliga ramverk och sin inställning i viktiga principfrågor avseende styrningen av bolag med statligt ägande. Statens ägarpolicy omfattar regeringens riktlinjer för extern rapportering och riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare. Vidare innebär statens ägarpolicy att Svensk kod för bolagsstyrning ska tillämpas.

Statens ägarpolicy tillämpas i majoritetsägda bolag med statligt ägande. I övriga bolag där staten är delägare verkar staten i dialog med övriga ägare för att ägarpolicyerna ska tillämpas. Bolag som förvaltas av andra myndigheter än Regeringskansliet ska på motsvarande sätt tillämpa statens ägarpolicy.

## 1. RAMVERK FÖR STATLIGT ÄGANDE

### 1.1 Regeringens förvaltningsmandat

Regeringen ska aktivt förvalta statens tillgångar i form av aktierna i bolagen med statligt ägande så att dess långsiktiga värdeutveckling blir den bästa möjliga samt att, i förekommande fall, de särskilt beslutade samhällsuppdragen utförs väl. Regeringen förvaltar och förfogar enligt 9 kap. 8 § regeringsformen, RF, med vissa undantag, över statens tillgångar. Enligt 9 kap. 9 § RF beslutar riksdagen om grunderna för förvaltningen av och förfogandet över statens tillgångar. Bestämmelser om förvärv och överlåtelse av egendom, däribland aktier och andelar i företag, finns i budgetlagen (2011:203). Enligt 8 kap. 3 § budgetlagen får regeringen inte utan riksdagens bemyndigande förvärva aktier eller andelar i ett företag, eller på annat sätt öka statens röst- eller ägarandel i ett företag. Regeringen får heller inte utan riksdagens bemyndigande skjuta till kapital till ett företag. Enligt 8 kap. 4 § andra stycket budgetlagen får regeringen inte heller utan riksdagens bemyndigande genom försäljning eller på annat sätt minska statens ägarandel i företag där staten har hälften eller mer än hälften av rösterna för samtliga aktier eller andelar. Utöver vad som framgår av dessa bestämmelser krävs riksdagens godkännande vid väsentliga ändringar av bolagens verksamhetsföremål. Detta är ramen för regeringens mandat för förvaltningen av bolag med statligt ägande. Riksdagsbeslut krävs inte för t.ex. utdelningar, eftersom dessa ingår i den löpande förvaltningen. Statsministern kan med stöd av 7 kap. 5 § RF uppdraga till annat statsråd än respektive departementschef att ansvara för frågor som gäller statens företagsägande och som ställer krav på en enhetlig ägarpolitik.

### 1.2 Lagstiftning

De statligt ägda bolagen lyder, med undantag för vad som anges nedan, under samma lagar som privatägda bolag, t.ex. aktiebolags-, årsredovisnings-, konkurrens- och bokföringslagen samt insiderlagstiftningen. Det finns inte några särregler för bolag med statligt ägande, frånsett att Riksrevisionen har rätt att utse revisorer i de bolag som staten har ett bestämmande inflytande i och i bolag vars verksamhet regleras i författning. I bolagsordningen anges

föremålet för bolagets verksamhet vilket har sin grund i det uppdrag som riksdagen har beslutat om.

De statligt ägda bolagen, liksom privatägda bolag som är verksamma inom en viss sektor, kan exempelvis också lyda under särskild sektorslagstiftning, t.ex. postlagen (2010:1045) och lagen (2003:389) om elektronisk kommunikation. Arbetet inom Regeringskansliet är fördelat så att ansvaret för sådana regleringar ligger på andra enheter än Näringsdepartementets enheter för statligt bolagsförvaltning och ägarstyrning.

### 1.3 EU:s bestämmelser om statligt stöd

EU:s bestämmelser om statligt stöd gäller för allt stöd från staten till såväl statligt ägda som privat ägda företag. Syftet med reglerna är att förhindra att en medlemsstat snedvrider konkurrensen genom stöd som stärker den inhemska industrins konkurrenskraft till nackdel för företag i en annan medlemsstat. Enligt EU:s regelverk ska den så kallade marknadsekonomiska investeringsprincipen (MEIP – Market Economy Investor Principle, även kallat MEO – Market Economy Operator) tillämpas bland annat vid kapitaltillskott i bolag med statligt ägande. Normalt är MEIP uppfyllt om kapitaltillskott lämnas på villkor och under förutsättningar som skulle ha accepterats av en privat investerare.

### 1.4 Redovisning av allmänna medel

För företag som uppnår viss omsättning per år och som mottar medel eller andra förmåner från det allmänna, gäller särskilda regler för redovisning av finansiella förbindelser. Reglerna finns i det så kallade transparensdirektivet<sup>1)</sup> och har införts i svensk lagstiftning genom lagen (2005:590) om insyn i vissa finansiella förbindelser m.m. Reglerna är uppställda för att underlätta EU-kommissionens tillämpning av EUF-fördragets konkurrensregler angående bland annat korssubventionering. En öppen redovisning ska gälla för vilka medel som tillförts och hur de används. Krav på särredovisning finns också för verksamhet som bedrivs av bland annat monopolföretag och andra

1) Kommissionens direktiv 80/723/EEG av den 25 juni 1980 om insyn i de finansiella förbindelserna mellan medlemsstaterna och offentliga företag samt i vissa företags ekonomiska verksamhet, senast ändrat genom direktiv 2000/52/EG.

företag i liknande särställning, när dessa även bedriver konkurrensutsatt verksamhet.

### 1.5 Konfliktlösning vid konkurrensbegränsande offentlig säljverksamhet

De bolag med statligt ägande där staten direkt eller indirekt har ett dominerande inflytande omfattas av en reglering i konkurrenslagen (2008:579) enligt vilken Stockholms tingsrätt på talan av Konkurrensverket kan förbjuda sådant företag att i en verksamhet av kommersiell eller ekonomisk natur tillämpa ett visst förfarande om det snedvrider förutsättningarna för en effektiv konkurrens eller om det hämmar förekomsten eller utvecklingen av sådan konkurrens. Regleringen gäller även landstingsägda och kommunägda bolag. Denna reglering går utöver den som gäller för andra företag enligt konkurrenslagen.

### 1.6 Offentlighet och sekretess

Bolag med statligt ägande förvaltas av bland annat Regeringskansliet, som är en statlig myndighet. Det innebär att en handling som förvaras hos och enligt särskilda regler anses inkommen till eller upprättad i Regeringskansliet kan vara en allmän handling. Under vissa förutsättningar kan uppgifter i en allmän handling omfattas av sekretess. En uppgift kan bland annat omfattas av sekretess om det kan antas att det skulle skada det allmänna eller bolaget om uppgifterna skulle lämnas ut. Så kan vara fallet för känsliga affärsuppgifter. Det innebär att den som vill ta del av en handling hos Regeringskansliet kan begära att få tillgång till uppgifterna, men Regeringskansliet har enligt offentlighets- och sekretesslagen (2009:400) att göra en sekretessbedömning innan handlingen kan lämnas ut. Uppgifter kan normalt lämnas ut om det kan ske utan skada för staten eller för de bolag som uppgifterna rör.

### 1.7 Internationellt samarbete och riktlinjer

Sverige har aktivt deltagit i utvecklingen av OECD:s Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises. Riktlinjerna, som inte är bindande, togs fram 2005 och är ett stöd för att utveckla olika staters förvaltning av bolag med statligt ägande. Den svenska regeringens principer för bolagsstyrning följer i stort dessa riktlinjer. Riktlinjerna finns på [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

## 2. BOLAGSSTYRNING OCH FÖRHÅLLANDET MELLAN ÄGARE, STYRELSE OCH LEDNING

### 2.1 Tillämpning av Svensk kod för bolagsstyrning

I statligt majoritetsägda bolag ska Svensk kod för bolagsstyrning, nedan Koden, tillämpas. I övriga delägda bolag verkar staten i dialog med övriga ägare för att Koden ska tillämpas. Kodens övergripande syfte är att bidra till en förbättrad styrning av svenska aktiebolag och behandlar det beslutssystem genom vilket ägarna direkt eller indirekt styr bolaget. Reglerna berör de enskilda bolagsorganens organisation och arbetsformer samt samspelet mellan dessa. Koden ska tillämpas enligt principen "följ eller förklara". I vissa frågor har regeringen funnit skäl att, i överensstämmelse med Kodens princip "följ eller förklara", motivera vissa avvikelser. Nedan framgår regeringens motivering till avvikelserna.

### 2.2 Bolagsstämman

Bolagsstämman är bolagets högsta beslutande organ och det forum där aktieägare formellt utövar sitt inflytande.

