

# Verksamhetsberättelse för företag med statligt ägande



# Innehåll

- 3 Ekonomi i korthet**
- 4 Förord**
- 6 Händelser i korthet**
- 11 Aktiv bolagsförvaltning**
- 15 Bolagsexempel – Teracom Group**
- 16 Nomineringar till bolagsstyrelser**
- 20 Bolagsexempel – Akademiska Hus**
- 23 Mål och uppföljning**
- 24 Ekonomiska mål**
- 26 Fakta – Den viktiga kapitalkostnaden**
- 30 Hållbart företagande**
- 33 Bolagsexempel – Systembolaget**
- 35 Bolagsexempel – Apoteket**
- 37 Uppdragsmål**
- 39 Bolagsexempel – SSC**
- 40 Bolagsexempel – Lernia**
- 42 Ersättningar och andra anställningsvillkor**
- 44 Den statliga bolagsportföljen**
- 47 Värdering av bolagsportföljen**
- 48 De börsnoterade innehaven**
- 49 Hur statens finanser påverkas av bolagsförsäljningar och utdelningar**
  
- 50 Företagsöversikt**
- 51 Akademiska Hus**
- 52 Almi Företagspartner**
- 53 APL (Apotek Produktion & Laboratorier)**
- 54 Apoteket**
- 55 Apoteksgruppen**
- 56 Arlandabanan Infrastructure**
- 57 Bilprovningen**
  
- 58 Bostadsgaranti**
- 59 Dom Shvetsii**
- 60 Dramaten**
- 61 ESS (European Spallation Source)**
- 62 Fouriertransform**
- 63 Green Cargo**
- 64 Göta kanalbolag**
- 65 Infranord**
- 66 Inlandsinnovation**
- 67 Jernhusen**
- 68 Lernia**
- 69 LKAB**
- 70 Metria**
- 71 Miljömärkning Sverige**
- 72 Miljöstylningsrådet**
- 73 Operan**
- 74 Orio**
- 75 PostNord**
- 76 RISE**
- 77 Samhall**
- 78 SAS**
- 79 SBAB**
- 80 SEK**
- 81 SJ**
- 82 SOS Alarm**
- 83 Specialfastigheter**
- 84 SSC (Svenska rymdaktiebolaget)**
- 85 Statens Bostadsomvandling**
- 86 Sveaskog**
- 87 Svedab**
- 88 Svenska Skeppshypotek**
- 89 Svenska Spel**
  
- 90 Svevia**
- 91 Swedavia**
- 92 Swedesurvey**
- 93 Swedfund**
- 94 Systembolaget**
- 95 TeliaSonera**
- 96 Teracom Group**
- 97 Vasallen**
- 98 Vattenfall**
- 99 VisitSweden**
- 100 Voksenåsen**
  
- 101 Avvecklade bolag samt Under avveckling**
- 102 Statligt ägande i modern tid**
- 106 Redovisningsprinciper**
- 107 Definitioner och förkortningar**
- 108 Bolag med statligt ägande i siffror**
- 110 Propositionsförteckning**
- 112 Förändringar i bolagsledning samt Förändringar i styrelser**
- 114 Ansvarsfördelning inom Regeringskansliet för bolag med statligt ägande**
- 116 Bolagsstämmovalda styrelseledamöter**
- 123 Bolagens rapportdatum**
- 124 Statens ägarpolicy 2014**
- 128 Riktlinjer för extern rapportering**
- 130 Riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare**
- 131 Adressregister**

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

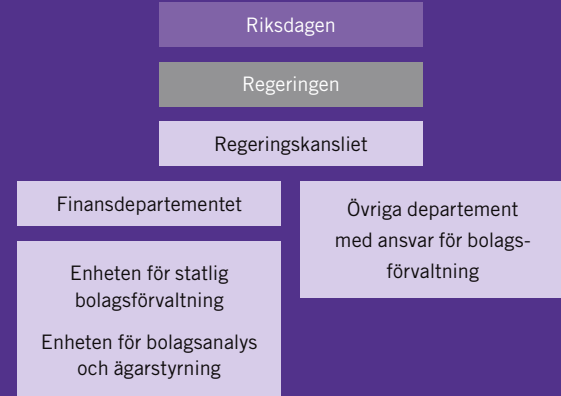
# Så här styrs de statligt ägda bolagen

Regeringen har riksdagens uppdrag att aktivt förvalta statens tillgångar. Regeringskansliet med alla departement bistår regeringen i dess arbete och sköter i dag förvaltningen av 50 bolag; 41 helägda och 9 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 Finansdepartementet finns en specialiserad förvaltningsorganisation fördelad på två enheter. Dessa ansvarar för utvecklingen och samordningen av ägarstyrningen inom Regeringskansliet, och för bolagsstyrningen av 34 av bolagen. Ansvaret för de övriga av de 50 bolagen ligger hos andra departement.

### ORGANISATION

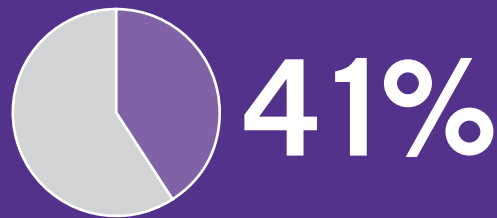


## Balanserad könsfördelning

Styrelseledamöter



Styrelseordförande



De statligt ägda bolagen är föredömen när det gäller hög andel kvinnor i styrelserna och nu även på ordförandeposterna. Hälften, 50 procent, av styrelseledamöterna, inklusive ordförandena, är kvinnor i bolag som är helägda av staten. I de börsnoterade bolagen är andelen kvinnor i styrelserna 26 procent, enligt SIS Ägarservice. Regeringens mål är att det i varje styrelse ska vara minst 40 procent av varje kön. Inte mindre än 41 procent av ordförandena är kvinnor i de statligt helägda bolagen, vilket är samma fördelning som föregående år, jämfört med 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

# 347

I de av staten hel- och delägda bolagen finns totalt 347 ledamöter inklusive ordföranden. Antalet ledamöter i de helägda bolagen är 282.

### Antal anställda

# 170 000

Runt 170 000 personer sammanlagt är anställda i bolagen med statligt ägande, intressebolagen inkluderade. I de helägda bolagen finns cirka 130 000 anställda.

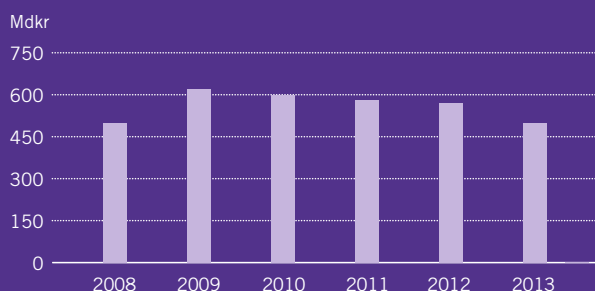
### Uppskattat värde

# 500

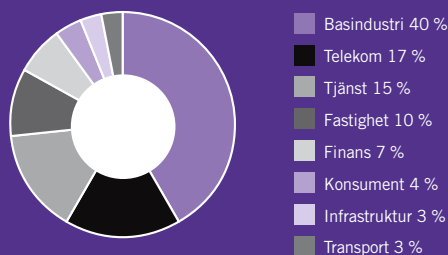
 miljarder kronor

De statligt ägda bolagen representerar stora värden. Det sammanlagda värdet på statens bolagsportfölj – som ägs gemensamt av hela svenska folket – beräknas till 500 miljarder kronor. Läs mer på sidorna 44–47.

#### VÄRDERING PORTFÖLJ MED STATLIGT ÄGDA BOLAG



#### SEKTORFÖRDELNING





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

### Nettoomsättning

Helägda bolag samt dotterbolag

**357** miljarder kronor

Inklusive intressebolag

**405** miljarder kronor

Nettoomsättningen för av staten helägda bolag samt dotterbolag ökade 2013 med 0,2 procent till 357 miljarder kronor. När även intressebolagen räknas in var nettoomsättningen 405 miljarder kronor 2013, vilket är en ökning med 0,1 procent.

### Utdelning och resultat

Utdelning

**17,7** miljarder kronor

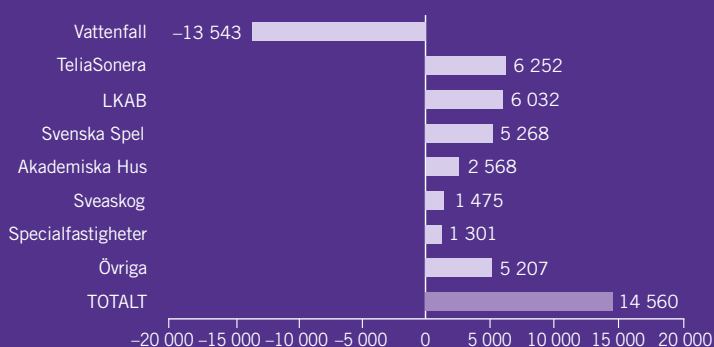
Resultat

**14,6** miljarder kronor

De statligt ägda bolagen ger viktiga bidrag till statskassan. För verksamhetsåret 2013 minskade statens utdelningar med 33,5 procent till 17,7 miljarder kronor. Läs mer på sidorna 44–46.

Det sammanlagda resultatet efter skatt 2013 blev 14,6 miljarder kronor vilket är en minskning med nära 70 procent.

#### RESULTAT EFTER SKATT JAN–DEC 2013 (MNKR) BOLAG MED STÖRST RESULTATPÅVERKAN



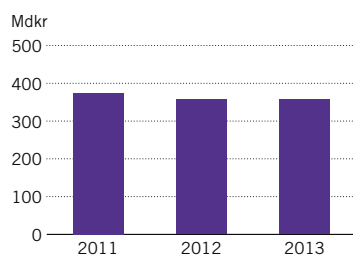
Staten är en betydande företagsägare i Sverige. I den statliga bolagsportföljen finns 50 hel- och delägda företag, varav två är börsnoterade. Staten har ett stort ansvar att vara en aktiv och professionell ägare. Det övergripande målet för regeringen är att bolagen ska skapa värde och i förekommande fall se till att de särskilt beslutade samhällsuppdragen utförs väl.

# Ekonomi i korthet

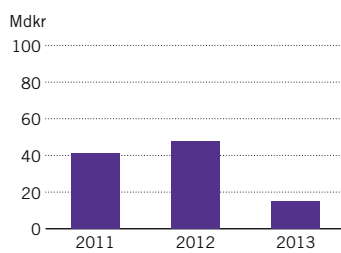
## FÖRETAG MED STATLIGT ÄGANDE TOTALT

Mdkr	2013	2012	Förändring, %
Nettoomsättning	357,4	356,6	0,2
Nettoomsättning inkl. intressebolag	404,9	405,4	-0,1
Resultat före värdeförändringar	25,2	58,5	-56,9
Värdeförändringar	2,1	0,5	300,3
Rörelseresultat (EBIT)	27,4	59,1	-53,7
Resultat före skatt	17,8	50,2	-64,6
Resultat efter skatt	14,6	48,4	-69,9
Bruttoinvesteringar	52,8	59,2	-10,8
Kassaflöde från löpande verksamhet (exklusive SEK och SBAB)	65,0	55,5	17,1
Summa eget kapital	359,7	365,5	-1,6
Balansomslutning	1 491,9	1 534,2	-2,8
Antal anställda exkl. intressebolag (tusental)	129,3	131,4	-1,6
Antal anställda inkl. intressebolagen (tusental)	169,6	174,0	-2,5
Utdelning	17,7	26,7	-33,5
Uppskattat värde	500	570	-12,3
Avkastning på eget kapital (%)	4,1	13,7	
Soliditet (%)	24,1	23,8	

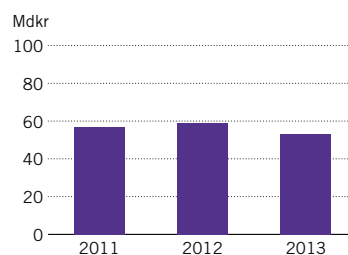
### NETTOOMSÄTTNING



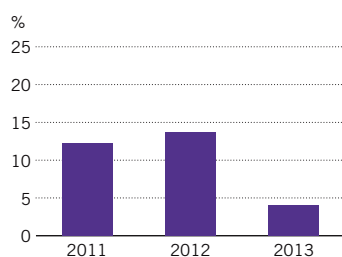
### RESULTAT FÖRE SKATT



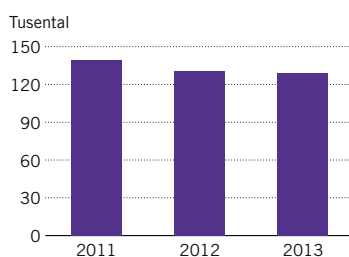
### BRUTTOINVESTERINGAR



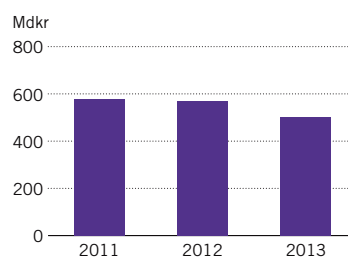
### AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL



### ANTAL ANSTÄLLDA



### VÄRDEUTVECKLING



# Hållbara affärer ska ge långsiktigt god värdeutveckling

2013 blev ett betydelsefullt år för staten som bolagsägare. Så gott som samtliga bolag med statligt ägande antog strategiska hållbarhetsmål. Vidare avvecklade staten hela sitt resterande ägande i Nordea vilket gav försäljningsintäkter motsvarande 41 miljarder kronor.

Regeringens övergripande mål med förvaltningen av bolagen med statligt ägande är att säkerställa en långsiktig värdetillväxt och se till att särskilt beslutade samhällsuppdrag utförs väl. Bolag som ägs av staten måste ha en etisk kompass och klara av att granskas, men framför allt är jag övertygad om att bolagens långsiktiga värde står i direkt relation till hur väl bolagen hanterar sina hållbarhetsutmaningar. Av denna anledning har regeringen på senare år ökat fokus på det hållbara företagandet och gjort det till en affärsstrategisk styrelsefråga. För att bolag ska ha ett berättigande i framtiden måste det hållbara företagandet vara en del av verksamhetens bärande grund, nämligen affärsstrategin.

Genom att 2012 uppdra till bolagsstyrelserna att anta mål och strategier för de viktigaste övergripande hållbarhetsfrågorna i sina verksamheter, har regeringen bidragit till att samtliga bolag i den statliga bolagsfären är mer medvetna om sina risker och möjligheter inom hållbarhetsområdet och därmed fått bättre kontroll över framtiden. Idag har så gott som samtliga bolag fastställt strategiska och uppföljningsbara hållbarhetsmål, vilka

Framför allt är jag övertygad om att bolagens långsiktiga värde står i direkt relation till hur väl bolagen hanterar sina hållbarhetsutmaningar.

utgår från varje bolags affärsverksamhet eller samhällsuppdrag. Som ägare vet vi att bolagen numera har hållbarhetsfrågan i fokus och att den inkluderas i alla affärsdiskussioner.

Inom Finansdepartementet fortsätter bolagsförvaltningens arbetsmetodik att utvecklas. Att fastställa och följa upp tydliga mål är ett av bolagsförvaltningens viktigaste verktyg, och processerna har på senare år blivit allt mer strukturerade. Under 2014 års årsstämmor fick sju bolag nya ekonomiska mål, bland annat Akademiska Hus, SJ, Sveaskog och Swedavia. Totalt har 16 av de bolag som förvaltas av Finansdepartementet fått nya ekonomiska mål sedan översynen inleddes 2012. Vidare håller en ny metodik på att utarbetas för att fastställa så kallade uppdragsmål. Syftet är att i relevanta fall utvärdera hur väl ett uppdrag utförs i bolag med av riksdagen särskilt beslutat samhällsuppdrag. De ekonomiska målen och uppdragsmålen tillsammans med de strategiska hållbarhetsmålen utgör en viktig grund i våra regelbundna avstämningsmöten med bolagens styrelseordföranden och ledningar, och resulterar i en mer systematisk uppföljning av bolagens utmaningar än tidigare. Mål gör att bolagens utveckling kan mätas och att nödvändiga åtgärder vidtas, vilka på sikt ska gynna bolagsvärdet. Vidare bidrar målen till en effektivare ägarstyrning då bolagen lättare förstår ägarens förväntningar.

Omsättningen i den statliga bolagsportföljen var under 2013 stabil, medan det sammantagna resultatet för bolagen minskade från 48 till 15 miljarder kronor. Resultatminskningen är främst en följd av Vattenfalls engångsnedskrivning för bland annat sina holländska och tyska verksamheter. Portföljens underliggande rörelseresultat är emellertid fortsatt starkt. Värdet på den statliga bolagsportföljen beräknat vid årsskiftet 2013/14 minskade till 500 miljarder kronor jämfört med 570 miljarder föregående år. Förändringen är en följd av såväl försäljningar av bland annat Nordea som värdeökningar och värdeminskningar i enskilda bolagsinnehav.



## Försäljningen av Nordea genererade intäkter på 41 miljarder kronor.

Staten väntas även framgent vara en stor bolagsägare. Som princip anser emellertid regeringen att staten inte ska äga bolag som verkar på kommersiella marknader med fungerande konkurrens. Avvecklingen av statens återstående ägande i Nordea Bank under 2013 var en viktig händelse. Försäljningen genererade intäkter på 41 miljarder kronor. Staten sålde även sitt innehav i Vectura Consulting för 0,9 miljarder kronor. Sedan 2007 har staten sålt aktier i bolag verksamma på marknader med fungerande konkurrens motsvarande ett värde om 160 miljarder kronor.

Det lånelöfte till SAS som svenska staten tillsammans med norska och danska staterna samt ett antal banker och investerare ställde ut 2012 i syfte att stärka flygkoncernens likviditet avvecklades i början av 2014. SAS hade då förbättrat lönsamheten samt stärkt sin finansiella ställning via kapitalmarknaden.

Jag är stolt över vår bolagsförvaltning och hoppfull inför framtiden avseende våra bolags utveckling. Vår förvaltning bygger i dag på gedigna processer och uppföljningssystem. Statens bolagsstyrelser är kompetenta, inte minst därför att vi rekryterar ifrån hela den svenska befolkningen och därför har nått en könsmässig jämställdhet, 50 procent kvinnliga styrelseledamöter, som ingen annan stor kapitalägare i Sverige lyckats åstadkomma.

Stockholm i juni 2014

*Peter Norman*  
FINANSMARKNADSMINISTER,  
ANSVARIG MINISTER FÖR BOLAG MED STATLIGT ÄGANDE



## Händelser i korthet

### Staten avvecklar sitt ägande i Nordea

1992 tog staten över hela ägandet av Nordbanken, efter att ha tillskjutit kapital för att täcka bankens omfattande förluster. Aktien återintroducerades på börsen 1995 och under åren 1997 till 2001 bildades Nordea genom sammanslagningen av Nordbanken, Merita Bank, Unibank och Christiania Bank og Kreditkasse. 2009 deltog staten i Nordeas nyemission. Under 2011 minskade staten sitt ägande från 19,8 till 13,5 procent vilket gav intäkter på 19 miljarder kronor. I juni 2013 reducerade staten sitt ägande ytterligare från 13,4 till 7 procent, vilket gav intäkter på 19,5 miljarder kronor. I september 2013 sålde staten sitt återstående innehav i Nordea för 21,6 miljarder kronor.



### Teracom Group har sålt finländska PlusTV

Teracom Group sålde under 2013 hela det finländska betaltv-bolaget PlusTV till DNA Ltd. efter att de finska konkurrensmyndigheterna godkänt affären.

### 180 000 nya TeliaSonera-abonnemang i Skandinavien

I Sverige, Norge och Danmark lanserade TeliaSonera nya mobilerbudanden till konsumenter, med fasta avgifter för obegränsat antal samtal och textmeddelanden i kombination med surfpottar anpassade till användande. Det nya svenska erbjudandet utgjorde mer än 20 procent av nyförsäljningen och ett liknande erbjudande finns nu även för mindre företag. Totalt har TeliaSonera fått 180 000 nya abonnemang i Skandinavien med dessa nya prisplaner.

### LKAB invigde Kirunagruvans nya huvudnivå

I maj 2013 invigdes Kirunagruvans nya huvudnivå, 1 365 meter under jord, av näringsminister Annie Lööf. En av Sveriges största industrisatsningar blev därmed klar för start av produktion vilken successivt ökar till full produktion från 2017. Livslängden är nu säkrad i 20–25 år framåt.