Utöver reglerna i aktiebolagslagen och Koden gäller följande principer för bolagsstämmor i bolag med statligt ägande. Riksdagsledamöter har rätt att närvara vid bolagsstämmor i de bolag där staten äger minst 50 procent av aktierna, under förutsättning att bolaget eller ett rörelse-drivande dotterbolag har fler än 50 anställda. Det är styrelsens ansvar att se till att underrättelse om tid och plats för bolagsstämman skickas till riksdagens centralkansli i anslutning till utfärdandet av kallelsen till bolagsstämman. Riksdagsledamöters önskan att närvara på bolagsstämma ska i förväg anmälas till bolaget och anmälan bör vara bolaget tillhanda senast en vecka före bolagsstämman.

I bolagen med statligt ägande bör allmänheten bjudas in att närvara på bolagsstämman och närvaro ska anmälas senast en vecka före stämman. Bolagen med statligt ägande bör anordna någon form av arrangemang i samband med årsstämman där även allmänheten bereds möjlighet att ställa frågor till bolagsledningen.

Årsstämma i bolag med statligt ägande ska äga rum före den 30 april och eventuell utdelning ska ske senast två veckor efter respektive årsstämma.

#### 2.2.1 Val av revisorer

Revisorernas uppdrag att oberoende granska styrelsens och den verkställande direktörens förvaltning samt bolagets årsredovisning och bokföring är av central betydelse för staten som ägare. Ansvaret för val av revisorer ligger alltid hos ägaren och val av revisorer beslutas på årsstämman. Från och med 2011 utses revisorerna för en mandatperiod om ett år. Det gäller dock inte Riksrevisionens revisorer, vars uppdrag följer av lagen (2002:1022) om revision av statlig verksamhet m.m. Riksrevisionen kan förordna en eller flera revisorer i bolag som staten har bestämmande inflytande i. Regeringskansliets handläggare följer processen för upphandling av revisorer, som hanteras av bolaget, från upphandlingskriterier till urval och utvärdering. För det fall omval av revisorer övervägs, utvärderas alltid revisorernas arbete av ägaren.

### 2.3 Bolagsordning

Genom bolagsordningen bestämmer ägaren bolagets verksamhetsföremål och vissa angivna ramar för verksamheten. I bolag med statligt ägande har verksamhetsföremålet sin grund i det uppdrag som riksdagen har beslutat om. Regeringskansliet tillämpar en mall för bolagsordning för de statligt ägda bolagen. Mallen utgår ifrån aktiebolagslagens regler för marknadsnoterade bolag, Koden och statens ägarpolicy.

### 2.4 Ägaranvisningar

I bolag med statligt ägande tillämpas ägaranvisningar i princip bara när bolag har särskilt beslutade samhällsuppdrag, uppbär anslag, befinner sig i omstrukturering eller omreglering samt vid avregleringar och andra väsentliga förändringar. Ägaranvisningar ska till sitt innehåll vara relevanta, konkreta och tydliga samt formaliseras genom beslut på bolagsstämma. Om ett uppdrag lämnas i en ägaranvisning ska det i ägaranvisningen tydligt framgå hur uppdraget finansieras, redovisas och följs upp.

### 2.5 Uppdragsmål för bolag med särskilt beslutade samhällsuppdrag

Vissa bolag med statligt ägande har särskilt beslutade samhällsuppdrag. Ett särskilt beslutat samhällsuppdrag föreligger när ett bolag har ett uppdrag beslutat av riksdagen att bedriva verksamhet som syftar till att generera andra effekter än ekonomisk avkastning för ägaren. I vissa fall kan verksamheter inom ramen för ett särskilt beslutat samhällsuppdrag delfinansieras genom anslag på statsbudgeten. För att kunna utvärdera och följa upp hur de särskilt beslutade samhällsuppdragen utförs fastställs i relevanta fall uppdragsmål. Syftet med att fastställa uppdragsmål för bolagen är att

- säkerställa att de särskilt beslutade samhällsuppdragen utförs väl,
- tydliggöra kostnaden för utförandet av de särskilt beslutade samhällsuppdragen,
- möjliggöra uppföljning och rapportering till riksdagen och andra intressenter och att
- klargöra förutsättningarna för de ekonomiska målen.

Utgångspunkter för fastställande av uppdragsmål är dels föremålet för bolagets verksamhet, dels verksamhetens syfte, det vill säga de önskvärda effekterna av bolagets verksamhet.

Då ett bolags möjligheter att utföra ett särskilt beslutat samhällsuppdrag och att generera avkastning är inbördes beroende, ska framtagande av uppdragsmål och ekonomiska mål i normalfallet genomföras som ett samordnat projekt. Med ett samordnat projekt kan ambitionsnivån avseende uppdragsmålen vägas mot den kostnad i termer av påverkan på risk och avkastning som en viss nivå för ett uppdragsmål innebär.

Uppdragsmål beslutas av bolagsstämman genom en ägaranvisning till bolaget. Uppföljning av uppdragsmål sker samordnat med uppföljning av ekonomiska mål genom dialog mellan företrädare för ägaren och styrelsens ordförande där utfallet gentemot uppdragsmålen och styrelsens syn på detsamma diskuteras, liksom eventuella åtgärder som planeras för att nå målen.

### 2.6 Ekonomiska mål i bolag med statligt ägande

Ägarens syfte med att fastställa ekonomiska mål är att

- säkerställa värdeskapande genom att styrelse och företagsledning arbetar mot långsiktiga, ambitiösa och realistiska mål,
- uppnå kapitaleffektivitet genom att tydliggöra kostnaden för eget kapital,
- hålla bolagens finansiella risk på en rimlig nivå,
- tillförsäkra ägaren direktavkastning genom hållbara och förutsägbara utdelningar med hänsyn tagen till bolagens framtida kapitalbehov och finansiella ställning, och att
- på ett strukturerat sätt mäta, följa upp och utvärdera bolagens lönsamhet, effektivitet och risknivå.

De ekonomiska målen definieras i huvudsak inom följande kategorier.

- Lönsamhetsmål (t.ex. avkastning på operativt kapital, avkastning på eget kapital eller rörelsemarginal)
- Kapitalstrukturmål (t.ex. skuldsättningsgrad eller soliditet)
- Utdelningsmål (t.ex. andel av nettovinst)

En viktig utgångspunkt vid fastställandet av de ekonomiska målen är ägarens kostnad för eget kapital eftersom denna kostnad ytterst avgör om staten som ägare får en rimlig och marknadsmässig kompensation för det risktagande ägandet i ett bolag innebär. För lönsamhetsmålet utgör kostnaden för eget kapital ett golv, eftersom en avkastning som systematiskt understiger kapitalkostnaden innebär att värde förstörs för staten som ägare. Kostnaden för eget kapital påverkar även den optimala kapitalstrukturen eftersom den beror på relationen mellan kostnaden för eget och lånat kapital vid olika grader av skuldsättning. Kostnaden för eget kapital påverkar också indirekt utdelningspolicy, då denna kostnad är en central komponent i bedömningen av ett bolags framtida investeringar. Dessa investeringar och deras bidrag till värdeskapandet är i sin tur avgörande för hur stor del av de genererade vinsterna som bör återinvesteras och därmed för hur stor andel som kan delas ut.

Andra viktiga utgångspunkter som används vid fastställandet av mål är analys av risker och möjligheter inom de sju hållbarhetsområden som definieras i punkt 3.1, av den marknad som bolaget verkar på, jämförelser med andra bolag samt analys av bolagets affärsplan och historik. För att testa känsligheten i målen med hänsyn till olika externa och interna faktorer görs slutligen stresstester.

De ekonomiska målen beslutas av bolagsstämman och dokumenteras direkt i stämmaprotokollet. Beslutade ekonomiska mål gäller till dess nya eller förändrade mål beslutas av bolagsstämma. Uppföljning sker genom dialog mellan företrädare för ägaren och styrelsens ordförande där utfallet gentemot de ekonomiska målen och styrelsens syn på detsamma diskuteras, liksom eventuella åtgärder som planeras för att nå målen i ett framåtblickande perspektiv. Skulle yttre förutsättningar, som t.ex. ränteläge och lönsamhet på branschnivå, förändras signifikant och varaktigt, kan även behovet av en revision av målen diskuteras.

## 2.7 Riktlinjer

### 2.7.1 Extern rapportering

Ledord för förvaltningen av de statligt ägda bolagen är öppenhet, aktivt ägande samt ordning och reda. De statligt ägda bolagen ägs ytterst gemensamt av svenska folket, vilket ställer krav på en öppen och professionell informationsgivning. De statligt ägda bolagen ska, utöver gällande redovisningslagstiftning och god redovisningssed, i tillämpliga delar presentera årsredovisning, kvartalsrapporter samt bokslutskommuniké enligt de regler som gäller för marknadsnoterade bolag.

Regeringens nu gällande riktlinjer för extern rapportering för företag med statligt ägande beslutades den 29 november 2007. Rapporteringen ska dels ge en god beskrivning av de statligt ägda bolagens verksamhet, dels utgöra underlag för kontinuerlig uppföljning och utvärdering av bolagens verksamhet och uppsatta mål. Riktlinjerna innehåller bland annat informationskrav avseende hållbarhetsinformation, se nedan under 3. Regeringen har högt ställda ambitioner på området extern rapportering.

I riktlinjerna ställs tydliga krav på rapportering och redovisning av bolagens arbete med hållbart företagande. Regeringen ser kravet på hållbarhetsredovisning som ett verktyg för god transparens. Bolag med statligt ägande har ett utökad informationskrav för hållbarhetsredovisning enligt riktlinjerna och ska därför bland annat tillämpa GRI:s internationella riktlinjer för hållbarhetsredovisning vid publicering av hållbarhetsredovisningen.

### 2.7.2 Ersättning till ledande befattningshavare

Regeringens nu gällande riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande beslutades den 20 april 2009. Rimliga ersättningar är viktigt för förtroendet för näringslivet i stort och utgör för regeringens en central del i bolagsstyrningen. Det är styrelsens ansvar att fastställa ersättning till den verkställande direktören. Det är viktigt att styrelserna behandlar frågor om ersättning till de ledande befattningshavarna på ett medvetet, ansvarsfullt och transparent sätt och att styrelserna försäkras sig om att den totala ersättningen är rimlig och väl avvägd. Den ska även vara konkurrenskraftig, takbestämd och ändamålsenlig samt bidra till en god etik och företagskultur. Ersättningen ska inte vara löneledande i förhållande till jämförbara bolag utan präglas av måttfullhet. Dessa ersättningsprinciper ska även vara vägledande för övriga anställda.

## 2.8 Om styrelsen

### 2.8.1 Styrelsens ansvar

Styrelsen ansvarar för att de bolag där staten har ägarintressen sköts föredömligt inom de ramar som lagstiftningen, bolagets bolagsordning, eventuella ägaranvisningar och statens ägarpolicy ger. En del i arbetet med att säkerställa att verksamheten åtnjuter offentligt förtroende är att fastställa för verksamheten relevanta policydokument, såsom en uppförandekod som bland annat säkerställer att god hushållning sker med samtliga resurser i verksamheten och att missbruk inte sker av den särställning det kan innebära att vara ett bolag med statligt ägande, och att årligen utvärdera

gällande policydokument och tillhörande processer för uppföljning och regelefterlevnad.

### 2.8.2 Styrelsenomineringsprocessen

Regeringens mål är att styrelserna ska ha hög kompetens som är väl anpassad till respektive bolags verksamhet, situation och framtida utmaningar. Ledamöterna förväntas ha en hög grad av integritet som motsvarar de krav på gott omdöme som förväntas av företrädare för staten.

För de bolag med statligt ägande som inte är marknadsnoterade ersätter de nedan angivna principerna Kodens regler i den del de avser beredning av beslut om nominering av styrelseledamöter och revisorer.

För bolag med statligt ägande tillämpas enhetliga och gemensamma principer för en strukturerad styrelsenomineringsprocess. Syftet är att säkerställa en effektiv kompetensförsörjning till bolagens styrelser. I marknadsnoterade bolag där staten har ett betydande ägarintresse utser eller nominerar staten en ledamot till respektive valberedning. Valberedningen är i första hand ett beredande organ för bolagsstämman i nomineringsfrågor.

Styrelsenomineringsprocessen inom Regeringskansliet koordineras av Näringsdepartementet. För varje bolag analyseras kompetensbehovet utifrån bolagets verksamhet, situation och framtida utmaningar, respektive styrelses sammansättning och genomförda styrelseutvärderingar. Därefter fastställs eventuella rekryteringsbehov och rekryteringsarbetet inleds.

### 2.8.3 Styrelsens sammansättning

Utgångspunkten för varje nominering av en styrelseledamot ska vara kompetensbehovet i respektive bolagsstyrelse. Det är viktigt att styrelsens sammansättning är sådan att styrelsen alltid har sådan branschkunskap eller annan kompetens som är direkt relevant för bolaget, även när bolaget utvecklas och omvärlden förändras. Hållbart företagande är en viktig fråga för staten som ägare och det krävs att styrelsen har förmåga att arbeta strategiskt inom området. För att komma i fråga för ett styrelseuppdrag fordras en hög kompetens inom relevant löpande affärsverksamhet, affärsutveckling, branschkunskap, finansiella frågor eller inom andra relevanta områden. Därutöver krävs en stark integritet och förmåga att se till bolagets bästa. Varje styrelseledamot ska kunna göra självständiga bedömningar av bolagets verksamhet.

För att uppnå effektiva styrelser bör antalet ledamöter vara sex till åtta personer. Regeringens avsikt är att endast ha ordinarie ledamöter i styrelserna och inga suppleanter. Vid behov kan en vice styrelseordförande utses av bolagsstämman. Sammansättningen av varje styrelse ska också vara sådan att balans uppnås avseende bakgrund, kompetensområde, erfarenhet och kön. Vid sammansättningen ska även mångfaldsaspekter såsom etnisk och kulturell bakgrund vägas in. Regeringen eftersträvar en jämn könsfördelning och målsättningen är att andelen av kvinnor respektive män ska vara minst 40 procent.

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. Diskriminering som har samband med kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder får inte förekomma. När processen avslutats ska gjorda nomineringar offentliggöras enligt Kodens. Genom ett enhetligt och strukturerat arbetssätt tillförsäkras kvaliteten i hela nomineringsarbetet.

### 2.8.4 Styrelseledamöters oberoende

Vad gäller styrelseledamöters oberoende finns enligt punkten 2.8.3 ovan ett grundläggande krav att en ledamot ska besitta en hög grad av integritet. En ledamot får inte stå i sådant beroendeförhållande till bolaget eller dess ledning att denna självständighet kan ifrågasättas. En avvikelse i förhållande till Kodens avseende styrelseledamöters oberoende är att styrelseledamöters oberoende i förhållande till staten som större ägare, samt i förhållande till bolaget och bolagsledningen, inte redovisas. Kodens tar huvudsakligen sikte på bolag med ett spritt ägande. Skälet till Kodens krav i detta hänseende är i huvudsak för att skydda minoritetsägare. I statligt helägda bolag samt i statligt delägda bolag med få ägare saknas därför skäl att redovisa denna form av oberoende. I marknadsnoterade bolag där staten har ett ägarintresse redovisas dock stämмоvalda styrelseledamöters oberoende i förhållande till såväl bolaget som delägaren staten.

### 2.8.5 Styrelsens ordförande

Styrelsens ordförande väljs av bolagsstämman. Styrelseordförandens särskilda roll behandlas i Kodens och aktiebolagslagen.

De särskilda uppgifter som styrelseordföranden ska ha i styrelsearbetet preciseras i arbetsordningen för styrelsen. En sådan särskild uppgift som åligger styrelseordföranden är det så kallade samordningsansvaret. När bolaget står inför särskilt viktiga avgöranden ska styrelsen genom styrelseordförandens skriftligen samordna sin syn med företrädare för ägaren. Det är styrelsen som har att ta initiativ till och bedöma i vilka fall samordning ska ske genom styrelseordföranden inför ett visst styrelsebeslut.

### 2.8.6 Styrelsens arbetsformer

Det är varje styrelses ansvar att bedöma behovet av att inrätta särskilda utskott. I de fall utskott inrättas ska Kodens principer vara vägledande för dess arbete. Även i övrigt ska Kodens principer vara vägledande för styrelsens arbetsformer. I bolag med statligt ägande bör firmateckningsrätten enbart utövas av två eller flera personer i förening och där minst en av firmatecknarna är styrelseledamot eller verkställande direktör.

### 2.8.7 Verkställande direktör

En av styrelsens viktigaste uppgifter är att utse, utvärdera och vid behov entlediga den verkställande direktören. Enligt Kodens kan verkställande direktören ingå i styrelsen men får inte vara dess ordförande. Regeringen anser att det är viktigt att särskilja styrelsens och verkställande direktörens roller och därför ska inte verkställande direktören vara ledamot i styrelsen.



### 2.8.8 Utvärdering av styrelserna

Styrelsens arbete ska utvärderas årligen. Enligt Kodens är det styrelseordförandens uppgift att se till att utvärderingen genomförs och att valberedningen informeras om utvärderingens resultat.