### Swedavia invigde terminal på Arlanda

Nya terminal 2 vid Stockholm Arlanda Airport invigdes i april 2013. Terminalen har byggts ut med mer än 2 000 kvadratmeter och kan nu erbjuda snabba och smidiga flöden samt ett brett utbud av både shopping, mat och dryck.



### Nytt varningssystem utvecklas av SOS Alarm

SOS Alarm har fått statens uppdrag att bygga upp och införa ett nytt befolkningsvarningssystem. Ett nytt tekniskt system tas fram för att förmedla VMA (viktigt meddelande till allmänheten) via mobil eller fast telefoni med SMS och/eller röstmeddelande. Den första delen av tjänsten, en centraliserad VMA-funktion, driftsattes i mars 2014.

## SAS emitterar preferensaktier och säger 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.



## Bolag beslutar om hållbarhetsmål

Flera bolag med statligt ägande antog under 2013 nya övergripande hållbarhetsmål samt strategier för att nå dessa mål, bland annat LKAB, SEK och Sveaskog. Syftet med målen är att bolagen identifierar risker och möjligheter förenade med hållbarhet, rapporterar dem på ett transparent sätt och där efter hanterar dem i sin affärsverksamhet.



## Hemleverans av Systembolagets beställningsvaror

Systembolagets försök med hemleveranser utökades under 2013 till att även omfatta beställningssortimentet. Leveranserna sker på samma sätt med ålderskontroll som vid försäljning i butik för att säkerställa att försäljningsreglerna följs och för att motverka langning. Alkoholforskare har börjat utvärdera försöket och utvärderingen indikerar än så länge inte någon ökning av den totala försäljningen av alkohol.



## Svenska Spel jobbar mot spelberoende och uppgjorda matcher

Svenska Spel har fattat beslut om att finansiera en professur för forskning i spelberoende. Bolaget har också inlett ett samarbete med Riksidrottsförbundet (RF) för att stärka det förebyggande arbetet mot manipulation av idrottsresultat och uppgjorda matcher.

## Eldrivna miljöbilar i Samhalls fordonspark

Samhall har såsom första företag i Sverige börjat köra eldrivna miljöbilar. 10 fordon har köpts och planerna är att investera i 30 nya eldrivna bilar per år de närmaste åren. Samhall arbetar aktivt för att minska utsläppen från fordonsparken och att värna om miljön.

## Almi har startat specialanpassat mentorprogram för unga

Almi meddelade i september 2013 att bolaget på uppdrag av regeringen startar ett unikt mentorprogram, särskilt utformat för unga företagare som är beredda att växa. 120 unga företagare från hela landet får förutom en mentor och ett affärsnätverk också ett utbildningsstipendium på 10 000 kronor samt möjlighet att delta i styrelseutbildning. Mentorprogrammet Unga Entreprenörer drog igång vid årsskiftet 2013/2014.

## Nedskrivningar och omorganisation i Vattenfall

Vattenfall skrev vid halvårsskiftet 2013 ned värden med nära 30 miljarder kronor till följd av framförallt förvärvet av Nuon. Den huvudsakliga förklaringen är sämre förutsättningar för produktion av gaskraft i Europa. Vattenfall har också organiserats om i två delar: Norden och Kontinentaleuropa/Storbritannien. Syftet är enligt bolaget att de två regionerna ska kunna fokusera på sina respektive huvudfrågor och att öppna upp för möjligheter till riskdelning i den kontinentala verksamheten.



## Rekordmånad för LKAB

November 2013 blev en rekordmånad för LKAB. Under månaden levererades 2,5 miljoner ton järnmalmsprodukter till hamnarna i Narvik och Luleå.



## Saab Automobile Parts blev Orio

Saab Automobile Parts AB som ägts av staten sedan december 2012, bytte i november namn till Orio AB. Orsaken är bland annat att bolaget, utöver att distribuera Saab Originaldelar, breddat sitt erbjudande till att omfatta även andra märken och modeller.

## 450 forskare har lagt den tekniska grunden för ESS

450 forskare och ingenjörer från 46 forskningsinstitut i 17 länder har kraftsamlat för att utveckla den tekniska designen för den framtida forskningsanläggningen European Spallation Source, ESS, i Lund. Designen är nu färdigställd och många förberedelser är gjorda inför byggstarten under 2014.

## En ny opera i Operan

Kungliga Operan i Stockholm ska renoveras och byggas om för att kunna möta de krav som ställs på en modern nationalscen för att bli mer öppen och tillgänglig för publiken. Statens Fastighetsverk har fått i uppdrag att, i nära samarbete med Operan, ta fram en plan för renovering och ombyggnad.



## Ändrat ägande

### Vectura köpt av teknikkonsultföretag

Staten har sålt sitt tidigare helägda bolag Vectura Consulting AB till teknik-konsultföretaget Sweco för strax under en miljard kronor. Affären blev klar i juli 2013 och verksamheten inklusive 1 200 anställda integrerades i Sweco vid årsskiftet 2013/14.

### e-Hälsomyndighet ersätter

#### Apotekens Service

Den nya e-Hälsomyndigheten bildades vid årsskiftet 2013/2014. Myndigheten har tagit över det ansvar och den verksamhet som tidigare låg hos det statligt ägda Apotekens Service Aktiebolag, som därför har avvecklats.

### Bostadsgaranti avvecklas

I maj 2014 beslutades på extrastämma i AB Bostadsgaranti om försäljning av dotterbolaget Försäkringsaktiebolaget 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 2016.



## Inlandsinnovation i alla skogslän

I mitten av juni 2013 beslutade ägaren staten om ett utökad investeringsmandat för Inlandsinnovation. Bolagets marknadsområde har därmed utökats från att omfatta en befolkning om cirka 400 000 invånare till cirka 1 700 000 invånare i Norrbottens, Västerbottens, Jämtlands, Västernorrlands, Gävleborgs, Dalarnas och Värmlands län. Inlandsinnovation kan nu vara verksamt inom alla de sju skogslänen i sin helhet.



## SJ investerar för framtiden

SJ investerar cirka 3,5 miljarder kronor i en genomgripande förnyelse och omgörning av SJ 2000-tågen. Det är en av de största satsningarna i SJ:s 150-åriga historia. Satsningen är en förberedelse inför den konkurrens om lönsamma tåglinjer som startar i augusti 2014.



## Vattenfall bygger nya vindkraftsparker

Under 2013 inledde Vattenfall ett antal nya byggen och utbyggnader av vindkraftsparker i Sverige, Danmark, Storbritannien och Nederländerna. Ett av dessa var bygget av en ny vindkraftspark i Hjuleberg, vilken blir den största landbaserade vindkraftsparken i södra Sverige och kommer att tas i drift i mitten av 2014.

## Stormen Hilde fällde 400 000 skogskubikmeter på Sveaskogs marker

I november drog stormen Hilde in över Skandinavien och fällde stora mängder skog. Cirka 400 000 skogskubikmeter (m<sup>3</sup>sk) föll på Sveaskogs marker. Lycksele var den kommun som drabbades värst. Skogsstyrelsen bedömer att Hilde totalt blåste ner 3,5 miljoner m<sup>3</sup>sk. Det skadade virket måste vara ute ur skogen senast i sommar för att undvika angrepp av skadeinsekter som granbarkborre och mörghorn.

## 13 nya apotek inom Apoteksgruppen

Antalet apotek inom Apoteksgruppen växer stadigt genom att befintliga ägare öppnar nya apotek. De 150 apotek som fanns då Apoteksgruppen bildades 2009 har utökats till totalt 163 apotek. Det innebär att 15 procent av alla nystartade apotek i Sverige under 2013 öppnades av Apoteksgruppen.



## Svevia målar väglinjer med hjälp av robot

Svevia kan nu erbjuda en säkrare arbetsplats för sina vägarbetare som tidigare alltid målat vita vägmarkeringar så som linjer, pilar och övergångsställen manuellt. Ett helt nytt koncept har tagits fram till vilket Svevia har bidragit med utvecklingspengar. Vägarbetaren styr processen från hytten på en lastbil utrustad med en robotarm. Roboten utför hela arbetsmomentet och vägarbetaren slipper röra sig i trafiken.





Installation av fundamenten till en av Vattenfalls stora vindkraftparker Ormonde i havet utanför nordvästra Englands kust. Foto: Vattenfall

# Aktiv bolagsförvaltning

Den statliga bolagsportföljen bestående av 50<sup>1)</sup> hel- och delägda bolag är värd 500 miljarder kronor och sysselsätter cirka 170 000 personer. Tillsammans utgör bolagen en betydande del av svenskt näringsliv. Staten har ambitionen att vara en aktiv och ansvarsfull ägare.

Regeringskansliet har inom Finansdepartementet en organisation specialiserad på ägarstyrning och bolagsförvaltning. Den 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 alla departementen bistår regeringen i dess arbete och sköter förvaltningen.

Inom Regeringskansliet förvaltas i dag 50 bolag<sup>2)</sup>, varav 41 är helägda och 9 delägda. Det uppskattade sammanlagda värdet på denna bolagsportfölj var per december 2013 cirka 500 miljarder kronor. De statligt ägda bolagen med dotterbolag sysselsätter tillsammans cirka 130 000 personer, och om intressebolagen<sup>3)</sup> inräknas sysselsätter bolagen 170 000 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 en samhällstjänst i annan form än som bolag. 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

### Regelverket som styr:

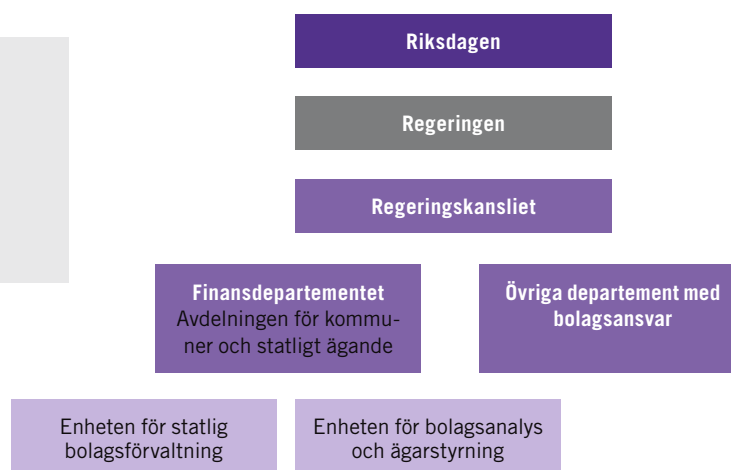
#### Ägarpolicyn omfattar bland annat

- Svensk kod för bolagsstyrning
- Styrelsenomineringsprocessen
- Ekonomiska målprocessen
- Hållbart företagande
- Riktlinjer för ersättningar
- Riktlinjer för extern rapportering

### Förvaltning genom:

- Styrelserekrytering och nomineringar
- Löpande kontakt och dialog
- Uppföljning och utvärdering

### Rapporter: Verksamhetsberättelse och delårsrapporter



1) Antalet bolag har sedan Verksamhetsberättelse 2012 minskat från 54 då staten sålt sitt innehav i Nordea Bank och Vectura Consulting, medan verksamheten i Apotekens Service upphört och Ersättningsmark är under utveckling. I de 50 bolagen inkluderas Svenska skeppshypotekskassan, som dock inte är ett aktiebolag utan en egen associationsform med offentligrättslig ställning.

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

Som princip anser regeringen att staten inte ska äga bolag som verkar på kommersiella marknader med fungerande konkurrens, såvida inte företaget har ett särskilt beslutat samhällsuppdrag som är svårt att utföra med annat ägande. Regeringens ambition är således att minska det statliga ägandet. En del i att vara en värdeskapande och aktiv ägare är därför att löpande utvärdera bolagen och pröva skälen till ett fortsatt statligt ägande.

Till följd av många av bolagens verksamhet och samhällsuppdrag förväntas staten även framgent 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

Finansdepartementet, som ansvarar för förvaltningen av huvuddelen av bolagen med statligt ägande, har en organisation specialiserad på ägarstyrning och bolagsförvaltning. Organisationen svarar för utvecklingen och förvaltningen av 34 av de totalt 50 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 aktieinnehaven 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 departement: Justitiedepartementet, Kulturdepartementet, Miljödepartementet, Näringsdepartementet, Socialdepartementet, Utbildningsdepartementet och Utrikesdepartementet. Regeringens principer för en aktiv bolagsförvaltning och ägarstyrning omfattar även dessa bolag.

### BOLAGSGRUPPER

Arbetet med att utveckla och förvalta bolagsinnehaven bedrivs i huvudsak utifrån bolagsgrupper, sammansatta av kompetenser från de två 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, rekryte-

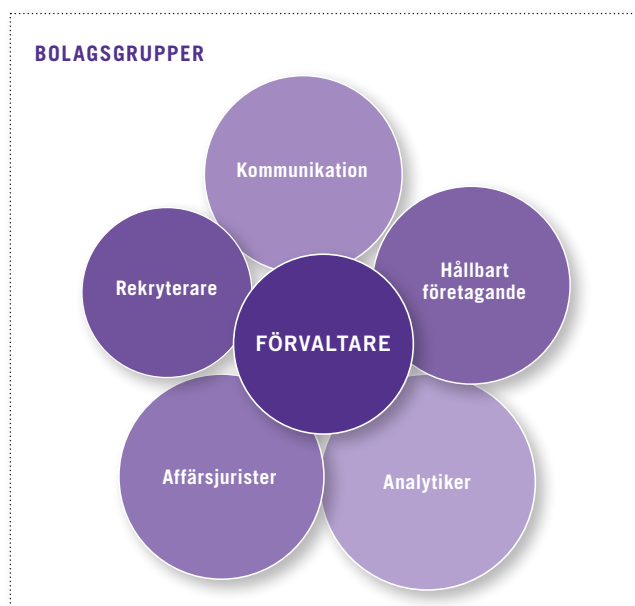
rare, kommunikatörer och specialister inom hållbart företagande, som var och en kan leda enskilda projekt inom ramen för bolagsgruppen. Sammansättningen bidrar till att gruppen både har en god insikt i marknadens och bolagets omvärld samt en förståelse för bolagets utmaningar och risker (*läs vidare om bolagsgrupper på s. 15*).

### POLITISK LEDNING

Bolagsfrågor av strategisk karaktär för ägaren stäms löpande av med departementets politiska ledning. Den politiska ledningen har även kvartalsvisa avstämningsmöten med styrelseordföranden och ledningen i de större bolagen med statligt ägande och halvårsvisa möten med ett antal av de något mindre bolagen, så kallade ägarmöten, i syfte att följa upp bolagens verksamhet samt prestation i förhållande till ekonomiska mål, uppdragsmål och hållbarhetsarbete.

### STATENS ÄGARSTYRNINGSMODELL

Statens ägarstyrningsdokument **ägarpolicy** (Statens ägarpolicy och riktlinjer för företag med statligt ägande) anger ramverket för bolagsförvaltningen samt klargör förhållandet mellan ägare, styrelse och bolagsledning. I ägarpolicy 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.



Bolagsgrupperna hanterar samtliga löpande ägarfrågor som rör de förvaltade bolagen.



Ägarpolicyen 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 ägarpolicyen. Vidare har de en central uppgift som bolagsgruppernas internrådgivare inom affärsjuridik i olika projekt (*läs ägarpolicyen i sin helhet på s. 124*).

**Nomineringar av styrelserna** är en betydelsefull del i ägarstyrningen av de statligt ägda bolagen. Finansdepartementets förvaltningsorganisation 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. 16*).

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 att bolagsgrupperna har 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 Riktlinjer för extern rapportering i sin helhet på s. 128*). 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

## BOLAG – ANSVARSFÖRDELNING

### Finansdepartementet

Akademiska Hus  
Apoteket  
Apoteksgruppen  
Bilprovningen  
Bostadsgaranti  
Fouriertransform  
Green Cargo  
Göta kanalbolag  
Infranord  
Jernhusen  
Lernia  
LKAB  
Metria  
Orio  
PostNord  
RISE  
Samhall  
SAS  
SBAB  
SEK (Svensk Exportkredit)  
SJ  
SOS Alarm  
Specialfastigheter  
SSC (Svenska rymdaktiebolaget)  
Sveaskog  
Svenska Skeppshypotek  
Svenska Spel  
Svevia  
Swedavia  
Swedfund  
TeliaSonera  
Teracom Group  
Vasallen  
Vattenfall

### Justitiedepartementet

Miljömärkning Sverige

### Kulturdepartementet

Dramaten  
Operan  
Voksenåsen

### Miljödepartementet

Miljöstyrningsrådet

### Näringsdepartementet

Almi Företagspartner  
Arlandabanan Infrastructure  
Inlandsinnovation  
Svedab  
VisitSweden

### Socialdepartementet

APL (Apotek Produktion & Laboratorier)  
Statens Bostadsomvandling  
Swedesurvey  
Systembolaget

### Utbildningsdepartementet

ESS (European Spallation Source)

### Utrikesdepartementet

Dom Shvetsii

## RAMVERKET FÖR BOLAG MED STATLIGT ÄGANDE

	Bolag med statligt ägande	Börsbolag	Myndighet
<b>Rättsligt ramverk</b>	Aktiebolagslagen Statens ägarpolicy	Aktiebolagslagen, Noteringsavtal	Förvaltningslagen Myndighetsförordningen Förordning med instruktion
<b>Verksamhet och uppdrag</b>	Bolagsordningens verksamhetsparagraf Ägaranvisning	Bolagsordningens verksamhetsparagraf	Förordning med instruktion Regleringsbrev Regeringsbeslut om särskilda uppdrag
<b>Högsta beslutande organ</b>	Bolagsstämma	Bolagsstämma	Styrelse, myndighetschef eller nämnd

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

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 allt mer central del i dialogen mellan bolagen och staten som ägare. 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.

– **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. Under åren 2013–2015 görs en genomlysning av de ekonomiska målen i samtliga de bolag som förvaltas av Finansdepartementet. I syfte att uppmuntra utbyte av erfarenheter mellan bolagen med statligt ägande inom exempelvis ekonomiska mål och rapportering har Finansdepartementet initierat ett nätverk för finanschefer. Under 2013 träffades detta nätverk två gånger (*läs vidare om arbetet med ekonomiska mål på s. 24*).

– **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, och de kommer att utvärderas av ägaren från och med år 2014. 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. Under 2013 inleddes ett projekt där Finansdepartementets utvärderingsprocess kring bolagens hållbarhetsmål utvecklas och integreras med granskningen av ekonomiska mål i

syfte att stärka den samlade utvärderingen av bolagen (*läs vidare om arbetet med hållbart företagande på s. 30*).

– Vissa av de statligt ägda bolagen har av riksdagen särskilt beslutade samhällsuppdrag, som är formulerade i bolagsordningen och som kan vara utvecklade i en ägaranvisning. Under 2013 har en kartläggning av samhällsuppdragen skett i den statliga bolagsportföljen. I syfte att utvärdera hur väl bolagen utför de samhällsuppdrag som de är ålagda, håller en process på att utarbetas för att fastställa och följa upp **uppdragsmål** kopplade till samhällsuppdragen. För verksamheter inom ramen för ett särskilt beslutat samhällsuppdrag som delfinansieras genom anslag på statens budget har det redan tidigare fastställts särskilda mål (*läs vidare om arbetet med uppdragsmål på s. 37*).

#### FÖRVALTNINGSKOSTNAD

Kostnaden för förvaltningen av bolag med statligt ägande inom Finansdepartementet uppgick under 2013 till 56,2 (62,7) miljoner kronor vilket motsvarar 0,01 procent av förvaltad kapital. Av detta avsåg 20,2 (29,8) 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 Finansdepartementets förvaltningsorganisation 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.

#### MINSKAT ÄGANDE

Under 2013 sålde regeringen statens återstående innehav i Nordea Bank och samtliga aktier i Vectura Consulting. De sammanlagda försäljningsintäkterna uppgick till totalt 42 miljarder kronor. Regeringen har 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 FÖRÄNDRA 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

## TERACOM GROUP

## Bolagsförvaltning – ett teamwork

Finansdepartementets arbete med att utveckla och förvalta Teracom Group bedrivs utifrån en bolagsgrupp bestående av bolagsförvaltare, analytiker, jurist, rekryterare och hållbarhetsexpert.

Det är bolagsförvaltare Johan Hallberg, tillika styrelseledamot i Teracom, som projektleder arbetet i bolagsgruppen.