I de statligt helägda bolagen ska Regeringskansliet informeras om utvärderingens resultat. I Regeringskansliets arbete med styrelsenomineringsprocessen ingår dessutom en löpande egen utvärdering av samtliga statligt ägda bolags styrelser.

### 2.8.9 Styrelsens arvoden

Styrelseledamöter uppbär ersättning för den arbetsinsats och det ansvar som styrelseuppdraget innebär. Styrelseordförandes, eventuell vice styrelseordförandes och övriga ledamöters arvoden beslutas av bolagsstämman. Även arvoden till styrelseledamöter som arbetar i särskilt inom styrelsen inrättat utskott ska beslutas på bolagsstämma. För att utskottsarvodering ska utgå ska arbetet i utskottet vara av betydande omfattning. Vid perioder av hög arbetsbelastning kan utskottsarvoderingen anpassas under begränsad tid. Till anställda i Regeringskansliet som är styrelseledamöter i bolag med statligt ägande utgår som regel inget styrelse- eller utskottsarvode från bolaget. Arvode kan dock i undantagsfall utgå till anställd i Regeringskansliet efter beslut på bolagsstämma.

Om styrelse- eller utskottsarvode faktureras av ledamot inom ramen för näringsverksamhet bedriven i enskild firma med F-skattsedel eller bolag ska det i samband med att stämmobeslutet om arvoden behandlas upplysas om att på beslutade arvoden tillkommer sociala avgifter enligt lag, som utbetalas till styrelseledamotens enskilda firma eller bolag. Avtal med styrelseledamots enskilda firma med F-skattsedel eller bolag om fakturering av styrelse- och utskottsarvode ska vara kostnadsneutralt för det utbetalande bolaget.

Det ska undvikas att styrelseledamot eller styrelsesuppleant anlitas som konsult i bolaget och därmed erhåller konsultarvode utöver styrelsearvodet. Om så ändå sker ska uppdraget prövas av styrelsen i varje enskilt fall, vara klart avskiljbart från det ordinarie styrelseuppdraget, avgränsat i tid och reglerat i avtal mellan bolaget och ledamoten. Principerna för konsultarvoden ska underställas bolagsstämman beslut i styrelsens förslag till riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare.

Inför beslut på stämman om styrelsens arvoden ska en analys göras där arvodenas nivå jämförs med arvoden i andra jämförbara bolag. Arvoden ska vara konkurrenskraftiga, men inte marknadsledande. Det finns inget som hindrar att bolagsstämman beslutar om ersättning till arbetstagarrepresentanter. Principen för bolag med statligt ägande är dock att sådan ersättning inte utgår.

## 3 HÅLLBART FÖRETAGANDE

### 3.1 Syfte och definition

I syfte att främja en långsiktigt hållbar värde- tillväxt i bolagen med statligt ägande integreras hållbart företagande i ägarstyrningen. Bolag med statligt ägande ska agera föredömligt inom området hållbart företagande och i övrigt

agera på ett sätt så att de åtnjuter offentligt förtroende.

Regeringens arbete med hållbart företagande utgår från Brundtlandkommissionens ursprungliga definition av begreppet hållbar utveckling från 1987: *En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov.* Hållbart företagande innefattar områdena mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö, anti-korruption och affärsetik samt jämställdhet och mångfald. Bolagens ansvarstagande inom området hållbart företagande bidrar till deras konkurrenskraft. En integrering av hållbarhetsfrågor i verksamheten är därmed en självklar del i en långsiktig affärsstrategi och affärsutveckling. Uppföljning av bolagets arbete med hållbart företagande sker integrerat med övriga ägarfrågor genom dialog mellan företrädare för ägaren och bolaget.

### 3.2 Föredömligt agerande

#### 3.2.1 Inledning

Bolagen med statligt ägande ska agera föredömligt inom hållbart företagande vilket framförallt innebär att bolagen ska

- arbeta strategiskt, integrera frågorna i sin affärsstrategi och fastställa strategiska hållbarhetsmål;
  - agera transparent i frågor som rör väsentliga risker och möjligheter och föra en aktiv dialog med bolagets intressenter i samhället;
  - samarbeta med andra bolag och relevanta organisationer samt
  - efterleva internationella riktlinjer på området.
- Punkterna enligt ovan preciseras närmare i 3.2.2–3.2.5.

Regeringen anser att arbetet med miljö och klimat är viktigt och verkar för att de av riksdagen beslutade generationsmålet och miljökvalitetsmålen ska uppnås. Bolag med statligt ägande ska agera föredömligt inom miljöområdet vilket bl.a. innebär att bolagen bör sträva efter minskad klimat- och miljöpåverkan genom en hållbar och giftfri resursanvändning. Det övergripande målet för regeringens mångfaldsarbete är att skapa värde för det svenska samhället genom att tillvarata kompetens och erfarenhet från hela samhället. Diskriminering som har samband med kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder får inte förekomma i förhållande till vare sig anställda, affärspartners, kunder och leverantörer eller andra som bolagen kommer i kontakt med. Bolag med statligt ägande ska beakta mångfaldsaspekter i sin verksamhet och personalpolitik.

Bolag med statligt ägande ska vara föredömen i jämställdhetsarbetet. Regeringen ser det som en fortlöpande och angelägen uppgift att den kompetens och erfarenhet som såväl kvinnor som män besitter tas till vara. Det gäller inte minst vid tillsättningar på chefsnivå i bolagen. Regeringen anser det vara av stor vikt att öka andelen kvinnor i företagsledande ställning. Precis som staten som ägare agerar för jämställda styrelser, är det angeläget att bolag med statligt ägande driver utvecklingen mot en balanserad könsfördelning på företags

ledande befattningar. Bolag med statligt ägande ska i övrigt arbeta aktivt med jämställdhetsfrågor i hela sin verksamhet.

Ett sätt att agera föredömligt inom områdena anti-korruption och affärsetik är att följa av Institutet Mot Mutor fastställd *Kod om gåvor, belöningar och andra förmåner i näringslivet.*

#### 3.2.2 Arbeta strategiskt

Det är viktigt att bolag utifrån sin bransch och de marknader de verkar på identifierar och hanterar risker och affärsmöjligheter inom området hållbart företagande. Bolag med statligt ägande ska ha en genomtänkt och förankrad policy och strategi samt fastställda strategiska mål inom området hållbart företagande. Målen ska vara få och övergripande, relevanta för bolagets affärsverksamhet och hållbarhetsutmaningar och i förekommande fall vara relevanta för bolagets särskilt beslutade samhällsuppdrag. Målen ska även vara långsiktiga, utmanande, uppföljningsbara samt tydliga och enkla att kommunicera. Det är styrelsens ansvar att fastställa mål och strategi för bolagets arbete inom hållbart företagande.

#### 3.2.3 Agera transparent

Genom att föra en öppen och konstruktiv dialog med sina viktigaste intressenter agerar bolagen med statligt ägande transparent avseende risker och möjligheter inom området hållbart företagande samt hur bolaget arbetar för att hantera dessa. Vidare ska bolag med statligt ägande kommunicera sitt arbete med hållbart företagande såväl externt som internt. I regeringens riktlinjer för extern rapportering beslutade 2007 ställs tydliga krav på rapportering och redovisning av bolagens arbete med hållbart företagande.

#### 3.2.4 Samarbeta

I syfte att främja kunskapsöverföring och effektivitet i arbetet inom området hållbart företagande förväntas bolag med statligt ägande bedriva ett aktivt arbete inom området såväl i den egna verksamheten som i samarbete med affärspartners, kunder, leverantörer och övriga intressenter.

#### 3.2.5 Efterleva internationella riktlinjer

Bolag med statligt ägande ska arbeta för efterlevnad av internationella riktlinjer kring miljöhänsyn, mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, anti-korruption och affärsetik. Regeringen har identifierat följande internationella principer och riktlinjer som väsentliga att följa för bolag med statligt ägande; de tio principerna i FN:s Global Compact, FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter samt OECD:s riktlinjer för multinationella företag. Dessa principer och riktlinjer bygger på internationella konventioner och avtal och har formulerats i samarbete mellan stater, företag, arbetstagarorganisationer och andra intressenter i syfte att ge näringslivet vägledning i hantering av risker och affärsmöjligheter inom området för hållbart företagande.

Bilaga 1 Riktlinjer för extern rapportering

Bilaga 2 Riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare

## Riktlinjer för extern rapportering

Regeringen beslutade den 29 november 2007 om nedanstående riktlinjer för extern rapportering för företag med statligt ägande. Dessa ersätter de tidigare riktlinjerna som beslutades 2002. Riktlinjerna har kompletterats med utökade och tydligare informationskrav avseende hållbarhetsinformation. De statligt ägda företagen lyder under samma lagar som privatägda företag, exempelvis aktiebolagslagen, bokförings- och årsredovisningslagen. Riktlinjerna är ett komplement till gällande redovisningslagstiftning och god redovisningssed. Företagen ska senast från och med det räkenskapsår som inleds den 1 januari 2008 rapportera enligt riktlinjerna.

### INLEDNING

Staten är en betydande företagsägare i Sverige. Företagen representerar stora värden och företagen ägs ytterst gemensamt av svenska folket, vilket ställer krav på en öppen och professionell informationsgivning.

### INFORMATIONSGIVNING

Ledord för regeringens förvaltning är öppenhet, aktivt ägande samt ordning och reda. Övergripande mål med förvaltningen av företagen är att skapa värde och att i förekommande fall se till att uttryckta samhällsintressen infrias. De statligt ägda företagens externa rapportering, som omfattar årsredovisning, kvartalsrapporter, bolagsstyrningsrapport, rapport om intern kontroll och hållbarhetsredovisning, ska vara lika transparent som i börsnoterade företag. Rapporteringen ska dels ge en god beskrivning av de statligt ägda företagens verksamhet, dels utgöra underlag för kontinuerlig uppföljning och utvärdering av företagens verksamhet och uppsatta mål. Regeringen kommer att utvärdera efterlevnaden av riktlinjer för extern rapportering för företag med statligt ägande. Utvärderingen kommer att redovisas i regeringens årliga skrivelse till riksdagen om företag med statligt ägande. En ansvarsfull och professionell ägare bör bland annat ta ansvar för frågor om hållbar utveckling, som till exempel frågor som rör etik, miljö, mänskliga rättigheter, jämställdhet och mångfald. Det är alla företags ansvar, men de statligt ägda företagen ska vara föredömen och ligga i framkant i arbetet med detta. Regeringen förstärker sina högt ställda ambitioner på området och genom dessa riktlinjer ställer regeringen tydligare krav på rapportering och redovisning. I statens ägarpolicy anges att styrelserna i de statligt ägda företagen ansvarar för frågor som rör exempelvis etik, miljö, mänskliga rättigheter, jämställdhet och mångfald. Att företagen har en genomtänkt strategi för att hantera dessa hållbarhetsfrågor är en viktig del av regeringens ägarpolicy. Arbetet ska kommuniceras såväl internt som externt. Hållbarhetsredovisning är ett verktyg för att driva arbetet med hållbar utveckling framåt genom att systematiskt arbeta med tydlig rapportering och uppföljning. Styrelserna i de statligt ägda företagen ansvarar för att företagen presenterar en hållbarhetsredovisning enligt Global Reporting Initiative (GRI):s riktlinjer som tillsammans med övrig finansiell rapportering utgör ett samlat underlag för utvärdering och uppföljning. GRI:s riktlinjer är internationella normgivande riktlinjer för hållbarhetsredovisning.

### RIKTLINJERNAS TILLÄMPNING

Företag med statligt ägande ska tillämpa dessa riktlinjer. I de fall staten är en av flera ägare avser regeringen att i samråd med företaget

och övriga ägare verka för att dessa riktlinjer tillämpas även i de delägda företagen.

Riktlinjerna bygger på principen "följa eller förklara", som innebär att ett företag kan göra avvikelser från riktlinjerna om en tydlig förklaring med motivering till avvikelser anges. Den konstruktionen gör riktlinjerna tillämpbara med bibehållen relevans bland alla företag, oavsett storlek eller bransch, utan att ge avkall på redovisning och rapporteringens huvudsyfte. Styrelsen ska i årsredovisningen beskriva och ange hur riktlinjerna har tillämpats under det senaste räkenskapsåret, samt kommentera eventuella avvikelser.

### ANSVARSFÖRHÅLLANDEN

Styrelserna i de statligt ägda företagen ansvarar för att företagens redovisning och rapportering följer dessa beslutade riktlinjer. Företagen ska snarast och senast från och med det räkenskapsår som inleds den 1 januari 2008 rapportera enligt riktlinjerna. Styrelserna i de statligt ägda företagen ansvarar för att företagen, utöver gällande redovisningslagstiftning och god redovisningssed, i tillämpliga delar presenterar årsredovisning, kvartalsrapporter, samt bokslutskommuniké enligt OMX Nordic Exchange Stockholm AB:s<sup>1)</sup> regler i noteringsavtal. Det innebär också att företagen ska redovisa en bolagsstyrningsrapport och en rapport om intern kontroll enligt Svensk kod för bolagsstyrning.

Företagen ska också möta de krav som finns i lag (2005:590) om insyn i vissa finansiella förbindelser m.m. Därutöver ansvarar styrelserna för att företagen presenterar en hållbarhetsredovisning enligt GRI:s riktlinjer. De regelverk som omger företag förändras och uppdateras löpande över tiden. De statligt ägda företagen förväntas följa utvecklingen och förändringar i lagar, normer och rekommendationer i takt med att de förändras. Styrelsen ska följa utvecklingen och skyndsamt besluta om relevanta åtgärder till följd av förändringarna.

### PRINCIPER FÖR EXTERN RAPPORTERING OCH RAPPORTERINGSANSVAR

#### Årsredovisning

De statligt ägda företagen ska i årsredovisningen enligt bland annat årsredovisningslagen (1995:1554) ÅRL ge en rättvisande bild av utvecklingen av företagets verksamhet, ställning och resultat i enlighet med lagar och praxis. I detta ingår exempelvis:

- Affärsidé, strategi, verksamhet, marknad, kunder och konkurrenter samt organisation.
- Risker och riskhantering, möjligheter och hot, känslighetsanalys som beskriver företagets huvudsakliga finansiella risker.
- En beskrivning av företagets väsentliga icke-finansiella risker och osäkerhetsfaktorer

av betydelse för att förstå företagets resultat, ställning och framtidsutsikter.

- Investeringar, förvärv och väsentliga händelser som inträffat under räkenskapsåret och efter dess slut.
- Företagets verksamhet inom forskning och utveckling.
- Styrelsens arbete och sammansättning under året.
- Ersättning till ledande befattningshavare och beskrivning av incitamentsprogram.

Därutöver ska årsredovisningen innehålla en redovisning av, eller information om:

- Beslutade finansiella och icke finansiella mål, fastställd utdelningspolicy, verksamhetsmål och målpuppfyllelse.
- Företagets etiska principer, uppförandekod och jämställdhetspolicy.
- Företagets arbete med hållbarhetsfrågor, inklusive arbete med jämställdhet, mångfald och andra etiska frågor.
- Regeringens uppdrag till företaget, mål kopplade till uppdraget och mätningar av målpuppfyllelse såsom exempelvis kundundersökningar. Dessa uppdrag kan vara formulerade på olika sätt för olika företag, exempelvis i propositioner, riksdagskrivelser, betänkanden, SOU och bolagsordningar.
- Företagets arbete med beaktande av regeringens riktlinjer och de policies som berör alla företag med statligt ägande, såsom exempelvis ägarpolicy, dessa riktlinjer och riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare.

### Hållbarhetsredovisning

En hållbarhetsredovisning enligt GRI:s riktlinjer ska publiceras på respektive företags hemsida i samband med publiceringen av företagets årsredovisning. Hållbarhetsredovisningen kan antingen vara en fristående rapport eller ingå som en del i årsredovisningsdokumentet.

I en hållbarhetsredovisning enligt GRI:s riktlinjer ingår exempelvis:

- Redogörelse och kort analys av vilka hållbarhetsfrågor som bedömts som viktiga för företaget med motivering varför.
- Tydlig redovisning av risker och möjligheter med hänsyn till hållbarhetsfrågor, i synnerhet sådana icke-finansiella risker och möjligheter som behövs för förståelsen av företagets utveckling, resultat och ställning.
- En tydlig redovisning av genomförd intressentanalys och intressentdialog i syfte att identifiera och ta ställning till väsentliga risker och möjligheter med hänsyn till hållbarhetsfrågor för företagets viktigaste intressenter.
- Redogörelse för företagets strategier och anpassning till kraven om hållbar utveckling samt hur strategi och anpassning påverkar

1) Namnändrat till NASDAQ OMX Stockholm Aktiebolag.