"I bolagsgruppen sker analysen av Teracoms verksamhet, marknad och konkurrenter. Utifrån den informationen kan vi därefter ta ställning till hur vi säkerställer värdeskapandet i statens innehav genom en aktiv förvaltning. Vi resonerar kring olika ägarfrågor såsom den framåtblickande strategin och den snabbt förändrade marknaden, styrelseförändringar, utdelningsnivåer och måluppfyllelse, så att dessa frågor ställs i relation till bolagets utmaningar", säger Johan Hallberg.

Arbetsmöten planeras utifrån Teracoms styrelsemöten, resultatrapporter, bolagsstämma och de regelbundna avstämningsmöten med bolagets styrelseordförande och ledning, så kallade ägarmöten, som Finansdepartementet har. Vid behov samlas gruppen med kort varsel.

"Alla i gruppen deltar inte varje gång, även om vi ett par gånger om året samlar alla för en generell uppdatering om bolaget samt gärna även studiebesök. Arbetet inför exempelvis styrelsemöten sker med bolagsförvaltaren och bolagsanalytikern, medan förberedelser kring styrelserekrytering leds av rekryteraren. Vid behov kan vi även skala upp bolagsgruppen och kortsiktigt låna in resurser såsom en extra analytiker eller kompetens inom kommunikation", säger Johan Hallberg.

Utöver andra nödvändiga avstämningar så har Finansdepartementets politiska ledning två gånger årligen ägarmöte med Teracoms styrelseordförande samt VD. Dessa möten, som fått allt större fokus kring uppföljningen av ägarens olika mål för bolaget, förbereds av bolagsgruppen. Ägarmötena inleds alltid med hållbarhetsfrågorna, och utöver uppföljningen av hållbarhetsmålen så bygger diskussionen även på den analys som bolagsgruppens hållbarhetsansvariga gjort av Teracoms risker och möjligheter på hållbarhetsområdet.

"Bolagsgruppsarbetet i Finansdepartementet har de senaste åren fått en tydligare struktur, där vi lånar erfarenheter mellan grupperna. Gruppen gör att vi har en upparbetad kunskap om Teracom, vilket i sin tur förbättrar vår beredskap för ägarfrågor. Som styrelseledamot har förvaltaren även nytta av gruppens egna marknadsanalyser vilka i det löpande styrelsearbetet kan utmana bolagets egna analys och slutsatser", säger Johan Hallberg.



Teracoms bolagsgrupp, bestående av Johan Hallberg, bolagsförvaltare, Magnus Johansson, styrelserekryterare, Malin Fries, bolagsjurist, Erik Tranaeus, bolagsanalytiker och Helena Hagberg, hållbart företagande. Foto: Jörgen Ulvsgård

# 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 bolagsstyrelsen 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

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 de statligt ägda bolagen att andelen av vardera kön ska vara minst 40 procent.

## STYRELSENOMINERINGSPROCESSEN

Finansdepartementets bolagsförvaltning har rekryterings-specialister som uteslutande arbetar med rekryteringar och koordinerar nomineringar av styrelseledamöter till de statligt ägda bolagen. 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 2013 bestod varje styrelse i den statliga bolagsportföljen av i genomsnitt 6,9 styrelseledamöter vilket är oförändrad storlek jämfört med föregående år. Styrelsernas storlek varierar från tre till nio ledamöter. I bolag med statligt ägande finns sammanlagt cirka 350 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 Finansdepartementets bolagsförvaltning under året ingått i valberedningarna.

### STYRELSEORDFÖRANDE – EN SÄRSKILD ROLL

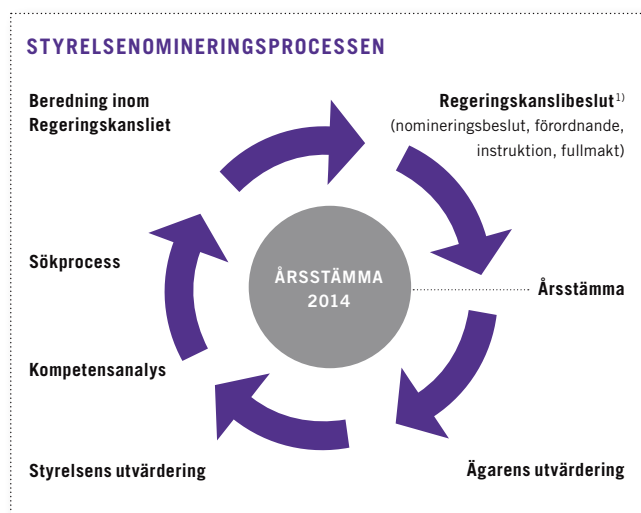
Styrelsens ordförande har en särställning i styrelsen. Ordföranden ansvarar för att styrelsens arbete är väl organiserat och bedrivs effektivt, men har även andra uppgifter såsom ansvaret att samordna styrelsens syn med ägarens när bolaget står inför särskilt viktiga avgöranden. Mellan styrelsemötena håller ordföranden kontakten med VD, och det är ordföranden 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 styrelser i bolag med statligt ägande, som en del av bolagsstyrningen och styrelsenomineringsprocessen.

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



1) Beslut av statsråd bemyndigat av regeringen.

### ARVODEN

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

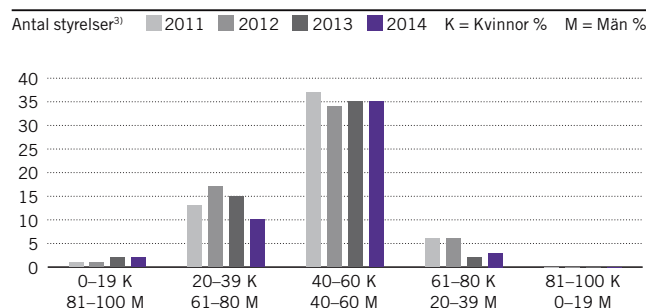
### FLER KVINNOR I STYRELSENA ÄN PÅ BÖRSEN

Av de stämموvalda styrelseledamöterna var per den 1 maj 2014 i genomsnitt andelen kvinnor 47 procent och andelen män 53 procent i de statligt ägda bolagen. I de statligt helägda bolagen var andelen kvinnor 50 procent, att jämföra med 26<sup>2)</sup> procent kvinnor i de börsnoterade bolagen. I 35 av totalt 50 bolag med statligt ägande uppnåddes målsättningen om balans avseende könsfördelning, det vill säga att andelen av vardera könet var minst 40 procent. I 15 bolag (19 föregående år) uppnåddes inte målsättningen, i 12 av dessa bolag var det övervikt av män, det vill säga mer än 60 procent män och mindre än 40 procent kvinnor. I tre 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 38 procent 2014, att jämföra med 5 procent bland börsbolagen. I de av staten helägda bolagen är andelen kvinnliga styrelseordförande 41 procent.

2) Enligt SIS Ägarservice.

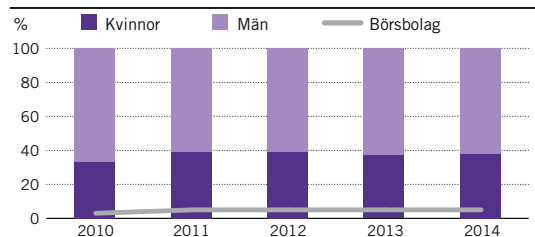
### ANTAL STYRELSE MED BALANSERAD KÖNSFÖRDELNING



Diagrammet visar antal företag och könsfördelningen i styrelserna. I 35 av 50 företag är könsfördelningen 40–60 procent kvinnor respektive män.

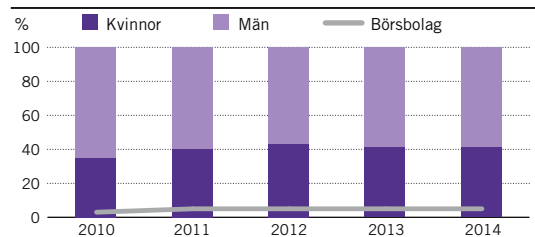
3) Baserat på antal styrelseuppdrag tillsatta av bolagsstämman.

## KÖNSFÖRDELNING HEL- OCH DELÄGDA BOLAG – ORDFÖRANDE



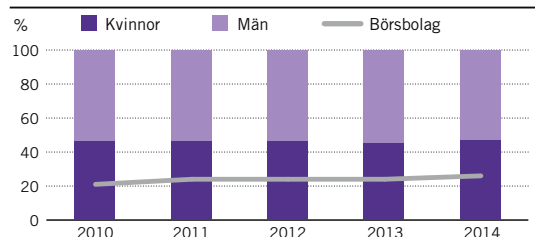
Staplarna visar könsfördelningen i procent för ordförande i de hel- och delägda bolagen. Kurvan visar motsvarande utveckling i börsbolagen.

## KÖNSFÖRDELNING HELÄGDA BOLAG – ORDFÖRANDE



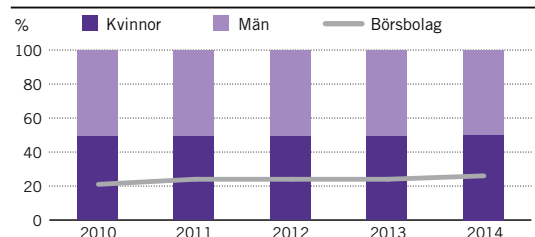
Staplarna visar könsfördelningen i procent för ordförande i de helägda bolagen. Kurvan visar motsvarande utveckling i börsbolagen.

## 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)	2013-12-31			2013-12-31		2012-12-31		2011-12-31	
	K, st	M, st	Totalt	K, %	M, %	K, %	M, %	K, %	M, %
VD	17	32	49	35	65	29	71	29	71
Ledningsgrupp <sup>2)</sup>	131	215	346	38	62	38	62	38	62

I sex av bolagen fanns 2013 ingen ledningsgrupp utöver VD.

1) Vid årsskiftet fanns 52 bolag. Utvärderingen omfattar ej Alandabanan Infrastructure, Dom Shvetsii och Ersättningsmark.

2) Ledningsgruppen exklusive VD.

## KÖNSFÖRDELNING – LEDAMÖTER UTSEDDA AV BOLAGSSTÄMMAN

Kvinnor (K), Män (M)	2014-05-01			2014-05-01		2013-05-01		2012-05-01		2011-05-31		2010-05-31	
	K, st	M, st	Totalt	K, %	M, %	K, %	M, %	K, %	M, %	K, %	M, %	K, %	M, %
<b>Hel- och delägda bolag</b>													
Ordförande	19	31	50	38	62	37	63	39	61	39	61	33	67
Ledamöter	143	154	297	48	52	47	53	48	52	46	54	49	51
<b>Summa ordförande och ledamöter utsedda av bolagsstämman</b>	<b>162</b>	<b>185</b>	<b>347</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>46</b>	<b>54</b>
<b>Helägda bolag</b>													
Ordförande	17	24	41	41	59	41	59	43	57	40	60	35	65
Ledamöter	124	117	241	51	49	50	50	50	50	49	51	49	51
<b>Summa ordförande och ledamöter utsedda av bolagsstämman</b>	<b>141</b>	<b>141</b>	<b>282</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>	<b>49</b>	<b>51</b>

Regeringen eftersträvar balans avseende könsfördelning i styrelserna i de statligt ägda företagen. Per den 1 maj 2014 var andelen kvinnor 47 procent och andelen män 53 procent i den statliga bolagsportföljen. I de statliga helägda bolagen var andelen kvinnor 50 procent och andelen män 50 procent. Andelen styrelseordförande som var kvinnor uppgick i de statligt helägda bolagen till 41 procent. Redovisningen ovan omfattar samtliga bolag med statligt ägande.

Årligen väljs cirka 50–70 nya styrelseledamöter in i styrelserna i bolagen med statligt ägande. Magnus Johansson är en av två ansvariga för styrelserekryteringar inom Finansdepartementets förvaltningsorganisation. Han var tidigare rekryteringskonsult vid Novare Executive Search och Heidrick & Struggles.



## Magnus Johansson om...

### ...styrelsens sammansättning:

Vi intervjuar flera hundra personer varje år, både för direkta uppdrag och personer som kan vara bra att ha kontakt med i framtiden. I år har jag dessutom träffat ett femtiotal personer med en tydlig hållbarhetsprofil.

Alla styrelsetillsättningar sker dock enligt en fastställd process. Under hösten utvärderas styrelsen och rekryteraren har en diskussion med styrelseordförande, bolagsförvaltaren och styrelseledamöter. Samtidigt funderar vi inom bolagsgruppen på bolagets operativa och strategiska utmaningar och vilka styrelseförändringar som bolaget är i behov av. Om bolaget står inför en internationell expansion ska styrelsen sannolikt ha sådan erfarenhet, ett bolag som går dåligt kanske kräver en ordförande med erfarenhet från en "turn-around", medan en nybolagiserad och konkurrensutsatt verksamhet behöver bemannas utifrån en förestående bolagskulturresta.

I det fall vi når slutsatsen att styrelsen ska förändras så finns nu underlaget till kravprofil för de nya ledamöterna, dvs. yrkeserfarenheter, ledarkompetenser (vilket är särskilt viktigt för ordförande) samt personliga egenskaper och förmågor som beskriver hur man är som individ. Arbetet med att söka efter kandidater motsvarar klassisk headhunting. Vissa kandidater finner vi bland det stora antal personer som vi tidigare intervjuat.

### ...mångfald i styrelser:

Staten är en av få ägare i världen som bevisligen nått könsjämsig balans i bolagsstyrelser. I år är det exakt lika många män som kvinnor i de av staten helägda bolagen. Nästa utmaning är att utvidga begreppet mångfald för att bibehålla och utveckla styrelsernas dynamik. Staten behöver styrelser med stor spännvidd i erfarenheter vilket mång-

falden stimulerar. Det är bra med ett konstruktivt ifrågasättande och erfarenheter från exempelvis olika slags branscher, tillväxt och omstruktureringar. Sannolikt är olika slags yrkes- och branscherfarenheter viktiga, liksom olika generationer. Eftersom verksamheterna i bolag med statligt ägande till stor del är koncentrerade till den svenska marknaden så blir även svensk geografisk mångfald, i motsats till storstadfokus, viktigt.

### ...rekrytering från nya nätverk:

Styrelserna i näringslivet kan inte domineras av en begränsad skara personer. Det är lätt att önska att välkända styrelsenamn tar plats i bolag med statligt ägande, men det är inte säkert att just dessa bidrar på bästa sätt. Inom bolagsförvaltningen arbetar vi utifrån tumregeln att en person maximalt ska sitta i två statliga bolagsstyrelser, och från denna regel gör vi endast få undantag. Därför är det nödvändigt att våga se potentialen hos människor, trots att det ligger en inbyggd trygghet i att välja personer som tidigare bevisat sig lämpliga på liknande positioner. 2013 rekryterade staten flera ordföranden vars ledaregenskaper bedömdes som mycket starka men som tidigare inte varit styrelseordföranden.

En förklaring till att staten, till skillnad från många valberedningar i börsbolagen, har kunnat nå en könsjämsig balans i styrelser utan att ge avkall på kompetens är att vi ofta varit ensam ägare. Vi har kunnat driva en tydlig linje och har inte behövt kompromissa.

Staten har också insett möjligheten med att fostra fram nya styrelseledamöter. Risken med en felrekrytering till en styrelse är mindre än att rekrytera fel VD. I en väl fungerande styrelse kan en oprövad ledamot lära sig styrelsearbetet samtidigt som den bidrar med sin kompetens.

## AKADEMISKA HUS

## Genomlysningen av Akademiska Hus

Sedan bolagiseringen för 20 år sedan har Akademiska Hus marknad förändrats. Efter en noggrann genomlysning har bolaget fått ett förtydligat uppdrag samt reviderade ekonomiska mål.

Akademiska Hus avknoppades från Byggnadsstyrelsen 1993, när statens stora fastighetsbestånd vid landets universitet och högskolor flyttades över till ett eget aktiebolag. Vid bolagiseringen gavs bolaget uppdraget att bidra till utvecklingen av kunskaps-Sverige via en effektiv förvaltning samt utveckling av universitets- och högskolefastigheterna.

Men förutsättningarna att fullgöra uppdraget har delvis förändrats. Konkurrensen mellan lärosäten blir allt mer internationell, varför de svenska universitetens fokus på integrerade och levande campusmiljöer har ökat. Utvecklingen har bidragit till att Akademiska Hus kommit att bli Sveriges i särklass mest investeringstunga fastighetsbolag. Utöver det befintliga fastighetsbeståndet värt 57 miljarder kronor har bolaget en projektportfölj uppgående till 26 miljarder kronor. Häri ligger ny- och ombyggnationer på flera svenska campusområden, såsom de gigantiska utbyggnaderna kring Karolinska Institutet i Solna och Albanoområdet men även en rad viktiga fastighetsprojekt vid andra universitet och högskolor i landet.

Den höga investeringsnivån ställer allt större krav på Akademiska Hus som affärsmässig partner samtidigt som intresset och konkurrensen från andra fastighetsbolag delvis ökat. En förutsättning för att Akademiska Hus på ett trovärdigt sätt ska bedriva en marknadsmissig verksamhet är att hyressättningarna är transparenta och visar på hur risken beaktas samt att lärosätena får stöd kring effektivitet och vad som styr kostnadsnivåer i olika fastighetsprojekt. Och med hänsyn till Akademiska Hus starka position som fastighetsägare vid vissa lärosäten, med totalt 63 procent av denna marknad i Sverige, har frågan väckts kring vilket ansvar bolaget har i utvecklingen av campusområdena, exempelvis för studentbostäder.

Eva-Britt Gustafsson, styrelseordförande i Akademiska Hus sedan 2007, säger: "I en tid då både vi själva och våra kunder upplevde stora förändringar insåg vi att uppdraget från staten inte var tillräckligt tydligt formulerat. Bilden stördes ytterligare av att det tidvis förekommit en debatt som präglades av en önskan om att universiteten själva skulle äga sina fastigheter. För att fortsätta utveckla Akademiska Hus behövde vi helt enkelt få ett tydligare uppdrag som innehöll vad bolaget skulle göra och inte skulle göra."

Detta var frågeställningar som påverkar bolagets utveckling och på sikt även dess värde. Finansdepartementets bolagsförvaltning inledde därför 2012 en större genomgång av Akademiska Hus och den marknad bolaget verkar på. Utöver en övergripande frågeställning om Akademiska Hus även framgent bör kvarstå som separat statligt ägt bolag, utreddes på vilka grunder verksamheten ska bedrivas och hur bolaget bäst ska bidra till utvecklingen av kunskaps-Sverige.



Styrelseordförande Eva-Britt Gustafsson ser att Akademiska Hus blir en bättre partner för de svenska högskolesätena. Foto: Peter Nerström

Slutsatsen från bolagsgenomgången pekade på att Akademiska Hus bör kvarstå i nuvarande form och i regeringens budgetpropositionen för 2014 (prop. 2013/14:1) förtydligades bolagets uppdrag. Akademiska Hus ska fokusera på att utveckla campusområdena, vilket kan inkludera investeringar i näringsfastigheter men däremot inte i studentbostäder. Bolaget ska dock bidra till att studentbostäder utvecklas av andra aktörer. Vidare fastslogs att utöver marknadsmässig hyressättning och lönsamhetsmål så är kundnyttan avgörande för den affärsmässighet inom vilken bolaget ska bedriva sin verksamhet. Bolaget ska stärka samarbetet med kunderna samt eftersträva effektivitet och god kostnadskontroll.

"Ska man vara lite självkritisk så borde Akademiska Hus ha kunnat bidra med mer till kunderna än vad bolaget inledningsvis gjorde. Ett av syftena med att alla högskolefastigheter för 20 år sedan sattes i ett gemensamt bolag var att korsbefrukta erfarenheterna från investeringarna vid ett högskolesäte till ett annat. Men eftersom Akademiska Hus från början, i enlighet med det ursprungliga riksdagsbeslutet, bestod av sex regionala bolag med självstyren så har detta arbete fördröjts tills helt nyligen. Först efter att vi fusionerade verksamheterna har vi fullt ut kunnat hjälpa högskolesätena att lära av varandra, särskilt vid riktigt

### Nya ekonomiska mål i Akademiska Hus

	Nya mål 2014:	Tidigare mål:
Lönsamhet:	6,5 % avkastning på operativt kapital	5-årsränta + 4 % avk eget kapital
Kapitalstruktur:	Soliditet 30-40 %	Soliditet 30-40 %
Utdelning:	40-60 % av vinst	50 % av vinst





## AKADEMISKA HUS

stora investeringar”, säger Eva-Britt Gustafsson.

En av Akademiska Hus viktigaste uppgifter blir att utveckla dialogen och gemensamt med lärosätena skapa långsiktiga investeringsplaner och samarbetsprojekt där bolagets fastighetskunnande kan bidra till att universiteten och högskolorna utvecklas i önskvärd takt genom rätt investeringar till en överblickbar kostnad.

Vid årsstämman i april 2014 gavs Akademiska Hus en förtydligad uppdragsbeskrivning i bolagsordningen samtidigt som ägaren fastslog nya ekonomiska mål.

Eva-Britt Gustafsson säger: ”VD Kerstin Lindberg har redan tagit

bolaget flera viktiga steg framåt. I organisationen är det idag väl förankrat hur kundsamarbetet ska ske framöver, allt ifrån långsiktiga planer till att dokumentera och ha en öppen dialog så att kunderna förstår vad som driver hyreskostnader. De ekonomiska målen hjälper bolaget vidare i arbetet med att öka kostnadseffektiviteten. En effektiv verksamhet är viktig för vår trovärdighet. Internationellt är Akademiska Hus unikt, och så länge vi finns kommer de svenska lärosätena ha en erfaren och stabil samarbetspartner.”



*Aula Medica, som Akademiska Hus uppfört åt Karolinska Institutet på Campus Solna, har av Byggindustrin utsetts till Årets bygge 2014.*

*Foto: Jean-Baptiste Beranger*



Bilprovningens tjänst e-Diagnos ger besked om eventuella felkoder i bilens elektronik. Foto: Bilprovningen

# Mål och uppföljning

Att fastställa och följa upp tydliga mål är ett av bolagsstyrningens viktiga verktyg. 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 numera 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 Finansdepartementet ska genomgå en översyn och erhålla reviderade ekonomiska mål som är relevanta för bolagens särskilda situation senast 2015.

Flera av bolagen med statligt ägande har ett av riksdagen särskilt beslutat samhällsuppdrag. Utvärderingen av hur väl samhällsuppdraget utförs underlättas av en tydlig målformulering. Regeringskansliets ambition är att inom ramen för förvaltningen av bolagen utveckla uppföljningen av hur väl samhällsuppdraget utförs. Detta ska i relevanta fall ske genom att ett eller flera **uppdragsmål** beslutas av bolagsstämman. För verksamheter inom ramen för ett särskilt beslutat samhällsuppdrag som delfinansieras genom anslag på statens budget har det redan tidigare fastställts särskilda mål. 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 under 2013 inlett arbetet med att utveckla uppdragsmål för de bolag som förvaltas av Finansdepartementet.

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.

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 måluppfyllnaden.

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 med statligt ägande på s. 51–100.)*

## 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 övergripande, utmanande och uppföljningsbara.

### UPPDRAGSMÅL

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

## Ambitiösa 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 ägarmötena.

### EKONOMISKA MÅL I BOLAG MED STATLIGT ÄGANDE

Bolag med statligt ägande verkar i många fall under marknadsmässiga 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 kapitaleffektivitet, 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.

För drygt två år sedan tog finansmarknadsminister Peter Norman initiativet till att se över processen för hur de ekonomiska målen sätts och följs upp. Syftet var att säkerställa att tydliga mål sätts i dialog med bolaget och att målen blir både ambitiösa och realistiska samt att de regelbundet följs upp. En tydligt strukturerad målprocess lägger även grunden till en aktiv dialog mellan ägare och bolag 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. Under en treårsperiod revideras nu de ekonomiska målen för samtliga bolag som förvaltas av Finansdepartementet, bolag för bolag. I det följande beskrivs kort syftet, metoden och processen.

### SYFTET MED EKONOMISKA MÅL

De ekonomiska målen omfattar vanligtvis de tre huvudområdena 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.

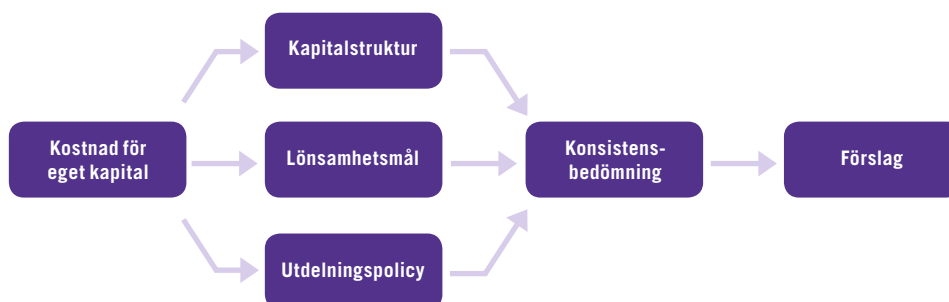
Den metod som tillämpas för att fastställa ekonomiska mål bygger på en analys i flera steg.

### KAPITALKOSTNADEN UTGÖR STARTPUNKTEN

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 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 26)*

### METODEN FÖR ATT FASTSTÄLLA EKONOMISKA MÅL



### EN EFFEKTIV KAPITALSTRUKTUR

Syftet med kapitalstrukturmålet är framför allt att hålla bolagets finansiella risk på en rimlig nivå samtidigt som bolaget ska vara 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. Det ska dessutom vara så formulerat att lönsamhetsmålet åtminstone motsvarar en rimlig kompensation för det risktagande 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 istället 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 innebär det inte att bolaget inte ska 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 drivet 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 bland annat på en kombination av rådande marknadsförutsättningar och utfall mot budget och affärsplan.

### REVIDERING AV EKONOMISKA MÅL

Ett bolags interna och externa förutsättningar förändras i takt med omvärlden. Därför ser ägaren, i dialog med bolaget, över de ekonomiska målen efter en tid. En revidering av målen kan exempelvis föranledas av väsentliga förändringar i bolagets strategi, 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 via 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 används 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: Vägd kapitalkostnad för några bolag med statligt ägande

Ett bolags vägd 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 gruv-

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



LKAB har relativt hög vägd 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 producerar varor och tjänster som är relativt okänsliga för svängningar i konjunkturen. Konsumtion av el och värme behövs oavsett konjunkturläge. Dessutom har Vattenfall betydande inslag av reglerade verksamheter såsom eldistribution

vilket resulterar i lägre systematisk risk. 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.

## Ekonomiska mål i SJ som speglar ny konkurrens

2014 är ett händelserikt och utmanande år för SJ. I januari presenterade bolaget en storsatsning på 3,5 miljarder kronor för en förnyelse och omgörning av SJ2000-tågen. Samtidigt genomförs ett besparingsprogram med flera åtgärder på en miljard kronor som bolaget ska uppnå på tre år. Vid årsstämman i april valde ägaren att revidera SJ:s ekonomiska mål.

Finansdepartementets Michael Thorén, bolagsförvaltare och styrelseledamot i SJ, samt Ulrika Nordström, bolagsanalytiker med ansvar för SJ, kommenterar ägarens syn på bolaget och arbetet med att revidera de ekonomiska målen.



### SJ både gasar och bromsar, dvs investerar och sparar. Varför?

**MICHAEL:** SJ rustar sig för framtiden. Redan i år får SJ en ny konkurrenssituation på sina mest lönsamma sträckor samtidigt som vissa kunder redan sökt sig till alternativa resesätt efter några bistra vintrar med tåg förseningar. I styrelsen har denna omställning av SJ varit en prioriterad fråga i ett par år.

### Är de nya målen tuffare eller mildare än de gamla?

**ULRIKA:** Även om de nya målen innebär en viss nedjustering så går det inte riktigt att uttrycka det så. SJ:s tidigare mål fastställdes redan 2005 och är inte längre relevanta. Sedan 2005 har otroligt mycket hänt som påverkar målen och de förutsättningar som målen bygger på. Räntenivån är idag avsevärt lägre, konkurrenssituationen är tuffare vilket i sin tur påverkar SJ:s eget agerande kring exempelvis investeringar.

### Om nu målen var gamla – varför skedde inte målrevideringen tidigare?

**MICHAEL:** Redan för ett par år sedan inledde förvaltningsorganisationen analysen kring bolagets mål. Men arbetet hindrades av att bolagets investeringsplan i tågen dröjde. Både Ulrika och jag ansåg att den var avgörande för bolagets kapitalbehov varför vi behövde invänta den innan nya mål kunde formuleras. 2013 presenterade nya VD Christer Fritzon en hållbar strategisk plan för det nya SJ som klargjorde hur kostnadsbasen och investeringar ska möta den framtida konkurrensen.

#### SJ:s ekonomiska mål

	Nya mål 2014:	Tidigare mål:
Lönsamhet:	7 % avkastning på operativt kapital	10 % avkastning eget kapital
Kapitalstruktur:	Nettoskuldämningsgrad 0,5–1,0 ggr	Minst 30 % soliditet
Utdelning:	30–50 % av vinst	33 % av vinst

**ULRIKA:** Vårt analysarbete kunde starta igen, men fick ske samtidigt som SJ:s nya affärsplan utarbetades. Att arbeta med ekonomiska mål samtidigt som SJ gjorde sitt stora affärsarbete var en utmaning i sig, eftersom planen även preciserar tidpunkten för investeringar och kostnadsbeslut.

### Vilken var den största utmaningen?

**MICHAEL:** Den svåraste utmaningen var att driva målprocessen samtidigt som bolaget utarbetade en strategi för att stöpa om SJ för en ny konkurrenssituation. För att projektet skulle gå framåt har vi under en längre tid arbetat nära bolaget med täta informationsutbyten. Vi har tagit del av SJ:s eget arbetsmaterial vilket vi har analyserat, ifrågasatt och utmanat.

**ULRIKA:** Andra utmaningar har också funnits, exempelvis tiden. Därför har det känts som en extra stor tillgång att ha Michael i styrelsen, där han från vår sida framfört behovet av att affärsstrategin, strategin för fordonsinvesteringar och affärsplanen måste hänga ihop och koordineras!

### När märks nyttan med målen?

**ULRIKA:** De märks omedelbart. Vi tar med målen till de kvartalsvisa ägarmötena, då vår politiska ledning träffar SJ:s styrelseordförande och ledning för att diskutera hur bolaget presterar i förhållande till utmaningarna. Under processen har vi även lärt känna bolaget ännu närmare och fått en förståelse för detaljer i affären som vi sannolikt inte hade tidigare.

Personligen tar jag också med mig erfarenheterna från att driva en process på detta annorlunda sätt. Varje målprojekt är individuellt anpassat för det enskilda bolagets utmaningar, men processen som sådan var lärorik och användbar.

**MICHAEL:** Ett resultat av arbetet är att jag som styrelseledamot känner mig ännu mer trygg med den affärsplan som bolaget fastställt. Under processen har jag dessutom fått bättre insikt i bolagets siffror och utmaningar än jag haft tidigare. Det kommer jag att ha nytta av.



## EKONOMISKA MÅL – MÅL OCH UTFALL 2013

%	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 2013	Mål	Utfall 2013	Mål	Utfall 2013
Akademiska Hus	5,8	8,8	30–40	47	50	50
APL	12–14	9,3	ca 50	40	33	33
Apoteket	3 <sup>3)</sup>	1,9	0,4–0,8 <sup>8)</sup>	0,18	40–60 <sup>11)</sup>	51
Apoteksgruppen	>4	1,8	ca 80	83	40	40
Bilprovingen	15 <sup>1)</sup>	4,6	35	63,6	40–60	929
Bostadsgaranti	5,5	15,1			33	33
Green Cargo	10 <sup>5)</sup>	neg	0,6–0,9 <sup>8)</sup>	1,0	50	0
Infranord	16	neg	>33	26	50–75	0
Jernhusen	12	10,8	35–45	42		19
Lernia	5 <sup>2)</sup>	1,1	35–50	49	30–50	40
LKAB	>12	14,6	0–0,2 <sup>8)</sup>	–0,11	30–50	58
Metria	8	neg				
PostNord	10	3,8	>35	35	>40	40
Samhall	7	0,8	>30	47	0	0
SAS	>8 <sup>3)</sup>	3,3	>35	31	30–40	0
SJ	10	5,1	>30	53	>33	33
SOS Alarm	8	neg	>30	28	5 <sup>4)</sup>	0
Specialfastigheter	8	14,9	25–35	38	50	50
SSC	10	2,4			30–50	30
Sveaskog	7	8,8	35–40	49	>60	76
Svenska Spel	>22 <sup>3)</sup>	22,6			100	100
Svevia	13	6,0	>30	26	50–75	0
Swedavia	9	10,9	>35	31	30–50	0
Swedesurvey	5 <sup>3)</sup>	neg	>40	24		
Swedfund	1,76 <sup>6)</sup>	neg				
Systembolaget	6,9	18,0	35	32	>50	100
TeliaSonera					>50	78
Teracom Group	17	29,4	>30	45	40–60	49
Vasallen	6,6	6,0	>50	91	30–50	189
Vattenfall	9 <sup>7)</sup>	neg	0,5–0,9 <sup>8)</sup>	0,82	40–60	0

%	LÖNSAMHET		KAPITALSTRUKTUR		UTDELNING	
	Avkastning eget kapital		Kärnprimärkapitalrelation		Andel av årets vinst	
	Mål	Utfall 2013	Mål	Utfall 2013	Mål	Utfall 2013
SBAB	10	9,5	18–20	23,3	40	0
SEK	8,3 <sup>9)</sup>	7,4	16 <sup>10)</sup>	19,5	30	30

- 1) Avkastning sysselsatt kapital. Bilprovingen har även vinstmarginalmål om 10 procent, utfall 2013 var 5,1 procent.
- 2) Rörelsemarginal snitt senaste 5 åren.
- 3) Rörelsemarginal.
- 4) Utdelningsmålet uppgår till 5 procent av eget kapital
- 5) Avkastning operativt kapital.
- 6) Genomsnittlig avkastning på eget kapital före skatt ska överstiga den genomsnittliga statskulsdräntan med ett års löptid. Avkastningen ska mätas över rullande sjuårsperioder.
- 7) Avkastning sysselsatt kapital.
- 8) Nettoskulsättningsgrad ggr (för Apoteket justeras eget kapital för den del som är hänförlig till bolagets pensionstillgång).
- 9) Ska motsvara riskfri ränta plus 5 procentenheter. Den riskfria räntan ska beräknas som snittet av den tioåriga statsobligationsräntan under de senaste tio åren.
- 10) Mål: 16 procent, dock lägst 12 procent.
- 11) Av nettovinst justerat för finansnetto från pensioner och tillhörande skatt.

# Hållbarhet är ett styrelseansvar

Regeringens arbete med ett hållbart företagande syftar till att bolagen med statligt ägande agerar så att de åtnjuter offentligt förtroende samtidigt som en långsiktig värdetillväxt säkerställs. Styrelserna är ytterst ansvariga för bolagens agerande och ska fastställa strategiska hållbarhetsmål.

## ETT LÅNGSIKTIGT VÄRDESKAPANDE

Hållbart företagande är en central angelägenhet i statens ägarstyrning. Staten är en av Sveriges största bolagsägare och vill genom ett hållbart företagande säkra en långsiktig god värdetillväxt i sina bolagsinnehav. Bolagen förvaltas av staten men ägs 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 också klara att granskas och ska därför 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.

Ett 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. Uppgiften förutsätter

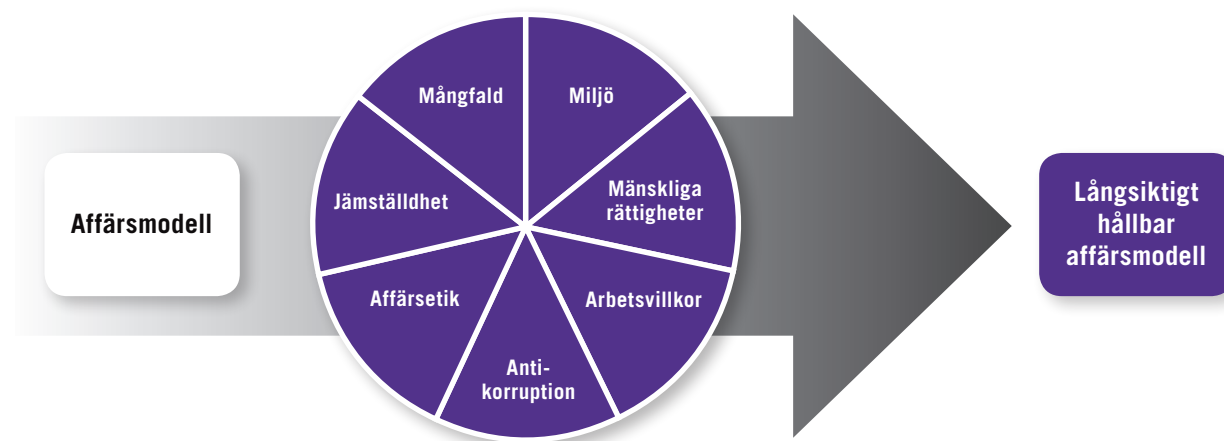
## DEFINITION, HÅLLBART FÖRETAGANDE

Hållbart företagande innebär att bedriva sin verksamhet på ett sådant sätt att den tillfredsställer dagens behov, utan att äventyra kommande generationers möjlighet att tillfredsställa sina behov (Brundtlandskommissionen).

följaktligen ett vidare angreppssätt än att följa lagar och regler där bolagen har verksamhet. Företagskulturen och ledarskapet behöver hantera hållbarhetsfrågor lika naturligt som andra affärsbeslut eftersom även hållbarhetsutmaningar påverkar omvärldens inställning till bolagets affär vilket påverkar dess långsiktiga lönsamhet. När bolag brister i sin hantering av hållbarhetsutmaningar ger det antingen upphov till affärsrisker med långtgående konsekvenser på bolagets förmåga att överleva, eller till att en affärsmöjlighet går förlorad.

Utgångspunkten är därför att ett proaktivt hållbarhetsarbete bidrar positivt till bolaget. Arbetsgivare med en tydlig värdegrund kommer sannolikt att attrahera och behålla de mest kompetenta medarbetarna. Bolag som tidigt identifierar globala eller lokala utmaningar kommer sannolikt att utveckla konkurrenskraftiga produkter och tjänster som hjälper deras kunder att exempelvis minska energiförbrukning och koldioxidutsläpp.

## HÅLLBART FÖRETAGANDE



Företag som arbetar affärsstrategiskt med hållbarhetsfrågorna utgår från sin affär eller samhällsuppdrag och hanterar relevanta hållbarhetsutmaningar.

### HÅLLBARHET I ÄGARSTYRNINGEN

Regeringens ambitionsnivå kring hållbarhet har på senare år höjts. Dess syn och förväntningar på bolag med statligt ägande framgår av statens ägarpolicy (*läs mer i statens ägarpolicy på s. 124*). Ägarstyrningen inom hållbart företagande 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,
- 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 att
- efterleva internationella riktlinjer kring miljöhänsyn, mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, anti-korruption och affärsetik

Vidare integreras hållbarhetsfrågorna även i annan ägarstyrning genom att de beaktas:

- i bolagsanalysen (*läs vidare om integrerad analys på s. 36*)
- i ägardialogen samt
- vid rekrytering och utvärdering av styrelseledamöter.

### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

För drygt två år sedan valde regeringen att tydligare integrera ett hållbart företagande i ägarstyrningen och uppdrog till styrelserna i bolagen med statligt ägande att fastställa mål och strategier för de viktigaste övergripande hållbarhetsfrågorna i sin verksamhet. Ägaren säkerställer ett långsiktigt värdeskapande i bolagen genom att styrelse och företagsledning tar ett tydligt

### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

Under 2013 har styrelserna i bolagen med statligt ägande blivit ombedda att fastställa strategiska mål inom området hållbart företagande.

Av 50 bolag hade vid årskiftet 2014 47 bolag fastställt sina mål. Bolagen med statligt ägande har verksamhet i olika sektorer, är olika stora och har olika uppdrag. Det är därför naturligt att bolagen väljer att fokusera på olika hållbarhetsområden och att målen täcker en palett av frågor. Mångfald och minskad miljöpåverkan är dock ett återkommande fokusområde för flera av bolagen.