## Översikt av principer för redovisning av finansiell och icke-finansiell information

	FINANSIELL INFORMATION	ICKE-FINANSIELL INFORMATION
<b>MOTIV</b>	Följa och bedöma företagens ekonomiska utveckling	Följa och bedöma företagens bolagsstyrning, hållbarhetsarbete och utförande av ev. samhällsuppdrag
<b>KÄLLA</b>	Lag och standard	Riktlinjer Beslut av ägare
<b>GRUNDPRINCIP</b>	IFRS	Bolagskoden GRI Bolagsstämmbeslut (Regeringens riktlinjer) (Riksdagsbeslut)
<b>ÅRLIG</b>	Årsredovisning Bokslutskommuniké	Hållbarhetsredovisning Bolagsstyrningsrapport Rapport för intern kontroll Redovisning av uppfyllelse av ev. samhällsuppdrag
<b>UNDER ÅRET</b>	Kvartalsrapporter	Förekommande nyckeltal
<b>LÖPANDE</b>	Särskilda pressmeddelanden/informationsinsatser. Öppenhet gentemot allmänhet och media.	

## Lagar och rekommendationer som ger vägledning

**Lagar och direktiv:**

- aktiebolagslagen (2005:551) ABL
- bokföringslagen (1999:1078) BFL
- årsredovisningslagen (1995:1554) ÅRL
- lagen (1995:1559) om årsredovisning i kreditinstitut och värdepappersbolag, ÅRKL
- lagen (1995:1560) om årsredovisning i försäkringsföretag, ÅRFL
- lagen (2005:590) om insyn i vissa finansiella förbindelser m m
- lagen (2007:528) om värdepappersmarknaden

**Exempel på normgivande instanser:**

- International Accounting Standards Board, IASB
- Bokföringsnämnden
- Nasdaq OMX Nordic
- Rådet för finansiell rapportering
- Europeiska gemenskapens institutioners rekommendationer som antas av branschorganisationen för revisorer och rådgivare, Far
- Kollegiet för svensk bolagsstyrning
- Global Reporting Initiative, GRI
- SFF (Sveriges Finansanalytikers Förening)

företagets resultat och ställning nu och i framtiden.

- Redovisning av företagets ställningstaganden i egna policydokument och i form av internationella konventioner, såsom exempelvis FN:s Global Compact.
- Redogörelse för hur det aktiva hållbarhetsarbetet bedrivs med mål, handlingsplaner, ansvarsfördelning, utbildningssatser samt styr- och incitamentssystem för uppföljning.
- En tydlig redovisning av resultat och mål med utgångspunkt i valda resultatindikatorer. Dessa ska kompletteras med löpande text som förklarar utfall i förhållande till mål tillsammans med redovisning av nya mål.
- Redovisningsprinciper som tydliggör företagets utgångspunkter för redovisningen och avgränsningen för densamma.

Hållbarhetsredovisningen ska vara kvalitets-säkrad genom oberoende granskning och bestyrkande. Tidpunkten för avgivandet av redovisningen ska följa årsredovisningens rapporteringscykel.

**Kvartalsrapporter**

Företagen ska kvartalsvis publicera kvartalsrapporter.

**Tidplan för publicering av rapporter**

Företagen ska publicera kvartalsrapporter, bokslutskommunikéer samt årsredovisningar på företagets hemsida. Årsredovisningen bör finnas tillgänglig både i tryckt format och i PDF-format publicerad på företagets hemsida. Avseende hållbarhetsredovisning och delårsrapporter ska de finnas tillgängliga i PDF-format på företagets hemsida.

- Årsredovisningen ska publiceras senast den 31 mars.
- Hållbarhetsredovisning ska publiceras senast den 31 mars.
- Bolagsstyrningsrapport och rapport om intern kontroll ska publiceras senast den 31 mars.
- Bokslutskommunikén (Q4) ska senast publiceras den 15 februari.
- Halvårsrapporten (Q2) ska publiceras senast den 15 augusti.
- Kvartalsrapporter för januari–mars (Q1) ska publiceras senast den 30 april.
- Kvartalsrapporter för januari–september (Q3) ska publiceras senast den 30 oktober.

**Utvärdering**

Efterlevnaden av dessa riktlinjer kommer att utvärderas och redovisas i regeringens årliga skrivelse till riksdagen om företag med statligt ägande.

# Riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare

Regeringen beslutade den 20 april 2009 om nedanstående riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande.

## INLEDNING

Staten är en betydande företagsägare i Sverige. Staten har ett stort ansvar att vara en aktiv och professionell ägare. Regeringen förvaltar de statligt ägda företagen. Regeringens övergripande mål med förvaltningen av företagen är att skapa värde och i förekommande fall se till att de uttryckta samhällsintressena infrias. Rimliga och väl avvägda ersättningar till de ledande befattningshavarna är en central del för att uppnå det målet. Rimliga ersättningar är även viktiga för förtroendet för näringslivet.

Regeringens förvaltning av de statligt ägda företagen ska vara både öppen och tydlig. De statligt ägda företagens externa rapportering ska därför vara minst lika genomlyst som de noterade företagens. Detta gäller även ersättningar till de ledande befattningshavarna.

Det är viktigt att styrelserna behandlar frågor om ersättning till de ledande befattningshavarna på ett medvetet, ansvarsfullt och transparent sätt och att styrelserna försäkras sig om att den *totala ersättningen* är rimlig, präglad av måttfullhet och väl avvägd, samt bidrar till en god etik och företagskultur.

Regeringen kommer att följa upp och utvärdera efterlevnaden av dessa riktlinjer. Utvärderingen avser att behandla hur företagen tillämpat riktlinjerna och levt upp till riktlinjernas ersättningsprinciper. Utvärderingen kommer att redovisas i regeringens årliga skrivelse till riksdagen med redogörelse för företag med statligt ägande.

## TILLÄMPNINGSSOMRÅDE

Dessa riktlinjer ersätter regeringens tidigare riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande (2008-07-03). Styrelsen ansvarar för att tidigare ingångna avtal med ledande befattningshavare innefattande villkor om rörlig lön omförhandlas så att de överensstämmer med dessa riktlinjer. Andra ingångna avtal med ledande befattningshavare som strider mot dessa riktlinjer bör omförhandlas.

Riktlinjerna utgör en del av den statliga ägarpolicy<sup>1)</sup>. Riktlinjerna avser företag som staten genom sitt ägande har ett bestämmande inflytande över på motsvarande sätt som anges i 1 kap. 11 § aktiebolagslagen (2005:551). Dessa företag ska vidare tillämpa riktlinjerna i sina dotterföretag. I övriga företag där staten direkt eller genom ett företag är delägare bör regeringen respektive företaget i dialog med övriga ägare verka för att riktlinjerna tillämpas så långt som möjligt.

## STYRELSENS ANSVARSOMRÅDE

Styrelserna i de statligt ägda företagen ska på motsvarande sätt som i noterade företag, föreslå bolagsstämman riktlinjer för ersättning till ledande befattningshavare för beslut och därmed tillämpa reglerna för detta som huvudsakligen finns i 8 kap. 51–54 §§ aktiebolagslagen (2005:551). Styrelsens förslag till

riktlinjer ska vara förenliga med regeringens riktlinjer.

Av styrelsens förslag till riktlinjer ska bland annat framgå

- hur styrelsen säkerställer att ersättningarna följer dessa riktlinjer, och
- att det ska finnas skriftligt underlag som utvisar bolagets kostnad innan beslut om enskild ersättning beslutas.

Det är *hela styrelsens* ansvar att fastställa ersättning till den verkställande direktören. Styrelsen ska även säkerställa att såväl den verkställande direktörens som övriga ledande befattningshavares ersättningar rymms inom de riktlinjer som beslutats av bolagsstämman.

Styrelsen ska säkerställa att den verkställande direktören tillser att företagets ersättningar till övriga anställda bygger på ersättningsprinciperna enligt nedan.

Styrelsen ska redovisa de särskilda skäl som finns för att i ett enskilt fall avvika från regeringens riktlinjer.

## ERSÄTTNINGSPRINCIPER

Den totala ersättningen till ledande befattningshavare ska vara rimlig och väl avvägd. Den ska även vara konkurrenskraftig, takbestämd, och ändamålsenlig, samt bidra till en god etik och företagskultur. Ersättningen ska inte vara löneledande i förhållande till jämförbara företag utan präglas av måttfullhet. Detta ska vara vägledande också för den totala ersättningen till övriga anställda.

Rörlig lön ska inte ges till ledande befattningshavare. Med beaktande av övriga principer i dessa riktlinjer är det möjligt att ge rörlig lön till övriga anställda.