(*Läs mer om respektive bolags strategiska hållbarhetsmål på bolagssidorna s. 51–100.*)

ansvar för hållbarhetsutmaningarna samt arbetar mot långsiktiga, utmanande och uppföljningsbara mål. För att arbeta strategiskt och strukturerat med denna uppgift måste styrelserna försäkra sig om att de får rätt beslutsunderlag. Bolagen har själva bäst kunskap om vilka hållbarhetsutmaningar som är mest relevanta och väsentliga för verksamheten, bland annat utifrån de branscher och länder som de är verksamma i. Det är därför styrelsens ansvar, och inte bolagsstämmans, att fastställa de strategiska hållbarhetsmålen.

Staten som ägare ställer vissa kvalitetskrav på målen, dessa 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.

De strategiska hållbarhetsmålen och måluppföljningen utgör en viktig del i den löpande ägardialogen samt i ägarens egen analys av bolagen.

### INTERNATIONELLA RIKTLINJER

Bolag med statligt ägande ska vidare 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. Särskilt viktigt är detta för bolag i särskilt riskutsatta branscher, eller med verksamhet i länder som brister i efterlevnaden av internationella riktlinjer.

### TRANSPARENS OCH RAPPORTERING

Transparens tydliggör risker och möjligheter, ger intressenterna insyn i det pågående arbetet vilket gör det möjligt att följa stegvisa förbättringar och bättre förstå vilka utmaningar bolagen möter. Även om bolagen själva har stor kunskap om sina viktiga

hållbarhetsfrågor så är dialogen med bolagets intressenter avgörande för ett långsiktigt framgångsrikt arbete. Genom att bolagen identifierar sina viktigaste intressenter och frågor skapas prioriteringar för förändring.

I regeringens riktlinjer för extern rapportering ålägs bolagen att samtidigt med årsredovisningen publicera en oberoende bestyrkt och kvalitetssäkrad hållbarhetsredovisning enligt Global Reporting Initiative (GRI) vilket är den mest etablerade internationella standarden för hållbarhetsredovisningar.

Genom att använda GRI som utgångspunkt ges möjlighet till jämförelser över tid och mellan företag inom branscher och sektorer, både nationellt och internationellt.

### SAMVERKAN I STATLIGA BOLAGSPORTFÖLJEN

För att bolagens styrelser ska kunna leva upp till ägarens förväntningar kring att arbeta strategiskt med de här frågorna måste de självklart förstå ägarens förväntningar samt besitta relevant kompetens om hållbart företagande utifrån bolagets verksamhet, framtida utmaningar och affärsmöjligheter.

### POLICYER OCH RIKTLINJER

Riktlinjerna för de statligt ägda bolagens 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 normbärare:

- **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 inrätta nationella kontaktpunkter. I Sverige är regeringen genom Utrikesdepartementet ordförande i den nationella kontaktpunkten. 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 ansluter sig till Global Compact arbetar för att integrera principerna i sina egna verksamheter. Sedan starten 2000 har antalet medlemmar stadigt ökat och uppgår till fler än 10 000 från 130 länder, varav



merparten är företag. Av bolagen med statligt ägande är bland andra Akademiska Hus, Bilprovningen och PostNord anslutna till Global Compact.

- **FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter** "Skydda, respektera, åtgärda" har tagits fram för att klargöra staters respektive företags ansvar i förhållande till skyddet och främjandet av de mänskliga rättigheterna. Företag kan inte tillskrivas samma ansvar som stater i skyddet och främjandet av de mänskliga rättigheterna, men ett företag har ett ansvar för att respektera dessa rättigheter i sitt företagande och att verka för att de inte medverkar till att dessa rättigheter kränks. Företagens verktyg för att kunna ta sitt ansvar är att genomföra en noggrann undersökning, en så kallad "due diligence".
- **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 företagens hållbarhetsarbete och att öka jämförbarheten.

## Mål sporrar till högre hållbarhetsfokus

## Systembolaget

Korruptionsskandalen 2004 blev startskottet för Systembolagets övergripande och strategiska hållbarhetsarbete. Inom flera hållbarhetsområden såsom affärsetik och leverantörshantering kan Systembolagets hållbarhetsarbete i dag beskrivas som utvecklat, där bolaget är medvetet om sina risker och möjligheter och där det finns ett kontinuerligt kartläggnings- och förbättringsarbete.

"När styrelsen fick i uppdrag att ta fram de strategiska hållbarhetsmålen 2012 så fanns redan en stor kompetens kring frågorna. Vi tyckte att initiativet var bra eftersom det sporrar oss att jobba ännu hårdare. Sannolikt var det ett bra startskott för alla bolag med statligt ägande och en möjlighet för oss att lära av varandra", säger Cecilia Schelin Seidegård, styrelseordförande i Systembolaget under åren 2008 till 2014.

När uppdraget kom pågick ett omfattande strategiarbete i Systembolaget som inkluderade strategiska hållbarhetsmål. För att prioritera vilka mål som skulle avrapporteras till ägaren bildades en arbetsgrupp inom styrelsen. Två mål identifierades som särskilt viktiga:

1. Bidra till att minska alkoholens skadeverkningar i samhället.
2. Minska vår klimatpåverkan med 14 000 ton CO<sub>2</sub>e (koldioxidekvivalenter) till år 2020.

Cecilia Schelin Seidegård säger: "Att minska skadliga biverkningar från alkoholen är ett självklart mål att ha med eftersom det är direkt knutet till av Systembolagets uppdrag som baserar sig på omsorg om folkhälsan. Men även arbetet med klimatpåverkan är betydande eftersom det är områden vi inte direkt styr över men där vi har en stor möjlighet att påverka. Förpackningar är viktiga att arbeta med, då vi är en av de stora uppköparna på marknaden och därför har goda möjligheter att påverka förpackningsindustrin. Vi måste även få med kunderna i detta synsätt och uppmärksamma dem på att de kan bidra till att påverka miljön genom en förändrad efterfrågan".

Systembolagets styrelse genomförde under 2013 en gemensam resa till Sydafrika för att träffa producenter, fackföreningar och intresseorganisationer med koppling till vinproduktion. Med på resan var även ansvarig bolagsförvaltare från Regeringskansliet. Inför resan diskuterades viktiga hållbarhetsfrågor kopplade till produktionen på styrelsemötena. "Detta var ett viktigt och uppskattat inslag i styrelsearbetet och resulterade i en utvecklande resa till Sydafrika", enligt Cecilia Schelin Seidegård. Dessutom har styrelsen fortsatt att ha kunskaphöjande aktiviteter som återkommande inslag på styrelseagendan.

Förvaltningsorganisationen inom Finansdepartementet bjöd under 2013 in samtliga styrelseledamöter och VD:ar till en dialog om ägarens förväntningar kring hållbart företagande, där ett antal av de inbjudna själva presenterade hur de arbetar och tänker kring detta. Det årliga styrelseseminarieret då finansmarknadsminister Peter Norman samlar samtliga styrelseledamöter och VD i de statligt ägda företagen ägnades 2013 uteslutande åt olika aspekter på hållbarhet.

Vidare har staten etablerat ett nätverk för hållbart företagande för att initiera och uppmuntra erfarenhetsutbyten och nätverksbyggande mellan bolagen med statligt ägande kring hållbart företagande. Bolagen har här möjlighet att dela med sig av sina erfarenheter och kunskaper vilket syftar till att stärka

och effektivisera arbetet mot ett hållbart företagande i den samlade statliga bolagsportföljen. Under 2013 och våren 2014 har nätverket träffats och diskuterat kring teman såsom internationella riktlinjer, GRI:s G4-rapportering, integrerad redovisning, leverantörsrisker, landrisker och barnrättsprinciper. Nätverket för hållbart företagande har inbjudits till ett SNS-arrangemang med Georg Kell, chef för FN:s Global Compact. Flera av nätverkets medlemmar deltog även i en utbildning kring Due Dilligence arrangerad av Finansdepartementet i samarbete med CSR Sweden. Nätverket drivs och koordineras av förvaltningsorganisationen inom Finansdepartementet, utifrån bolagens behov och önskemål.



#### STYRELSSEMINARIUM OM HÅLLBARHET

Vid det årliga styrelseseminarieret som Finansdepartementet arrangerar för styrelseledamöter och VD:ar för bolag med statligt ägande var temat 2013 hållbarhet. Petter Stordahlen från hotellkedjan Nordic Choice Hotels samt Al Gore och David Blood som är grundare till kapitalförvaltaren Generation Investment Management beskrev sin syn på hållbart företagande och hur det utgör en integrerad del av deras affärsverksamhet.



## Omtanke som affärsidé i Apoteket

## Apoteket

Apotekets styrelse arbetade in i det sista 2013 med att fastställa rätt strategiska hållbarhetsmål, vilka inte bara riktar sig till den interna verksamheten utan även till delar i värdekedjan som Apoteket inte själva direkt styr över.

”Det är en absolut självklarhet att bolag med statligt ägande ska ha hållbart företagande på agendan och agera föredömligt. Vi vill vara ledande i vår bransch och en förebild”, säger Apotekets styrelseordförande Christian W Jansson. När Peter Norman 2012 gav styrelserna i bolag med statligt ägande i uppdrag att ta fram hållbarhetsmål relevanta för verksamheten var denna uppgift en självklarhet för Apotekets styrelse att ta tag i.

Såväl ordföranden som flera av ledamöterna i Apotekets styrelse har i tidigare och nuvarande uppdrag arbetat med utmaningar och möjligheter inom olika hållbarhetsområden, värdefulla erfarenheter för diskussionerna i styrelserummet när målen skulle tas fram. ”Arbetet har involverat stora delar av organisationen, och resulterade i ett antal målförslag som vi i styrelsen fick ta ställning till. Relevans och mätbarhet var viktigast när vi slutligen fastställde våra strategiska hållbarhetsmål. Målen följts

nu kontinuerligt upp av styrelsen, och jag ser det även som viktigt att vi årligen reflekterar över om vi har rätt mål”, säger Christian W Jansson.

Christian W Jansson, som varit styrelseordförande sedan 2009, anser att hållbart företagande har funnits högt på agendan under många år även om det inte varit av styrelsen fastställda hållbarhetsmål. Däremot så tror han inte att hållbarhetsmålen medför en så stor skillnad för kunderna. ”Omtanke är djupt rotad i vår bolagskultur och Apoteket har bra kunskap att arbeta med dessa frågor. Vad vi nu gjort är att befästa detta i kvantifierbara mål.”

Apoteket är en del av en värdekedja som sträcker sig från produktion av läkemedel och andra produkter till användning av kund. Apotekets hållbarhetsmål riktar sig därför inte bara till den interna verksamheten utan även till olika delar av värdekedjan. Delar som Apoteket själva inte direkt styr är enligt Christian W Jansson de största utmaningarna. Apoteket har valt fyra övergripande strategiska hållbarhetsmål med underliggande nyckeltal för uppföljning;

- Hälsomålet – ett liv i hälsa för alla.
- Mångfaldsmålet – vi speglar mångfalden i samhället.
- O-visionmålet – ett hållbarhetssäkrat sortiment.
- Halveringsmålet – en halvering av miljöbelastning i luft och vatten.

Finansdepartementets Daniel Sunesson, bolagsanalytiker, och Helena Hagberg, hållbarhetsanalytiker, har utvecklat processen som integrerar hållbarhet i den tidigare bolagsanalysen.



## Hållbarhet integrerad i bolagsanalysen

I syfte att belysa det långsiktiga värdeskapandet i bolagen ur fler perspektiv än det ekonomiska inledde Finansdepartementets förvaltningsorganisation 2013 ett projekt med att utöka den befintlig bolagsanalysen med en hållbarhetsanalys.

”En viktig förutsättning för att staten som ägare ska kunna sätta relevanta ekonomiska mål för bolagen är att vi utgår från bolagets samtliga möjligheter och utmaningar. Bland dessa finns även hållbarhetsfrågorna”, säger Daniel Sunesson, bolagsanalytiker, som drivit projektet tillsammans med hållbarhetsanalytikern Helena Hagberg.

Under året har förvaltningsorganisationen drivit två pilotprojekt, Bilprovningen och PostNord, där bolagens utmaningar och strategiska arbete inom relevanta hållbarhetsområden har analyserats. PostNords minskade brevfröskänningar och ökade pakettransporter innebär att bolaget måste fokusera på att reducera klimatpåverkan och möta en marknad som delvis styrs av global teknisk utveckling. I Bilprovningen utgörs affärsverksamhetens kärna av tre hållbarhetsområden: säkerhet och minskad miljöpåverkan är bolagets erbjudande och berättigande medan mångfald är en strategi för att värna om kunder och om en dynamisk arbetsplats.

Trender inom exempelvis klimatförändringar, ökat fokus på mångfald och synen på mänskliga rättigheter har analyserats utifrån hur frågorna påverkar bolagens affärsmöjligheter och risker. Därefter analyseras vad bolagen gör för att systematiskt tillvarata möjligheterna eller hantera riskerna. Exempel är hur bolag gör sin väsentlighetsanalys för att identifiera prioriterade områden, vilka rutiner och processer för att hantera frågeställningarna som etableras samt hur transparenta bolagen är kring frågorna.

Projektet har resulterat i en arbetsprocess vilken ökar förvaltningsorganisationens systematik i att bedöma bolagens hållbarhetsarbete.

”Ett starkt hållbarhetsfokus har breddat vår omvärldsanalys och bidragit till att lyfta blicken och se på verksamheten ur ett längre tidsperspektiv. Ur detta perspektiv står det klart att bolagens hantering av samtliga risker, inklusive de inom hållbarhet, påverkar statens risktagande via vårt ägande i bolagen. I och med detta påverkas naturligtvis även de ekonomiska mål vi i egenskap av ägare fastställer för våra bolag”, säger Daniel Sunesson.

”Oavsett om hållbarhetsutmaningarna handlar om stora globala megatrender eller lokala utmaningar hjälper vår analys oss att förstå hur bolaget långsiktigt påverkas. Utifrån detta och bolagets hantering av frågorna använder vi därefter resultatet av analysen i bolagsförvaltningen på olika sätt”, säger Helena Hagberg. ”Ett led i arbetet är en översyn av hur vi kan använda resultatet av hållbarhetsanalysen i exempelvis den löpande kontakten med bolagen samt i styrelserekrytering och styrelseutvärdering.”



# Uppdragsmål för bolag med särskilt beslutade samhällsuppdrag

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. För att utvärdera hur väl samhällsuppdragen utförs kan uppdragsmål användas.

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 funktionshinder, och RISE som ska bidra till att utveckla industriforskningsinstituterna för att på så sätt stärka det svenska näringslivets konkurrenskraft.

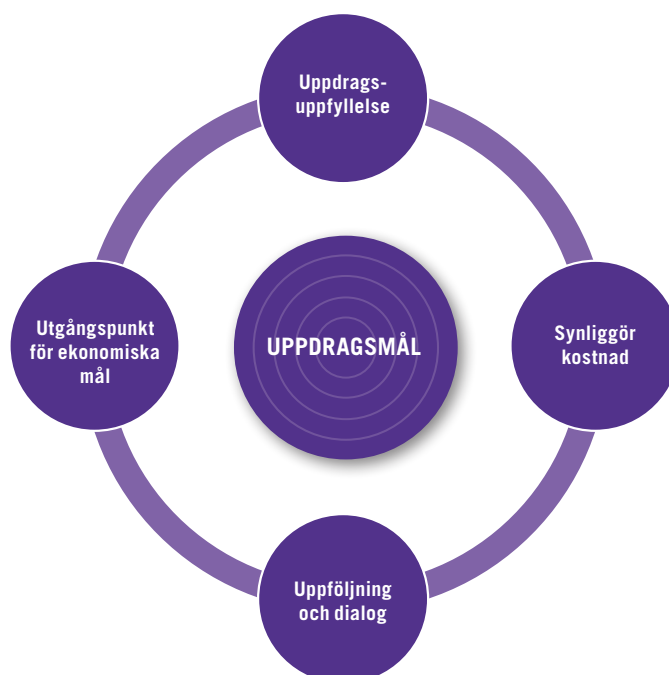
## VAD ÄR ETT SÄRSKILT BESLUTAT SAMHÄLLSUPPDRAG?

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

Regeringskansliet har under 2013 påbörjat ett arbete med att etablera 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 Finansdepartementet och som har av riksdagen särskilt beslutade samhällsuppdrag. För verksamheter inom ramen för ett särskilt beslutat samhällsuppdrag som delfinansieras genom anslag på statens budget har redan tidigare fastställts särskilda mål. Regeringskansliets ambition är att inom ramen för ägarens förvaltning av bolagen utveckla uppföljningen av hur väl samhällsuppdragen utförs. Detta ska i relevanta fall ske genom att ett eller flera uppdragsmål beslutas av bolagsstämman.

## 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 riksdag och andra intressenter och att
- klargöra förutsättningarna för de ekonomiska målen.

### 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 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 Finansdepartementet 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 kan göras 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





## SSC, Svenska rymdaktiebolaget får uppdragsmål

# SSC

Under våren 2013 tillsatte Finansdepartementet en projektgrupp med medlemmar från SSC samt förvaltningsorganisationen med uppgift att fastställa uppdragsmål för SSC.

SSC omfattar en verksamhetsgren som utgår ifrån ett särskilt beslutat samhällsuppdrag och en annan gren som är rent kommersiell. En första uppgift för projektet blev att tydligt definiera gränssnittet mellan dessa två verksamhetsgrenar. Projektgruppen definierade samhällsuppdragsgrenen som den verksamhet som SSC bedriver inom divisionen Science Services, vilken utgörs av uppsläpp av ballonger och uppskjutning av raketer. Dessa tjänster kan sägas utgöra infrastruktur för forskning syftande till att främja bland annat forskning och industri. Utifrån de riksdagsbeslut som berör SSC definierades syftet med verksamheten till att främja bland annat forskning och industri.

Givet att samhällsuppdragsgrenen, uppskjutning av raketer och uppsläpp av ballonger, kan ses som infrastruktur var utgångspunkten för projektgruppen att utvärdera om de

standardmål som förvaltningsorganisationen tagit fram för infrastrukturbolag, beläggningsgrad och kvalitetsindex även var relevanta för SSC. Slutsatsen var att så var fallet.

För verksamheten inom Science Services föreslogs att beläggningsgraden ska mätas i antal raketuppskjutningar och ballonguppsläpp (viktat efter typ av ballonger och raketer) i förhållande till maximal kapacitet, eftersom det finns en stark korrelation mellan denna definition och omfattningen av forskning som sker med hjälp av Science Services infrastruktur. Utifrån historiska utfall samt planerat underhåll och investeringar, bestämdes målet för beläggningsgraden till lägst 70 procent.

Det andra standardmålet för infrastrukturbolag, kvalitetsindex, motiveras av att infrastruktur ofta är naturliga monopol och därför saknar det konkurrenstryck som säkerställer effektivitet i utförandet. För Science Services ska indexet baseras på undersökningar ställda till de organisationer och forskarteam som använder Science Services tjänster, och på mätningar av faktorer såsom produkter, tjänster, leveransförmåga och engagemang. Nivån på mål för kvalitetsindex sattes till 80 procent, vilket enligt internationell praxis utgör ett riktmärke.

## LERNIA

## Omstrukturerad verksamhet kan lösa matchningsproblem på den svenska arbetsmarknaden

År 2011 såg framtiden för Lernia utmanande ut. Tre år senare och efter ett omfattande omstruktureringsarbete visar bolaget rekordvinst, och kan med sin nuvarande verksamhet bidra till att lösa problemet med utanförskap på arbetsmarknaden.

Trots att utbildnings- och bemanningsbolaget Lernia för 2010 redovisat sitt bästa helårsresultat någonsin och räknades till ett av Sveriges största bolag inom sin bransch, såg framtiden utmanande ut. Lernia, som bildades vid bolagiseringen av AMU-gruppen för 20 år sedan, hade i flera steg breddat sin verksamhet till att, utöver arbetsmarknadsutbildning, också inkludera bemanning, omställning och på senare år även gymnasieutbildning. Bolagets bemanningsdel hade expanderat snabbt med en kraftig exponering mot fordonsindustrin, medan arbetsmarknadsutbildningar fortsatte att pressas av ett förändrat upphandlingsförfarande hos kunderna samt den ökade konkurrensen från allt fler aktörer på marknaden. Gymnasieverksamheten tyngdes av minskade ungdomskullar. Dessutom drogs Lernia med vissa strukturella problem i kölvattnet av expansionen, då dotterbolagen saknade gemensamma styrsystem och bolagets kostnadskostym börjat växa.

Helena Skåntorp i Lernias styrelse utsågs till VD och Birgitta Böhlin blev ny styrelseordförande.

"En personalintensiv bransch har låga rörelsemarginaler och vi behövde därför komma till rätta med problemen så snabbt som möjligt. Samtidigt som vi ville dra fördel av bolagets goda kändedom om arbetsmarknadens utmaningar var det nödvändigt att skapa en ny affärskultur anpassad till de stora marknadsförändringarna. Vi valde att prioritera att koncentrera verksamheten, öka bolagets fokus på kunder och försäljning och i vissa fall minska risken genom att bredda kundunderlaget. Inom exempelvis bemanning hade Lernia en stark ställning inom yrkesarbetare, men ett stort beroende av ett fåtal kunder. Samtidigt fanns det stora samordningsvinster i att även bygga upp en stark verksamhet kring tjänstemän", säger Birgitta Böhlin.

I slutet av 2012 fick staten mandat från riksdagen att sälja Lernia. En möjlig utväg för att utvinna så mycket värde som möjligt hade kunnat vara att stycka bolaget och sälja det i olika delar.

"Det spekulerades en del i omvärlden om att en uppdelning av Lernia var ett möjligt alternativ. Inom styrelsen ville vi emellertid tillvarata de viktiga tillgångar som fanns i Lernia, varav en var den mycket goda kunskapen om arbetssökande. Under Helena Skåntorps ledning har bolaget nu på kort tid plattat ut och centraliserat organisationen, avvecklat verksamheten på vissa orter och genomfört besparingar. Ungdomsgymnasierna avyttrades redan under 2012 och under 2013 fick 130 medarbetare, varav hälften chefer, lämna Lernia", säger Birgitta Böhlin.

Det genomförda besparings- och omstruktureringsprogrammet har genererat 200 miljoner kronor på årsbasis. Rörelsevinsten 2013 blev



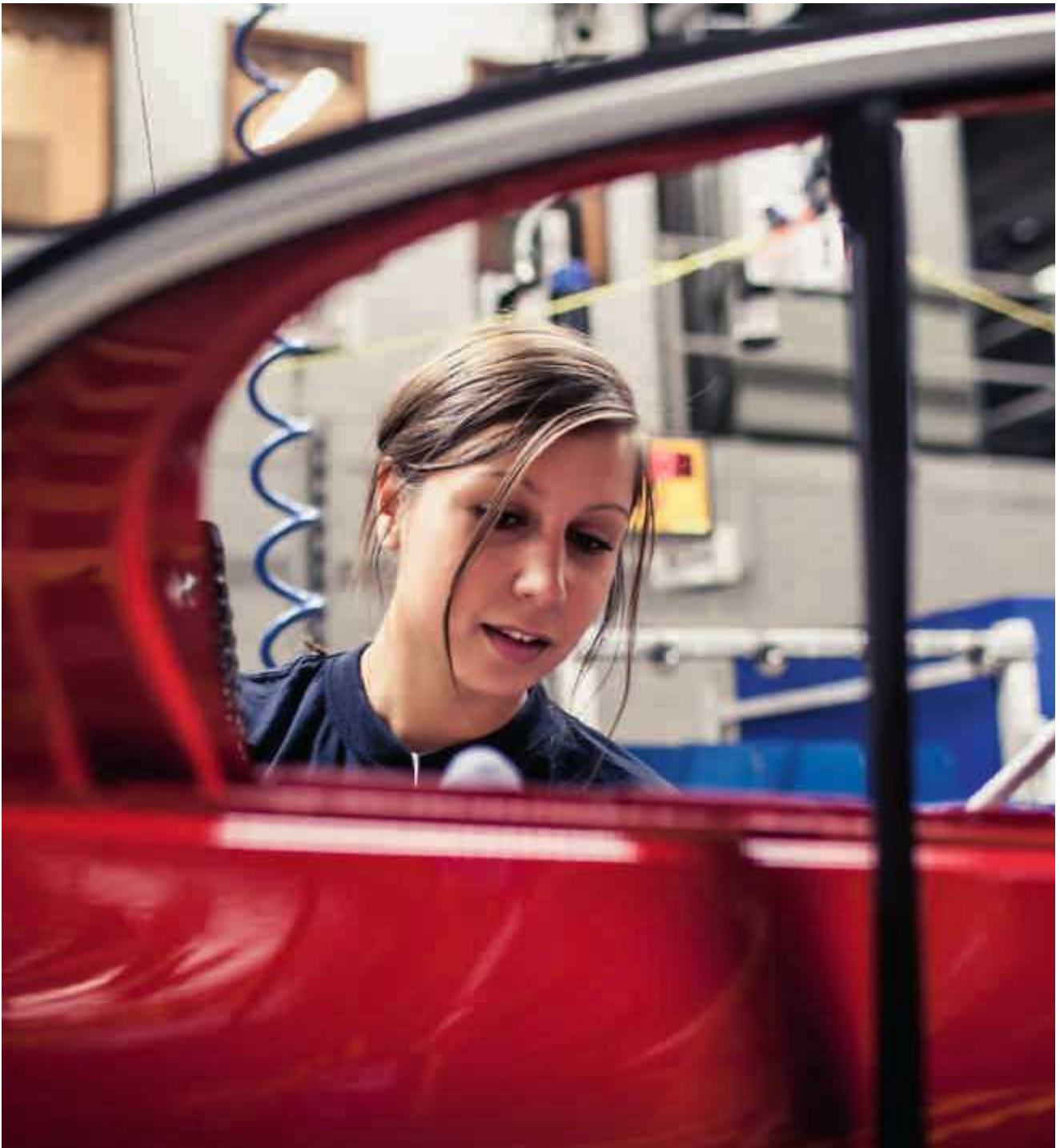
Styrelseordförande Birgitta Böhlin ser att Lernia är mitt inne i en period av intensivt förändringsarbete. Foto: Maria Agrell

185 miljoner kronor efter en förlust på 92 miljoner kronor föregående år, och för ägaren innebär det en rekordutdelning på 58 miljoner kronor under 2014.

Birgitta Böhlin säger: "Omvärldens krav på ständig produktutveckling, innovationer och förbättrat resursutnyttjande gör att förändring har blivit ett normaltillstånd på arbetsmarknaden. För Lernia innebär detta två saker. Vi måste dels fortsätta vårt eget förändringsarbete där vi vässar interna processer och desutom minska riskerna så att bolaget drivs med en sund ekonomi. Här krävs ett långsiktigt synsätt som stötts av nya ekonomiska mål från ägaren vilka beräknas fastställas under 2015. Dessutom innebär alla dessa förändringar i näringslivet att Lernia kan bli en lösning på ett viktigt problem. Lernia är idag den enda aktören i Sverige som har kompetens att via en hel kedja med arbetsmarknadsutbildning och bemanning skapa förutsättningar för egenförsörjning åt tidigare arbetslösa, och idag tror jag att staten är glad att vi utvecklat bolaget på detta sätt. Fokus för styrelsen och ledningen är att fortsätta utveckla Lernia med rimlig lönsamhet".



Lernia erbjuder ett brett utbud av utbildningar. Foto: Carola Björk



*Bemanningsdelen hos Lernia har expanderat snabbt, bland annat tack vare en kraftig exponering mot fordonsindustrin. Bolaget erbjuder också ett flertal utbildningar inom området fordonsteknik. Foto: Carlos Zaya*

# 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

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

En central del i ägarstyrningen av bolagen med statligt ägande är att ersättningarna till ledande befattningshavare är rimliga och väl avvägda. Omvärldens förväntningar är höga på hur bolagen 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 de nu gällande riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare i företag med statligt ägande (*läs riktlinjerna i sin helhet på s. 126*). 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 bolag med statligt ägande är ansvariga för att regeringens riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare tillämpas genom att införlivas i styrelsens förslag till ersättningsriktlinjer för bolaget.

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 uppdragit åt ett konsultbolag 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. Ersättningsnivåer i de statligt ägda företagen jämförs med marknadsdata från privata företag av relevant storlek och bransch. För varje bolag med statligt ägande har fem till tio jämförelseföretag identifierats, sammanlagt ingår drygt 350 jämförelseföretag 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 anställda inklusive pension. Det delägda börsnoterade företaget TeliaSonera har valt att inte ingå i undersökningen<sup>1</sup>.

## ANDELEN VD:AR SOM HAR FÖRMÅNSBESTÄMD PENSION MINSKAR

Andelen VD:ar som har förmånsbestämd pension har minskat. År 2013 hade strax under en fjärdedel (22,4 procent) av alla VD:ar och fyra av tio (40,3 procent) övriga ledande befattningshavare förmånsbestämd pension. För ledande befattningshavare är

### VISS POSITIV UTVECKLING AV EFTERLEVNAD

I 2013 års uppföljning av "Riktlinjer för anställningsvillkor för ledande befattningshavare" framgår att:

- antalet personer med pensionsålder under 62 år blir färre,
- antalet personer med uppsägningstid över 6 månader (från företagets sida) blir färre,
- andelen VD:ar med förmånsbestämd pension har minskat,
- sju personer i tre företag har rörlig lön i gruppen övriga ledande befattningshavare, varav fyra individer är VD:ar till dotterbolag.

1) Andra företag som ej ingår i undersökningen för 2013 är det delägda ryska företaget Dom Shvetsii, Apotekens Service samt Ersättningsmark.

detta i huvudsak baserat på tillämpliga kollektivavtal och är inte i strid med riktlinjerna. I andra fall är det gamla avtal som ännu inte omförhandlats.

Under 2013 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 företagets 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 374 personer i sammanställningen) har samtliga ledande befattningshavare 24 månader eller kortare sammanlagd uppsägningstid och avgångsvederlag.

Enligt regeringens riktlinjer ska pensionsåldern i de statligt ägda företagen inte understiga 62 år och bör lägst vara 65 år. En VD och fyra övriga ledande befattningshavare har rätt att gå i pension före 62 års ålder.

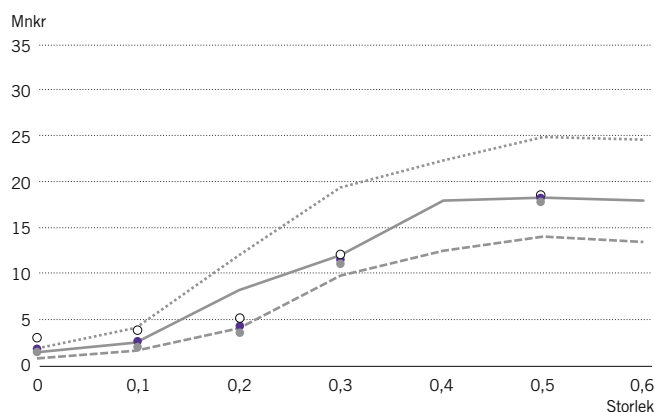
### LÄGRE LÖNEUTVECKLING ÄN MARKNADEN FÖR VD

Under perioden 2009–2013 har totalersättningen till VD:ar i statligt ägda företag i genomsnitt ökat med 3,6 procent per år, vilket är lägre än marknadens ökning på 4,6 procent per år.

Utvecklingen för totalersättning till VD:ar i bolagen med statligt ägande har för dessa år legat under marknadsgenomsnittet.

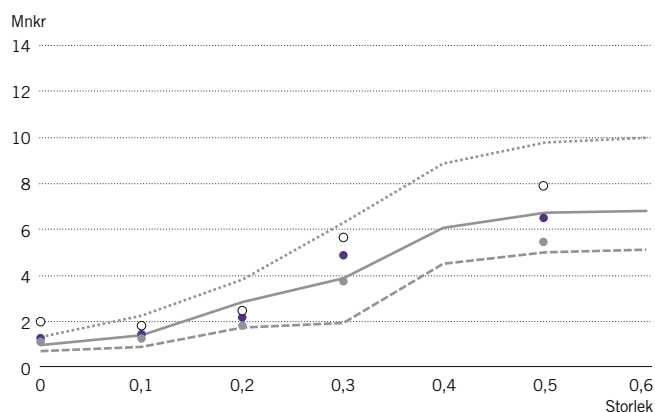
Nivåmässigt ligger huvuddelen av samtliga VD:ar i närheten av marknadens median, och inom kvartilerna. Tre av företagen har en totalersättning till VD som ligger över marknadens övre kvartil. Tolv VD:ar har en totalersättning över fem miljoner kronor, vilket i relation till marknadsgenomsnittet dock inte är högre än den övre kvartilen.

#### TOTAL ERSÄTTNING TILL VD



- övre kvartilen för statligt ägda bolag i en viss storlek
- median för statligt ägda bolag i en viss storlek
- undre kvartilen för statligt ägda bolag i en viss storlek

#### TOTAL ERSÄTTNING TILL LEDANDE BEFATTNINGSHAVARE



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

**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

# Svagt resultat men stark underliggande rörelse

Under 2013 minskade det samlade resultatet för statens bolag med 70 procent, främst till följd av nedskrivningar i Vattenfalls tyska och holländska verksamheter. Detta påverkade även utdelningarna som minskade med 33 procent. Omsättningen för 2013 var emellertid oförändrad och kassaflödet från den löpande verksamheten stärktes.

## OMSÄTTNING

Omsättningen för bolagen med statligt ägande var under 2013 i stort sett oförändrad jämfört med föregående år och blev 357,4 (356,6) miljarder kronor. Total omsättning inklusive statens ägarandel i intressebolagen<sup>1</sup> var under 2013 oförändrad. Vattenfall svarar för 48 procent av omsättningen i den statliga bolagsportföljen respektive 42 procent i det fall intressebolagen inkluderas. Bolagets omsättning ökade med 4,4 miljarder kronor under 2013 jämfört med föregående år, och kompenserade omsättningsnedgången i några andra stora bolag. LKAB:s omsättning minskade till följd av lägre järnmalmpriser med 12 procent eller 3,3 miljarder kronor jämfört med 2012. I Apoteket minskade omsättningen under året med 2,5 miljarder kronor. Omsättningen i både SBAB och SEK ökade med 0,6 miljarder kronor.

## RESULTAT

Resultatet efter skatt uppgick till 14,6 (48,4) miljarder kronor under 2013. Under perioden juli-december minskade resultatet efter skatt med 2 procent. Resultatminskningen med 70 procent för helåret 2013 förklaras av Vattenfalls redovisade förlust för första halvåret till följd av bland annat nedskrivningar för de holländska och tyska verksamheterna. Vattenfalls resultat efter skatt var 2013 -13,5 miljarder vilket var 30 miljarder lägre än 2012. I LKAB minskade resultatet med 2,7 miljarder kronor till 6 mil-

jarder kronor, statens andel av TeliaSoneras resultat minskade med 1,6 miljarder kronor till 6,3 miljarder kronor och resultatet i Green Cargo minskade med 0,9 miljarder kronor. Statens andel av SAS resultat ökade med 0,7 miljarder kronor och Svedabs resultat, vilket påverkades positivt av en värderingseffekt i Öresundsbrokonsortiet, ökade med 1,1 miljard kronor.

## INVESTERINGAR

Bruttoinvesteringarna minskade med 11 procent under 2013 jämfört med 2012, från 59,2 till 52,8 miljarder kronor. De totala investeringarna dominerades av Vattenfalls investeringar på nära 28 miljarder kronor. LKAB:s investeringar på 6,2 miljarder var 6 procent högre än 2012 och i Akademiska Hus ökade investeringarna till 2,8 miljarder kronor. Investeringarna i Svenska Spel, Swedavia samt PostNord minskade kraftigt under året till 3,2, 2,4 respektive 2,7 miljarder kronor.

## KASSAFLÖDE

Kassaflödet från den löpande verksamheten, exklusive företagen inom den finansiella sektorn (SBAB och SEK), ökade med 17 procent till 65,0 (59,2) miljarder kronor. I Vattenfall stärktes kassaflödet med 9,4 miljarder kronor till 37,8 miljarder kronor.

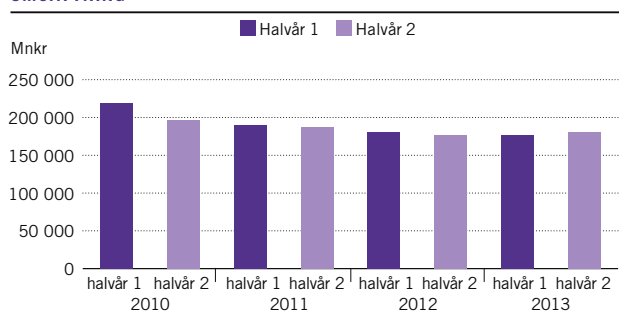
## UTDELNINGAR

För verksamhetsåret 2013 uppgick utdelningarna från de statligt ägda bolagen till 17,2 (26,7) miljarder kronor. Utdelningarna var 33 procent lägre jämfört med föregående år vilket framför allt beror på utebliven utdelning från Vattenfall som redovisade en förlust för 2013 och Nordea vars aktier staten avytttrade under 2013.

## ANSLAGSFINANSIERING

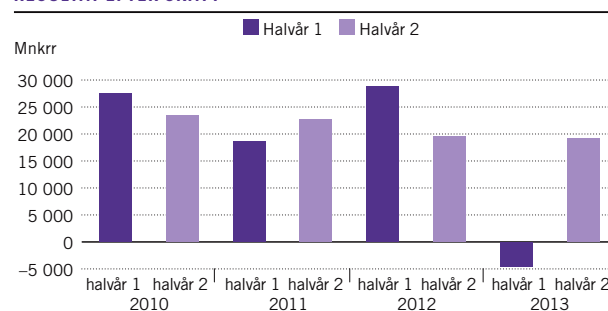
Bland bolagen med statligt ägande finns ett antal som erhåller anslag från staten i syfte att utföra vissa uppdrag eller sköta viss

## OMSÄTTNING



1) Inkluderar intressebolagen utifrån statens kapitalandel.

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



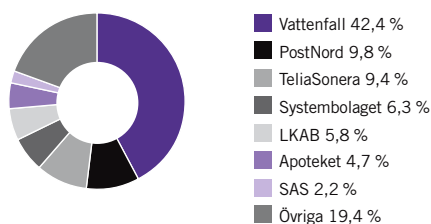


## BRUTTOINVESTERINGAR

Mnkr	2013	2012	2011
<b>Totalt</b>	<b>52 843</b>	<b>59 210</b>	<b>56 277</b>
Vattenfall	27 761	29 581	35 750
TeliaSonera	17 793	17 590	16 669
LKAB	6 156	5 808	5 126
Svenska Spel	3 163	6 643	2 294
Akademiska Hus	2 758	2 512	2 688
PostNord	2 729	3 789	2 362
Swedavia	2 413	3 418	1 057
Svevia	1 426	1 048	989
Jernhusen	1 284	1 010	1 246
Systembolaget	1 234	985	571
SJ	527	803	874
Specialfastigheter	497	1 118	888
Almi Företagspartner	480	180	159
Teracom Group	348	317	344
Green Cargo	343	300	525
Fouriertransform	342	139	150
Inlandsinnovation	275	399	1
Svedab	239	45	51
Sveaskog	212	172	229
Apoteket	135	194	343
Övriga	522	749	630

Sammanställningen visar bolag vars bruttoomsättning överstiger 100 mnkr 2013. Intrassebolagens investeringar (i första hand TeliaSonera) uppgår till 100 procent trots att statens ägande är lägre.

verksamhet. Exempelvis erhåller Dramaten och Operan finansiering som nationalscener för talteater respektive opera och balett. Samhall får anslag för att genomföra sitt arbetsmarknadspolitiska kärnuppdrag att skapa utvecklande arbeten för personer med funktionsnedsättningar, och RISE för att investera i strategisk kompetens- och strategiutveckling. Under 2013 fick bolag med statligt ägande 6,1 miljarder kronor i anslag.

OMSÄTTNINGSFÖRDELNING JAN-DEC 2013 <sup>1)</sup>  
INKLUSIVE INTRESSEBOLAG

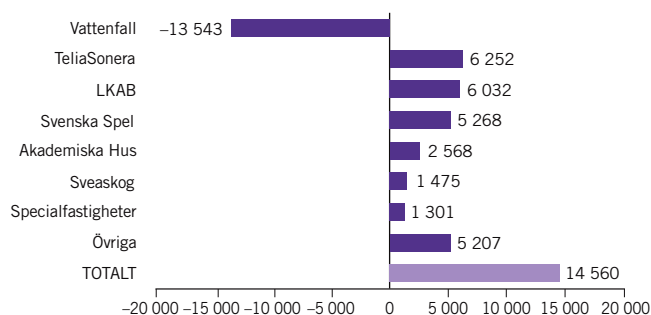
1) Nettoomsättning inklusive intrassebolagen i förhållande till statens kapitalandel.