Pensionsförmåner ska vara avgiftsbestämda, såvida de inte följer tillämplig kollektiv pensionsplan, och avgiften bör inte överstiga 30 procent av den fasta lönen. I de fall företaget avtalar om en förmånsbestämd pensionsförmån, ska den således följa tillämplig kollektiv pensionsplan. Eventuella utökningar av den kollektiva pensionsplanen på lönedelar överstigande de inkomstnivåer som täcks av planen ska vara avgiftsbestämda. Företagets kostnad för pension ska bäras under den anställdes aktiva tid. Inga pensionspremier för ytterligare pensionskostnader ska betalas av företaget efter att den anställda har gått i pension. Pensionsåldern ska inte understiga 62 år och bör vara lägst 65 år.

Med uppsägning från företaget ska uppsägningstiden inte överstiga sex månader. Vid uppsägning från företaget ska även avgångsvederlag utgå motsvarande högst arton månadslöner. Avgångsvederlaget ska utbetalas månadsvis och utgöras av enbart den fasta månadslönen utan tillägg för förmåner. 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 uppsägningsslönen och avgångsvederlag utgår. Vid uppsägning från den anställdes sida ska inget avgångsvederlag utgå.

Avgångsvederlag utbetalas aldrig längre än till 65 års ålder.

## REDOVISNING

De statligt ägda företagen ska redovisa ersättningar till de ledande befattningshavarna på motsvarande sätt som noterade företag. Det innebär att de statligt ägda företagen ska iaktta de särskilda regler om redovisning av ersättningar till de ledande befattningshavarna som gäller för noterade företag och publika aktiebolag. Reglerna för detta återfinns huvudsakligen i aktiebolagslagen (2005:551) och i årsredovisningslagen (1995:1554). Dessutom ska ersättningen för varje enskild ledande befattningshavare särredovisas med avseende på fast lön, förmåner och avgångsvederlag.

Styrelsen ska vid årsstämman redovisa om tidigare beslutade riktlinjer har följts eller inte och skälen för eventuell avvikelse. Vidare ska bolagets revisor inför varje årsstämma lämna ett skriftligt och undertecknat yttrande till styrelsen avseende om revisorn anser att de riktlinjer som gällt sedan föregående årsstämma har följts eller inte.

Härutöver ska även styrelsens ordförande vid årsstämman muntligen redogöra för de ledande befattningshavarnas ersättningar och hur de förhåller sig till de av bolagsstämman beslutade riktlinjerna.

## DEFINITIONER

- Med *ledande befattningshavare* avses verkställande direktör och andra personer i företagets ledning. Denna krets motsvaras av de personer som avses i 8 kap. 51 § aktiebolagslagen (2005:551). Det omfattar exempelvis personer som ingår i ledningsgrupper eller liknande organ och chefer som är direkt underställda den verkställande direktören.
- Med *ersättning* avses alla ersättningar och förmåner till den anställda, såsom lön, förmåner och avgångsvederlag. Även ersättning från företag i samma koncern ska inkluderas.
- Med *förmåner* avses olika former av ersättning för arbete som ges i annat än kontanter, exempelvis pension samt bil-, bostads- och andra skattepliktiga förmåner.
- Med *rörlig lön* avses exempelvis incitamentsprogram, gratifikation, ersättning från vinstandelsstiftelser, provisionslön och liknande ersättningar.
- Med *avgiftsbestämd pension* (premiebestämd pension) avses att pensionspremiären är bestämd som en viss procent av den nuvarande fasta lönen.
- Med *förmånsbestämd pension* avses att pensionsstorlek är bestämd som en viss procent av en viss definierad fast lön.
- Med *dotterföretag* avses de juridiska personer som avses i 1 kap. 11 § aktiebolagslagen (2005:551).

1) Ingår i verksamhetsberättelse för företag med statligt ägande (regeringens årliga skrivelse till riksdagen med redogörelse för företag med statligt ägande).

# Förvaltaransvar för bolag med statligt ägande

## ANSVARIG MINISTER OCH STATSEKRETERARE

<b>Näringsdepartementet</b>	Mikael Damberg, närings- och innovationsminister Eva Lindström, statssekreterare	En enhetlig ägarpolitik för samtliga bolag med statligt ägande
-----------------------------	---	--

## AVDELNINGEN FÖR INNOVATION OCH STATLIGA BOLAG INOM NÄRINGSDEPARTEMENTET

Niklas Johansson	Avdelningschef	Valberedning SAS
------------------	----------------	------------------

## ENHETEN FÖR STATLIG BOLAGSFÖRVALTNING INOM NÄRINGSDEPARTEMENTET

Magnus Skåninger	Enhetschef, bolagsförvaltare	PostNord
Richard Reinius	Bolagsförvaltare	Apoteksgruppen, Bostadsgaranti, Fouriertransform, RISE
Kristina Ekengren	Bolagsförvaltare	Jernhusen, SBAB, Svenska Skeppshypotek, Teracom Boxer Group, VisitSweden
Lars Erik Fredriksson	Bolagsförvaltare, delegat i OECD	Arlandabanan, Svedab, Swedesurvey, EUROFIMA
Katarina Green	Bolagsförvaltare, stiftelseförvaltare	Almi Företagspartner, Inlandsinnovation, Industrifonden, Norrlandsfonden
Johan Hallberg	Bolagsförvaltare	Infranord, Lernia, SOS Alarm, Sveaskog
Daniel Kristiansson	Bolagsförvaltare	Green Cargo, TeliaSonera, Vasallen. Valberedning TeliaSonera
Hanna Lagercrantz	Bolagsförvaltare	LKAB, SSC, Swedfund
Jenny Lahrin	Bolagsförvaltare	Göta kanalbolag, Vattenfall
Leif Ljungqvist	Bolagsförvaltare	Akademiska Hus, Apoteket, Samhall, Statens Bostadsomvandling
Helena Malmberg	Assistent	
Lotta Mellström	Bolagsförvaltare	Specialfastigheter, SEK, Swedavia
Kerstin Sahlin	Assistent	
Michael Thorén	Bolagsförvaltare	Metria, Orio, SJ, Svevia
Hélène Westholm	Bolagsförvaltare	Bilprovningen, SAS, Svenska Spel

## ENHETEN FÖR BOLAGSANALYS OCH ÄGARSTYRNING INOM NÄRINGSDEPARTEMENTET

Anna Magnusson	Enhetschef, affärsjurist	
Christina Detter	Styrelsekryteringsfrågor	
Maurice Forslund	Bitr. affärsjurist	
Malin Fries	Affärsjurist	
Helena Hagberg	Hållbart företagande	
Lucian Herly	Bolagsanalytiker	Swedfund, Vattenfall
Martin Janhäll	Bolagsanalytiker	Lernia, SBAB, SSC, SEK
Magnus Johansson	Styrelsekryteringsfrågor	
Christine Leandersson	Affärsjurist	
Élin Lewold	Bolagsanalytiker (föräldraledig)	
Per Lundkvist	Bolagsanalytiker (föräldraledig)	
Ulrika Nordström	Bolagsanalytiker	Almi Företagspartner, Fouriertransform, Inlandsinnovation, SJ, Swedavia Industrifonden, Norrlandsfonden
Jens Schlyter	Hållbart företagande	
Ellinor Schrewelius	Bolagsanalytiker	Apoteket, Jernhusen, Svenska Spel, Svevia
Daniel Sunesson	Bolagsanalytiker	Bilprovningen, PostNord, TeliaSonera
Erik Tranaeus	Bolagsanalytiker	Akademiska Hus, Infranord, LKAB, Teracom Boxer Group
Stefan Öhlén	Bolagsanalytiker	Green Cargo, Metria, Orio, SAS, Sveaskog

*Övriga bolag som förvaltas av Näringsdepartementet får analysstöd vid behov.*

## BOLAGSFÖRVALTNING INOM ANDRA DEPARTEMENT

Marita Axelsson	Finansdepartementet	Miljömärkning Sverige
Birgit Gunnarsson	Kulturdepartementet	Voksenåsen
Carin Khakee	Kulturdepartementet	Dramaten, Operan
Pia Fagerström	Socialdepartementet	Systembolaget
Caroline Nilsson	Socialdepartementet	APL
Viktoria Mattsson	Utbildningsdepartementet	ESS
Hans Olsson	Utrikesdepartementet	Dom Shvetsii



ESS har till uppgift att projektera, konstruera, bygga, äga och driva forskningsanläggningen European Spallation Source i Lund. Under 2014 har konstruktionen påbörjats och bygget är nu i full gång. Foto: ESS

# Adressregister

## Akademiska Hus

Box 483  
401 27 Göteborg  
Telefon: 031-63 24 00  
info@akademiskahus.se  
www.akademiskahus.se

## Almi Företagspartner

Box 70394  
107 24 Stockholm  
Telefon: 0771-55 85 00  
info@almi.se  
www.almi.se