## ARVODESÖVERSIKT – BOLAGENS ERSÄTTNING TILL REVISORER 2013

Företag	Revisions- intäkter, mnkr	Övriga konsult- tjänster, mnkr	Totalt, mnkr	Andel revision, %	Andel totala revisions- arvoden, %
BDO	0,5	0,1	0,6	82,9	0,3
Deloitte	24,5	14,7	39,2	62,6	15,1
EY	68,5	37,0	105,5	64,9	42,0
Grant Thornton	2,6	2,0	4,6	56,1	1,6
KPMG	14,6	20,0	34,6	42,3	9,0
PwC	51,6	26,2	77,8	66,3	31,7
Övriga	0,6	0,2	0,8	74,7	0,4
<b>Summa exkl. Riksrevisionen</b>	<b>162,9</b>	<b>100,2</b>	<b>263,2</b>	<b>61,9</b>	<b>100,0</b>
Riksrevisionen	0,2	0,0	0,2	100,0	0,1
<b>Summa inkl. Riksrevisionen</b>	<b>163,1</b>	<b>100,2</b>	<b>263,3</b>	<b>61,9</b>	<b>100,1</b>

## FÖRSÄLJNINGAR

Under 2013 genomfördes under juni och september försäljningen av statens återstående aktieinnehav i Nordea Bank motsvarande 544 miljoner aktier. Dessa försäljningar resulterade i intäkter på 41,1 miljarder kronor. Vidare slutfördes i juli försäljningen av samtliga aktier i Vectura Consulting. Intäkterna från denna försäljning uppgick till 0,9 miljarder kronor.

RESULTAT EFTER SKATT JAN-DEC 2013 (MNKR) <sup>1)</sup>  
BOLAG MED STÖRST RESULTATPÅVERKAN

## ANSLAG/OMSÄTTNING FÖR 2013

Mnkr	Anslag 2013	Totala intäkter 2013	Andel anslags- finansiering, %
Almi Företagspartner	260	1 303	20
Apotekens Service	90	298	30
Dramaten	223	274	81
Göta kanalbolag	25	71	35
Miljömärkning Sverige	4	52	8
Miljöstylningsrådet	12	20	60
Operan	435	507	86
PostNord	25	39 766	0
RISE Research Institutes of Sweden	300	1 819	16
Samhall	4 405	7 316	60
SOS Alarm	194	870	22
Swedfund 1)	34	97	35
Teracom Group	3	3 875	0
VisitSweden	120	254	47
Voksenåsen	10	58	17
<b>Summa</b>	<b>6 140</b>	<b>55 580</b>	<b>11</b>

1) Anslagspost för Kammarkollegiet avsedd för Swedpartnerships verksamhet.

## FÖRESLAGEN UTDELNING FÖR 2013 (STATENS ANDEL)

Mnkr	Ägarandel, %	2013	2012
Akademiska Hus	100	1 374	1 355
APL (Apotek Produktion & Laboratorier)	100	3	0
Apoteket	100	150	31
Apoteksgruppen	100	4	0
Bilprovningen	100	290	70
Bostadsgaranti	50	9	9
Jernhusen	100	100	100
Lernia	100	58	0
LKAB	100	3 500	5 500
Nordea Bank <sup>1)</sup>	0	0	1 560
Orio	100	55	50
PostNord	60	77	62
SEK	100	327	213
SJ	100	73	157
Specialfastigheter	100	481	365
SSC (Svenska rymdaktiebolaget)	100	3	0
Sveaskog	100	450	435
Svenska Spel	100	5 269	5 137
Systembolaget	100	287	90
TeliaSonera	37	4 848	4 602
Teracom Group	100	290	125
Vasallen	100	100	30
Vattenfall	100	0	6 774
Vectura Consulting <sup>1)</sup>	0	0	17
<b>Summa</b>		<b>17 747</b>	<b>26 682</b>

1) Staten sålde under 2013 hela sitt innehav i Nordea Bank samt Vectura Consulting.

## RESULTATRÄKNING

Mnkr	2013	2012
Nettoomsättning (inkl. ev. anslag)	357 402	356 601
Övriga intäkter	4 493	13 293
Kostnader	-344 872	-318 663
Resultat från andelar i intresseföretag	8 202	7 313
Värdetförändringar	2 130	532
<b>Rörelseresultat (EBIT)</b>	<b>27 356</b>	<b>59 075</b>
Finansiella intäkter	3 209	4 838
Finansiella kostnader	-12 786	-13 755
<b>Resultat före skatt</b>	<b>17 778</b>	<b>50 159</b>
Skatt	-3 199	-2 104
Resultat från awecklad verksamhet	116	484
<b>Årets resultat</b>	<b>14 560</b>	<b>48 400</b>
Hänförbart till aktieägare i moderbolaget	14 433	48 121
Hänförbart till minoritetsintressen	127	278
<b>Summa</b>	<b>14 560</b>	<b>48 399</b>

## BALANSRÄKNING

Mnkr	2013	2012
<b>Tillgångar</b>		
Materiella anläggningstillgångar	468 925	468 062
Immateriella tillgångar	39 074	47 035
Finansiella tillgångar	792 850	798 781
Omsättningstillgångar	191 063	220 364
<b>Summa tillgångar</b>	<b>1 491 911</b>	<b>1 534 242</b>
<b>Eget kapital, avsättningar och skulder</b>		
Eget kapital hänförbart till aktieägare i moderbolaget	345 458	353 608
Eget kapital hänförbart till aktieägare i minoritetsintressen	14 254	11 870
<b>Summa eget kapital</b>	<b>359 712</b>	<b>365 478</b>
<b>Totala skulder och eget kapital</b>	<b>1 491 911</b>	<b>1 534 242</b>

## KASSAFLÖDE

Mnkr	2013	2012
Kassaflöde från löpande verksamhet	64 975	55 485
Kassaflöde från investeringsverksamhet	-41 108	-28 755
Kassaflöde från finansieringsverksamhet	-26 895	-24 220

## ÖVRIGA UPPLYSNINGAR

Mnkr	2013	2012
Bruttoinvesteringar	52 843	59 210
Av- och nedskrivningar	57 984	36 021
Omsättning som avser anslag från staten	6 137	6 278
Antal anställda exkl intressebolag	129 265	131 363
Antal anställda inkl intressebolagen	169 623	174 032
Soliditet, %	24,1	23,8
Avkastning på eget kapital, %	4,1	13,7

# Värdering av den statliga bolagsportföljen

Den statliga bolagsportföljen värderas en gång om året. Det uppskattade värdet per december 2013 beräknas till 500 miljarder kronor.

## ÅRLIG VÄRDERING

Årligen görs en värdering av de statligt ägda bolagen som offentliggörs i samband med publiceringen av denna verksamhetsberättelse. I värderingen ingår samtliga bolag med statligt ägande<sup>1)</sup>, inklusive de börsnoterade bolagen.

## VÄRDERINGSMETODER

Bolag som totalt utgör cirka 95 procent av värdet på den statliga bolagsportföljen har värderats med utgångspunkt i metoder som är vedertagna på marknaden, huvudsakligen så kallade kassaflödesvärderingar kompletterade med relativvärderingar. Fastighetsbolagen har värderats till substansvärde och börsbolagen till marknadsvärde. Resterande bolag i portföljen är upptagna till värdet av eget kapital.

## ANGREPPSSÄTT

Bolagen har värderats med utgångspunkt att staten är ägare. Detta innebär att värdet skulle kunna skilja sig signifikant från det värde som skulle kunna realiseras vid en eventuell försäljning eller börsintroduktion. Ett exempel på en värdepåverkande skillnad är de särskilda villkor, uppdrag eller begränsningar som vissa bolag verkar under. För att öka jämförbarheten över åren har bolagens utdelningar och andra in- och utbetalningar från till exempel aktieförsäljningar, nyemissioner och annat som bidrar till att ägaren minskar eller ökar innehavet specificerats. Genom att lägga tillbaka utdelningar och ovan beskrivna transaktionsvärden kan förvaltningens värdeskapande över tid analyseras.

## PORTFÖLJSAMMANSÄTTNING

Bolagsportföljen har delats upp i nio sektorer: Basindustri/

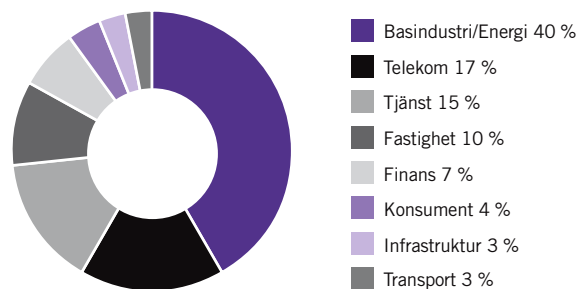
Energi, Telekom, Tjänst, Fastighet, Finans, Konsument, Infrastruktur och Transport. Värdemässigt utgjorde Basindustri/Energi den största sektorn i statens bolagsportfölj även under 2013.

## BOLAGSPORTFÖLJENS VÄRDEFÖRÄNDRING 2013

Det uppskattade värdet på statens noterade och onoterade bolagsinnehav uppgick per december 2013 till 500 miljarder kronor, en minskning om cirka 70 miljarder kronor, eller 12 procent, jämfört med december 2012. Totalavkastningen<sup>2)</sup> på bolagsportföljen var under 2013 cirka minus 7,6 procent. Direktavkastningen<sup>3)</sup> uppgick till cirka 4,7 procent. Som jämförelse uppgick totalavkastningen på Stockholmsbörsen<sup>4)</sup> till 25,6 procent under samma period.

Den negativa värdeförändringen är främst hänförlig till Basindustri/Energi, där utmaningar i energibranschen med bland annat låga elpriser som påverkar Vattenfall samt låga järnmalmpriser som påverkar LKAB. En annan stor förändringsfaktor jämfört med föregående år är försäljningen av statens aktier i Nordea. Minskningen dämpas genom att börsutvecklingen av TeliaSonera gick starkt andra kvartalet under 2013.

## SEKTORFÖRDELNING



1) Apotekens Service och Ersättningsmark förvaltades av staten per den 31 december 2013 och ingår i värderingen.

Apotekens Service omvandlades till e-Hälsomyndigheten den 1 januari 2014 och beslut om att likvidera Ersättningsmark togs i april 2014.

2) Totalavkastning = (Portföljvärde UB + Utdelning) / Portföljvärde IB.

3) Direktavkastning = Utdelning / Portföljvärde IB.

4) Mätt i termer av OMXSB-index ("total return"; dvs. utdelningar återinvesteras i index).

## De börsnoterade innehaven

Marknadsvärdet på statens innehav i TeliaSonera och SAS uppgick till 87,6 miljarder kronor vid utgången av 2013. Detta motsvarar 17,5 procent av värdet på den totala portföljen av bolag med statligt ägande (värderad till 500 miljarder kronor per december 2013).

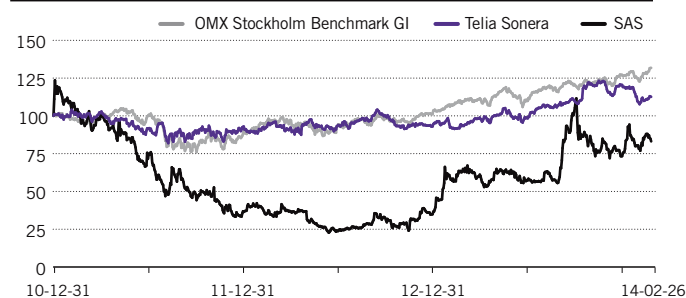
Kursutvecklingen i de börsnoterade innehaven var positiv under 2013. Under året steg värdet på de börsnoterade innehaven med 22 procent eller nära 16 miljarder kronor. OMX Stockholm Benchmark steg under samma period med 21 procent. Kursen i TeliaSonera, vilket är statens enskilt största börsnoterade innehav, steg med 22 procent medan kursökningen i SAS var 110 procent.

Under de inledande månaderna av 2014 minskade värdet på de börsnoterade innehaven. I januari och februari 2014 föll värdet på statens aktieinnehav med sex procent, att jämföras med en uppgång på fem procent i OMX Stockholm Benchmark.

### FÖRSÄLJNINGSMANDAT I BÖRSBOLAGEN

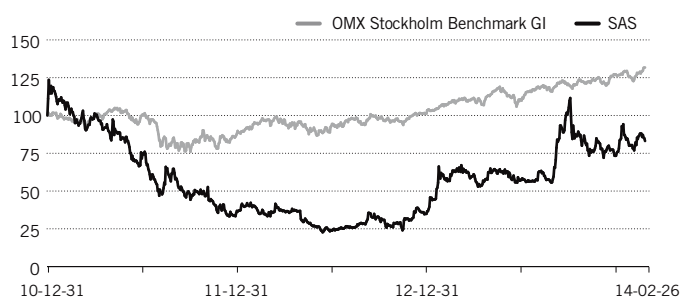
Under 2013 sålde regeringen statens återstående innehav i Nordea Bank motsvarande 13,4 procent av bolaget för totalt 41 miljarder kronor. Regeringen har ett bemyndigande från riksdagen att avyttra hela statens ägande i SAS.

### TOTALAVKASTNING STATENS BÖRSNOTERADE INNEHAV JAN 2011–MAR 2014

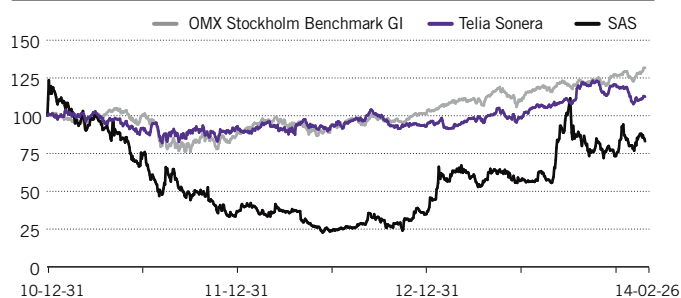


Grafen ovan visar totalavkastning (kursutveckling och återinvesterad utdelning) för statens börsnoterade innehav sedan 31 december 2010.

### SAS – KURSUTVECKLING



### TELIASONERA – KURSUTVECKLING



### BÖRSVÄRDE STATENS NOTERADE AKTIEINNEHAV, MNKR

Bolag	Statens innehav, antal aktier	Ägarandel i bolaget	Aktiernas andel av statens totala bolagsportfölj (värde 570 Mdr)	31 dec 2013	31 dec 2012	Kursförändring jämfört med 31 dec 2013	26 feb 2014	Kursförändring jämfört med 31 dec 2013
				Marknadsvärde, Mnkr	Marknadsvärde, Mnkr		Marknadsvärde, Mnkr	
TeliaSonera	1 614 513 748	37,3 %	15,2 %	86 457	71 135	22 %	80 806	-7 %
SAS	70 500 000	21,4 %	0,2 %	1 163	553	110 %	1 318	13 %
<b>Totalt</b>			15,4 %	<b>87 620</b>	<b>71 689</b>	<b>22 %</b>	<b>82 125</b>	<b>-6 %</b>

# Hur statens finanser påverkas av bolagsförsäljningar och utdelningar

Under åren 2007–2013 har staten sålt bolag för ett värde motsvarande 160 miljarder kronor. Under samma period har bolag med statligt ägande lämnat utdelningar motsvarande 185 miljarder kronor.

Försäljningsintäkterna, vilka framför allt härrör från försäljningarna av Vin & Sprit och 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 det vill säga 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	2011	19,0	6,3 %
Arbetslivsresurs	2011	0,1	100 %
Vectura	2013	0,9	100 %
Nordea	2013	19,5	6,4 %
Nordea	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
<b>Totalt</b>	<b>185,1</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
Statsskulden	Minskar	Minskar	Minskar
Statens lånebehov och ränteutgifter	Minskar	Minskar	Minskar
Finansiellt sparande	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 Miljöstyrningsrådet
- 73 Operan
- 74 Orio
- 75 PostNord
- 76 RISE
- 77 Samhall
- 78 SAS
- 79 SBAB
- 80 SEK
- 81 SJ
- 82 SOS Alarm
- 83 Specialfastigheter
- 84 SSC (Svenska rymdaktiebolaget)
- 85 Statens Bostadsomvandling
- 86 Sveaskog
- 87 Svedab
- 88 Svenska Skeppshypotek
- 89 Svenska Spel
- 90 Svevia
- 91 Swedavia
- 92 Swedesurvey
- 93 Swedfund
- 94 Systembolaget
- 95 TeliaSonera
- 96 Teracom Group
- 97 Vasallen
- 98 Vattenfall
- 99 VisitSweden
- 100 Voksenåsen

Jernhusen har köpt in nya hållbara bänkar i Art Nouveau-stil till Centralstationen i Stockholm. Miljövänliga designade möbler i naturmaterial förser nu resenärerna med fler sittplatser. *Foto: Jernhusen*



## AKADEMISKA HUS

Akademiska Hus Aktiebolag 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- och generera marknads- och hyresmässig grund och generera marknadsmässig avkastning genom en hyressättning som beaktar verksamhetens risk.

### VERKSAMHET

Akademiska Hus är ett av Sveriges största fastighetsföretag. Universitet och högskolor är företagets största kundgrupp. Företagets verksamhet består i att äga, förvalta, projektera, bygga och utveckla fastigheter. Bolaget spelar en viktig roll för universitet och högskolor 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 kunskapsnation. En viktig grund för bolagets verksamhet är att man agerar hållbart, affärs- och på marknadsmässiga villkor. Detta syftar till ett effektivt resursutnyttjande, att konkurrensen på fastighetsmarknaden inte snedrvrids samt en långsiktigt ansvarsfull förvaltning av det stora fastighetsbeståndet. Vidare ges möjligheter att oavsett konjunkturläge 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 huvudkontoret i Göteborg.

### ÅRET 2013

- Ökad omsättning främst på grund av nya driftsättningar.
- Lägre resultat från fastighetsrörelsen främst på grund av ökat underhåll.
- Nytt uppdrag beslutades av riksdagen.

Ägaren beslutade under 2013 om ett förtydligt uppdrag för Akademiska Hus. Arbetet med de olika delarna i uppdraget kommer årligen att följas upp gentemot ägaren. Bolaget har också fortsatt arbeta med en kundfokuserad strategi- och effektivitetsförändring. Akademiska Hus hyresintäkter ökade, främst som en följd av att nya anläggningar driftsattes i Stockholmsregionen. Driftsöverskottet försämrades något under året som en följd av främst ökade underhållskostnader. En stor kostnadspost utgörs av

### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



**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 (Britta Burreau och Ingela Lindh valdes vid årsstämman 2014 då Per Granath och Maj-Charlotte Wallin avgick) **Arb rep:** Tomas Jennlinger, Anders Larsson **Revisor:** Björn Flink, KPMG

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 250 (250) tkr. Arvode till stämvald ledamot uppgår till 125 (125) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

energi, där bolaget genomför effektiviseringsarbeten. Ett förbättrat finansnetto samt positiva realiserade värdeförändringar bidrog dock till att öka resultatet före skatt jämfört med 2012. Nettoresultatet var dock lägre jämfört med 2012 till följd av en positiv en-gångseffekt från den då sänkta bolagsskatten.

Bruttoinvesteringarna låg fortsatt på en hög nivå och den totala projektportföljen med beslutade och planerade investeringar uppgick till cirka 21 miljarder kronor vid årsskiftet 2013/14.

### UPPFÖLJNING

Soliditeten hade vid utgången av 2013 ökat till 46,8 (46,1) procent vilket överstiger målintervall. Avkastningen på eget kapital efter schablonskatt uppgick till 8,8 (6,8) procent, trots ett lägre resultat från fastighetsrörelsen. Målet är dock satt över en konjunkturcykel och under den senaste femårsperioden har avkastning på eget kapital i snitt uppgått till 7,4 procent, vilket därmed överträffat målet på 6,0 procent. Förändringen i avkastningsnivåer mellan åren är främst en effekt av realiserade värdeförändringar under perioden. En utdelning om 1 374 (1 355) miljoner kronor föreslogs för 2013, vilket är enligt policy.