## APL,

### Apotek Produktion & Laboratorier

Box 5071  
141 05 Kungens Kurva  
Telefon: 010-447 96 00  
info@apl.se  
www.apl.se

## Apoteket

Box 3001  
169 03 Solna  
Telefon: 010-447 50 00  
kundservice@apoteket.se  
www.apoteket.se

## Apoteksgruppen

Box 7264  
103 89 Stockholm  
Telefon: 08-563 022 00  
info@apoteksgruppen.se  
www.apoteksgruppen.se

## Arlandabanan Infrastructure

Box 70378  
107 24 Stockholm  
Telefon: 08-22 40 10  
info@arlandabanan.se  
www.arlandabanan.se

## Bilprovningen

Box 7020  
164 07 Kista  
Telefon: 0771-600 600  
kundtjanst@bilprovningen.se  
www.bilprovningen.se

## Bostadsgaranti

Box 26029  
100 41 Stockholm  
Telefon: 08-545 047 00  
abo@bostadsgaranti.se  
www.bostadsgaranti.se

## Dom Shvetsii

Ul. Malaya Konyushennaya 1-3,  
block A  
191186 S:t Petersburg, Ryssland

## Dramaten

Box 5037  
102 41 Stockholm  
Telefon: 08-665 61 00  
info@dramaten.se  
www.dramaten.se

## ESS, European Spallation Source

Box 176  
221 00 Lund  
Telefon: 046-888 30 00  
info@esss.se  
www.europeanspallationsource.se

## EUROFIMA

Rittergasse 20  
P.O. Box 1764  
CH-4001 Basel  
Switzerland  
Telefon: +41 61 287 33 40  
www.eurofima.org

## Fouriertransform

Sveavägen 17, 10 tr.  
111 57 Stockholm  
Telefon: 08-410 40 600  
info@fouriertransform.se  
www.fouriertransform.se

## Green Cargo

Box 39  
171 11 Solna  
Telefon: 010-455 40 00  
info@greencargo.com  
www.greencargo.com

## Göta kanalbolag

Box 3  
591 21 Motala  
Telefon: 0141-20 20 50  
info@gotakanal.se  
www.gotakanal.se

## Industrifonden

Box 1163  
111 91 Stockholm  
Telefon: 08-587 919 00  
info@industrifonden.se  
www.industrifonden.se

## Infranord

Box 1803  
171 21 Solna  
Telefon: 010-121 10 00  
info@infranord.se  
www.infranord.se

## Inlandsinnovation

Akademigatan 2  
831 40 Östersund  
Telefon: 0771-150180  
info@inlandsinnovation.se  
www.inlandsinnovation.se

## Jernhusen

Box 520  
101 30 Stockholm  
Telefon: 08-410 626 00  
info@jernhusen.se  
www.jernhusen.se

## Lernia

Box 1181  
111 91 Stockholm  
Telefon: 0771-650 650  
info@lernia.se  
www.lernia.se

## LKAB

Box 952  
971 28 Luleå  
Telefon: 0771-760 000  
info@lkab.com  
www.lkab.com

## Metria

801 83 Gävle  
Telefon: 010-121 80 00  
info@metria.se  
www.metria.se

## Miljömärkning Sverige

Box 38114  
100 64 Stockholm  
Telefon: 08-55 55 24 00  
info@svanen.se  
www.svanen.se

## Norrlandsfonden

Box 56  
971 03 Luleå  
Telefon: 0920-24 42 50  
www.norrlandsfonden.se

## Operan

Box 16094  
103 22 Stockholm  
Telefon: 08-791 43 00  
info@operan.se  
www.operan.se

## Orio

611 81 Nyköping  
Telefon: 0155-24 40 00  
info@orio.com  
www.orio.com

## PostNord

105 00 Stockholm  
Telefon: 010-436 00 00  
info@postnord.se  
www.postnord.se

## RISE

Box 3072  
103 61 Stockholm  
Telefon: 08-566 482 50  
info@ri.se  
www.ri.se

## Samhall

Box 27705  
115 91 Stockholm  
Telefon: 08-553 411 00  
kontakt@samhall.se  
www.samhall.se

## SAS

195 87 Stockholm  
Telefon: 08-797 00 00  
investor.relations@sas.se  
www.sasgroup.net

## SBAB

Box 27308  
102 54 Stockholm  
Telefon: 0771-45 30 00  
kundcenter@sbab.se  
www.sbab.se

## SEK

Box 194  
101 23 Stockholm  
Telefon: 08-613 83 00  
info@sek.se  
www.sek.se

## SJ

105 50 Stockholm  
Telefon: 010-751 60 00  
diariet@sj.se  
www.sj.se

**SOS Alarm**

Box 19546  
104 32 Stockholm  
Telefon: 08-407 30 00  
webb@sosalarm.se  
www.sosalarm.se

**Specialfastigheter**

Box 632  
581 07 Linköping  
Telefon: 010-788 62 00  
info@specialfastigheter.se  
www.specialfastigheter.se

**SSC (Svenska rymdaktiebolaget)**

Box 4207  
171 04 Solna  
Telefon: 08-627 62 00  
info@sscspace.com  
www.sscspace.com

**Statens Bostadsomvandling, Sbo**

Stubbengatan 2  
703 44 Örebro  
Telefon: 060-16 21 20  
info@sbo.se  
www.sbo.se

**Sveaskog**

Torsgatan 4  
105 22 Stockholm  
Telefon: 0771-787 000  
info@sveaskog.se  
www.sveaskog.se

**Svedab**

Box 4044  
203 11 Malmö  
Telefon: 040-660 98 80  
info@svedab.se  
www.svedab.se

**Svenska Skeppshypotek**

Box 11010  
404 21 Göteborg  
Telefon: 031-63 12 50  
loan@svenskaskippshypotek.se  
www.svenskaskippshypotek.se

**Svenska Spel**

621 80 Visby  
Telefon: 010-120 00 00  
kundservice@svenskaspel.se  
www.svenskaspel.se

**Svevia**

Box 4018  
171 04 Solna  
Telefon: 08-404 10 00  
kontakt@svevia.se  
www.svevia.se

**Swedavia**

190 45 Stockholm-Arlanda  
Telefon: 010-109 00 00  
info@swedavia.se  
www.swedavia.se

**Swedesurvey**

801 82 Gävle  
Telefon: 026-63 33 00  
info@swedesurvey.se  
www.swedesurvey.se

**Swedfund International**

Box 3286  
103 65 Stockholm  
Telefon: 08-725 94 00  
info@swedfund.se  
www.swedfund.se

**Systembolaget**

103 84 Stockholm  
Telefon: 08-503 300 00  
kundtjanst@systembolaget.se  
www.systembolaget.se

**TeliaSonera**

106 63 Stockholm  
Telefon: 08-504 550 00  
press@teliasonera.com  
www.teliasonera.com

**Teracom Group**

Box 30150  
104 25 Stockholm  
Telefon: 08-555 420 00  
kundtjanst@teracom.se  
www.teracom.se

**Vasallen**

Box 244  
701 44 Örebro  
Telefon: 019-764 86 00  
info@vasallen.se  
www.vasallen.se

**Vattenfall**

169 92 Stockholm  
Telefon: 08-739 50 00  
info@vattenfall.se  
www.vattenfall.se

**VisitSweden**

Box 3030  
103 61 Stockholm  
Telefon: 08-789 10 00  
reception@visitsweden.com  
www.visitsweden.com

**Voksenåsen**

Ullveien 4  
NO-0791 Oslo, Norge  
Telefon: +47-22 81 15 00  
hotell@voksenaasen.no  
www.voksenaasen.no



Verksamhetsberättelsen är producerad av Näringsdepartementet i samarbete med Grayling.

Foto: omslag Mats Engfors/Lernia, Cecilia Larsson/imagebank.sweden.se, Niclas Albinsson/Göta kanalbolag, Mattias Forsberg/Sveaskog, Specialfastigheter, SAS, s. 5 Kristian Pohl/Regeringskansliet, s. 7 (vattenkanna) Mostphotos, s. 8 (Rosetta) ESA, s. 41 (containers) Mostphotos, s. 102 (månlandningen) Nasa, s. 104 (mobiltelefon) iStockphoto, s. 105 (bil) Mostphotos.

Övriga foton kommer från bolagen som ingår i verksamhetsberättelsen, om inte annat anges i anslutning till bilden.

Repro och tryck: EO Grafiska 2015.



Denna verksamhetsberättelse kan  
beställas via: [www.regeringen.se](http://www.regeringen.se)

Artikelnummer: N2015.24



REGERINGSKANSLIET

**Näringsdepartementet**

[www.regeringen.se](http://www.regeringen.se)