Årsstämman 2014 antog nya ekonomiska mål där lönsamheten ska uppgå till minst 6,5 procents avkastning på operativt kapital innan värdeförändringar, soliditeten ska vara 30–40 procent och utdelningen uppgå till 40–60 procent av den justerade vinsten. De ekonomiska målen är långsiktiga.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	5 588	5 511
Värdeförändringar	232	-291
<b>Rörelseresultat</b>	<b>3 665</b>	<b>3 231</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>3 275</b>	<b>2 549</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>2 568</b>	<b>3 149</b>
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
<b>Balansomslutning</b>	<b>63 342</b>	<b>61 632</b>
Anläggningstillgångar	59 254	57 000
<b>Eget kapital</b>	<b>29 614</b>	<b>28 336</b>
– varav minoritet	0	0
<b>Nettoskuld</b>	<b>18 235</b>	<b>17 521</b>
<b>Operativt kapital</b>	<b>47 849</b>	<b>45 857</b>

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	65,6	58,6
Re, Avkastning på eget kapital efter schablonskatt (genomsnitt), %	8,8	6,8
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	7,8	7,3
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,6	0,6
Soliditet, %	46,8	46,1
Bruttoinvesteringar, mnkr	2 758	2 512
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	1 374	1 355
Antal anställda i medeltal	407	404

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

## MÅL

### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Avkastningen på eget kapital ska motsvara den femåriga statsobligationsräntan plus 4 procentenheter.
- Kapitalstruktur: Soliditet 30–40 procent.
- Utdelning: 50 procent av resultatet efter finansiella poster, exklusive realiserade värdeförändringar, med avdrag för aktuell skatt och beaktande av kapitalstruktur och kapitalbehov.

Mål 2013. Vid årsstämman 2014 antogs nya ekonomiska mål.

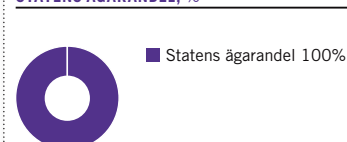
### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- 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.

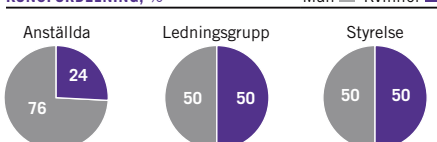
### UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

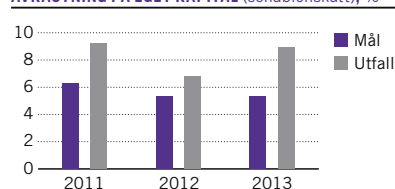
### STATENS ÄGARANDEL, %



### KÖNSFÖRDELNING, %



### AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL (schablonskatt), %





Almi Företagspartner AB bildades 1994 efter ett riksdagsbeslut om att de länsvisa utvecklingsfonderna skulle ombildas från stiftelser till aktiebolag i en koncern med ett av staten helägt moderbolag. Syftet med bolagsbildningen var att förnya och förbättra verksamheten genom att skapa en organisation som var bättre anpassad till näringslivets krav. Almis uppdrag är att främja utvecklingen av konkurrenskraftiga små och medelstora företag och stimulera företagandet i syfte att skapa tillväxt och förnyelse i svenskt näringsliv.

#### VERKSAMHET

Almis verksamhet omfattar rådgivning och finansiering, såväl lån som ägarkapital, i företagandets alla faser från idéer till framgångsrika företag. Almis verksamhet ska utgöra ett komplement till den privata marknaden avseende företags behov av finansiering och rådgivning.

Rådgivning utförs av Almis rådgivare eller av externa underkonsulter. Kreditgivning sker i samverkan med andra kreditgivare exempelvis banker. Dotterbolaget Almi Invest investerar i bolag med utvecklingsbara affärsidéer och möjlighet till långsiktig värdetillväxt. Almi Invest ska också verka för att utvecklingen av portföljbolagen leder till fler och växande företag, samt sträva efter att privat kapital investeras i tidiga skeden.

Almikoncernen består av IFS Rådgivning AB, Almi Invest AB, Almi Innovationsbron AB samt 16 regionala dotterbolag, i vilka moderbolaget äger 51 procent och regionala aktörer, såsom landsting, regionala självstyrelseorgan och kommunala samverkansorgan, äger 49 procent.

#### ÅRET 2013

- Fortsatt stor efterfrågan på lån, riskkapital och rådgivning.
- Ökade kreditförluster i låneverksamheten.
- Betydande effektivitetsvinster efter sammanslagning med Innovationsbron.

Vid årsskiftet 2012/2013 förvärvade Almi det statligt ägda bolaget Innovationsbron AB. Året har präglats av ett intensivt arbete med att effektivisera och integrera verksamheterna. Sammanläggningen har inneburit ett visst förändrat fokus så till vida att verksamheten ska inriktas ännu mer på insatser i tidig fas. 2013 uppgick Almis anslag från staten till 260 (125) miljoner kronor<sup>1</sup>. Moderbolagets resultat uppgick till 67 (39) miljoner kronor. Förbättringen av resultatet beror i huvudsak på ökade intäkter i och med förvärvet av Innovations-

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Birgitta Böhlin

VD: Göran Lundwall

**Ordf:** Birgitta Böhlin **Led:** Anders Byström, Nicolas Hassbjer, Åke Hedén, Agneta Mårdsjö, Anna Söderblom, Inga Thoreson-Hallgren (Anders Byström valdes vid extra stämma i november 2013 då Joakim Kärnberg avgick. Anna Söderblom valdes vid årsstämman 2014 då Eva Lindqvist avgick) **Arb rep:** Carin Ramneskär, Ann-Louise Wester **Arb suppl:** Peter Kraff, Maria Ines Ribeiro de San Juan **Revisor:** Jonas Ståhlberg, Deloitte

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

bron. Avkastningen på utlånade medel uppgick efter kreditförluster till 1,7 (4) procent. Kreditförlusterna i förhållande till utlåningsvolymen var 5,6 (4,6) procent.

#### UPPFÖLJNING

Under 2013 har efterfrågan på Almis tjänster ökat såväl inom finansiering som inom rådgivning. 18 271 (16 509) kunder tog del av Almis rådgivning. Nyutlåningen ökade något och uppgick till totalt 2 200 (2 161) miljoner kronor, fördelade på 3 921 lån (3 611). Antalet krediter till kvinnor minskade något 2013 medan antalet lån till personer med utländsk bakgrund ökade och uppgick till 29 procent (25) av den totala andelen lån. Den totala andelen kvinnor bland låntagarna uppgick till 30 (31) procent. Almis utlåning har medverkat till att banker och andra finansiärer lånat ut 4 900 miljoner kronor till företagen under 2013, vilket innebär att för varje utlånad krona från Almi har företagen fått låna ytterligare 2,20 kronor från banker eller andra finansiärer. Almi Invest har under 2013 tillsammans med kommersiella investeringspartners genomfört totalt 193 investeringar i små företag, varav Almi Invests investeringar uppgick till 249 miljoner kronor. Dessa medförde att privata investerare tillskjutit 443 miljoner kronor, vilket innebär en uppväxling på 1,80 kronor för varje krona som Almi investerat.

1) Det ökade anslaget beror på att Innovationsbrons och Almis anslag slogs samman 2013.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	1 303	980
<b>Rörelseresultat</b>	<b>75</b>	<b>35</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>75</b>	<b>35</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>75</b>	<b>36</b>
– varav hänförligt till minoritet	1	–1

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
<b>Balansomslutning</b>	<b>7 733</b>	<b>7 243</b>
Anläggningstillgångar	4 857	6 119
<b>Eget kapital</b>	<b>6 820</b>	<b>6 332</b>
– varav minoritet	182	181
<b>Nettoskuld</b>	<b>–1 921</b>	<b>–1 139</b>
<b>Operativt kapital</b>	<b>4 899</b>	<b>5 193</b>

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	5,8	3,6
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	1,2	0,6
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	1,5	0,6
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	–0,3	–0,2
Soliditet, %	88,2	87,4
Bruttoinvesteringar, mnkr	480	180
Anslag, mnkr	260	125
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	454	428

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

#### MÅL

##### EKONOMISKA MÅL

- Almi ska långsiktigt bedriva låneverksamheten så att kapitalet bevaras nominellt intakt.

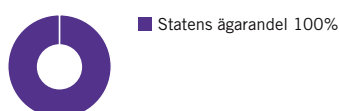
##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL:

- Hållbarhetsfrågor ska ingå i genomförandet av alla kundmöten.
- Almi ska vidta proaktiva insatser för att nå alla kundgrupper, dvs. även kundgrupper som står långt ifrån etablerade kontakter med banker och rådgivare, exempelvis unga och personer med utländsk bakgrund.
- Almi ska ha en mångfald i den egna organisationen.

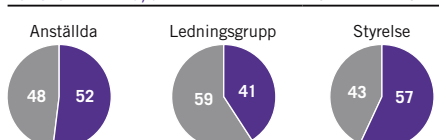
##### UPPDRAGSMÅL

- 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.

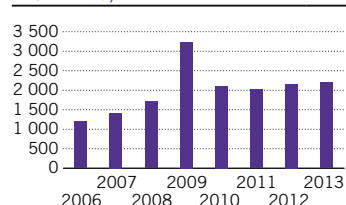
#### STATENS ÄGARANDEL, %



#### KÖNSFÖRDELNING, %



#### 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 2014/2015



Ordf: Johan Assarsson VD: Eva Sjökvist Saers

Ordf: Johan Assarsson Led: Britt Hansson, Gunilla Högbom, Wenche Rolfsen, Eugen Steiner  
 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 2013

- Positiv försäljningsutveckling inom affärsområdena Vård & Apotek och Life Science.
- Ökat rörelseresultat som följd av nya landstingsaffärer och uppdrag inom Life Science samt återföring av omstruktureringsreserv från 2012.

#### UPPFÖLJNING

Soliditeten uppgick till 39,6 procent 2013. Räntabiliteten på eget kapital var 9,3 procent. Utdelningen uppgår till tre miljoner kronor vilket är en tredjedel av resultatet. Det egna kapitalet uppgick till 207,5 miljoner kronor, vilket är 19,3 miljoner kronor högre än vid årsskiftet. Förändringen motsvarar årets resultat på 19,3 miljoner kronor.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	1 174	724
Rörelseresultat	28	-14
Resultat före skatt	23	-19
Nettovinst	19	-14
- varav hänförligt till minoritet	0	0
BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	524	511
Anläggningstillgångar	234	239
Eget kapital	208	188
- varav minoritet	0	0
Nettoskuld	154	170
Operativt kapital	362	359
NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	2,4	neg
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	9,3	neg
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	7,8	neg
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,7	0,9
Soliditet, %	39,6	36,8
Bruttoinvesteringar, mnkr	18	42
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	3	0
Antal anställda i medeltal	537	491
Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja	
Bestyrkt GRI-rapport	Ja	
Redovisar enligt IFRS	Nej	

## MÅL

### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Avkastning på eget kapital 12–14 procent.
- Kapitalstruktur: Soliditet 50 procent.
- Utdelning: Minst en tredjedel av årets resultat med hänsyn till soliditetsmålet.

### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL (ETT URVAL)

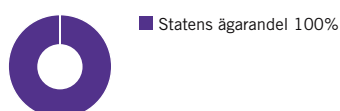
- Minska koldioxidutsläpp med 15 procent med fokus på fjärrvärme och transporter.
- Minska läkemedelsavfallet från produktion med 30 procent.
- Utifrån APL:s jämställdhets- och mångfaldsplan kontinuerligt utveckla verksamheten.

Läs alla hållbarhetsmål i bolagets årsredovisning.

### UPPDRAGSMÅL

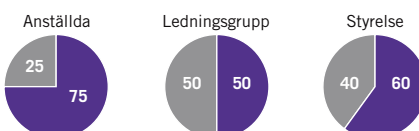
- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag. Uppföljning sker av verksamhet som inom ramen för samhällsuppdraget finansieras genom anslag på statens budget. Mål enligt processen för uppdragsmål har ännu inte utvecklats.

#### STATENS ÄGARANDEL, %



#### KÖNSFÖRDELNING, %

Män ■ Kvinnor ■





Apoteket AB bildades 1970 som Apoteksbolaget AB, i samband med att apoteksmarknaden förstärktes. 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 affärsområdet Konsument, genom drygt 370 apotek i hela landet, receptbelagda och receptfria läkemedel, handelsvaror 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 affärsområde, Vård & Företag, erbjuder försörjnings- och farmaceuttjänster såsom läkemedelsförsörjning, läkemedelsgenomgångar och andra rådgivningstjänster till landsting, kommuner och privata vårdföretag. Bolaget bedriver också dosverksamhet. Ägarens ambition är att Apoteket ska fortsätta att vara en väl fungerande, konkurrenskraftig och långsiktigt lönsam aktör på apoteksmarknaden. Hållbarhetsarbetet är också en viktig och integrerad del i bolagets profilering och affärsmässiga verksamhet.

Apoteket ska till och med den 30 juni 2015 behålla befintliga apoteksombud i den utsträckning som behövs för att upprätthålla en god läkemedelsförsörjning på den ort ombudet är verksam (enligt bolagets ägaravvisning).

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Christian W Jansson VD: Ann Carlsson

Ordf: Christian W Jansson Led: Maria Curman, Gert Karnberger, Leif Ljungqvist, Kristina Schauman, Elisabet Wenzlaff 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 stämмоvald ledamot uppgår till 150 (150) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

#### ÅRET 2013

- Minskad omsättning främst till följd av förlorade landstingsavtal.
- Ökad bruttomarginal och lägre kostnader.
- Fortsatt omställning och anpassningar inom Vård & Företag.

Koncernens nettoomsättning under 2013 minskade med 11,9 procent. Den lägre omsättningen förklaras främst av minskade intäkter från förlorade landstingsavtal och till viss del av lägre konsumentförsäljning till följd av minskat värde på receptförsäljningen. Rörelseresultatet ökade starkt jämfört med 2012. Det är främst förbättrade bruttomarginaler, lägre personalkostnader och övriga omkostnader som bidragit till resultatökningen. Omstruktureringkostnader har belastat resultatet med 44 (85) miljoner kronor under 2013.

#### UPPFÖLJNING

Apotekets rörelsemarginal uppgick till 1,9 (0,7) procent under 2013, vilket understeg målet på 3 procent men är en tydlig förbättring jämfört med 2012. Koncernens pensionsjusterade skuldsättningsgrad 2013 uppgick till 0,2 (2,0) gånger vilket således understeg målet om en skuldsättningsgrad på 0,4–0,8 gånger. Utdelningen uppgick till 150 miljoner kronor vilket var enligt policy.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	18 847	21 392
Rörelseresultat	355	138
Resultat före skatt	436	180
Nettovinst	364	232
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	7 798	8 072
Anläggningstillgångar	4 155	3 377
Eget kapital	4 389	3 040
– varav minoritet	0	0
Nettoskuld	–3 350	–986
Operativt kapital	1 039	2 054

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	1,9	0,7
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	9,8	8,1
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	23,0	4,1
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	–0,8	–0,3
Soliditet, %	56,3	37,7
Bruttoinvesteringar, mnkr	135	194
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	150	31
Antal anställda i medeltal	3 899	4 540

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 hänförlig till pensionsstiftelsen.

##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

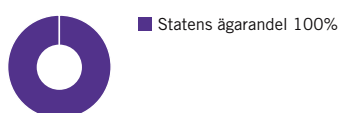
- Hälso målet – ett liv i hälsa för alla.
- Mångfaldsmålet – speglar mångfalden i samhället.
- 0-visionmålet – 100 procent hållbarhetssäkrat sortiment.
- Halveringsmålet – halvera miljöbelastningen i relation till CO<sub>2</sub> och H<sub>2</sub>O.

För mer information om hållbarhetsmålen se bolagets årsredovisning.

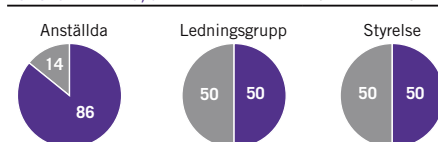
##### UPPDRAGSMÅL

- Apoteket har en ägaravvisning som bland annat uttalar att bolaget ska behålla befintliga apoteksombud till den 30 juni 2015.

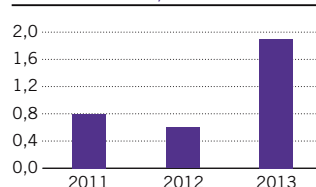
#### STATENS ÄGARANDEL, %



#### 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. Idag är Apoteksgruppen en frivillig apotekskedja bestående av 163 apotek som drivs av cirka 180 egenföretagare under ett gemensamt varumärke.

## VERKSAMHET

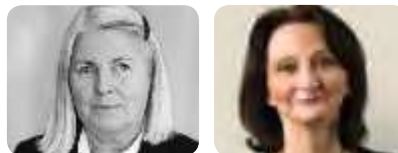
Apoteksgruppen skapar genom samverkan skalfördelar för anslutna apotek. Genom serviceorganisationen erbjuds apoteksägare stöd för drift av apotek. Apoteksägarna får tillgång till ett gemensamt sortiment och inköp, egna varumärken, ekonomi- och personalsystem, kvalitets-, försäljnings- och etableringsstöd,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

## ÅRET 2013

- Stagnerande apoteksmarknad ger oförändrade volymer.
- Effektiv kostnadskontroll och förstärkt serviceerbjudande.
- 15 procent av nya apotek startades av Apoteksgruppens medlemmar.

Koncernen visade under året på ökade rörelseintäkter vilka i huvudsak består av serviceintäkter från apoteksföretagare. Rörelseresultatet försämrades, främst till följd av att antal försålda apotek minskat jämfört med föregående år. För apotek anslutna till Apoteksgruppen uppgick totala omsättningen under 2013 till 3 358 (3 388) miljoner kronor, en minskning med 0,9 procent vilket främst förklaras av att marknaden inte växer och att gruppens marknadsandel sjunkit något. Rörelseresultatet uppgick till 202 (169) miljoner kronor. Resultatförbättringen förklaras främst av effektiv kostnadskontroll och förstärkt serviceerbjudande.

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Birgitta Böhlin

VD: Eva-Britt Gustafsson

Ordf: Birgitta Böhlin Led: Gunvor Engström, Lars Erik Fredriksson, Peder Larsson, Annema Paus, Satish Sen (Annema Paus och Satish Sen valdes vid årsstämman 2014 då Jan Forsberg och Ann-Christin Nykvist avgick)  
Revisor: Lena Möllerström Nording, Grant Thornton

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

## UPPFÖLJNING

Soliditeten 2013 överstiger målet på omkring 80 procent. Räntabiliteten uppgick till 1,8 (7,9) procent vilket understeg målet. Utdelningen uppgick till 3,5 (0) miljoner kronor. Utfallet har påverkats av apoteks försäljningar. Då försäljningarna avslutats kommer en översyn av de ekonomiska målen att genomföras under 2014.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	112	100
Rörelseresultat	-7	-12
Finansiella intäkter	15	22
Resultat före skatt	8	3
Nettovinst	7	36
- varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	495	519
Anläggningstillgångar	198	248
Eget kapital	412	402
- varav minoritet	0	0
Nettoskuld	-151	-189
Operativt kapital	261	213

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	neg	neg
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	1,8	7,9
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	neg	neg
Nettoskuld sättningsgrad, ggr	-0,4	-0,5
Soliditet, %	83,2	77,5
Bruttoinvesteringar, mnkr	9	12
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	4	0
Antal anställda i medeltal	80	203

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.

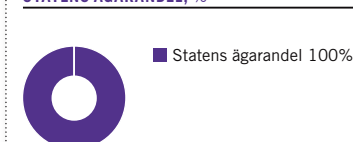
### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- 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 Svanenmärkta EMV av totala omsättningen för handelsvaror.

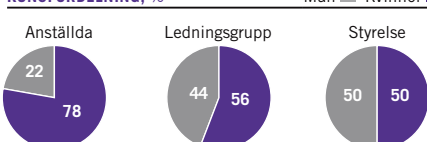
### UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

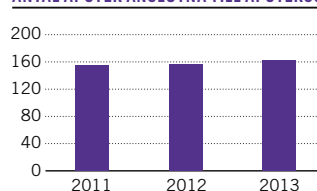
## STATENS ÄGARANDEL, %



## 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 järnvägs- trafik. 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 AB driver Arlanda Express och är samtidigt infrastrukturförvaltare och svarar för alla skyldigheter detta medför. Avtalen ger A-Train AB rätt att utnyttja Arlandabanan Infrastructures trafikeringsrätt 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 Riksgälden ställt ut ett ränte- och amorteringsfritt lån till A-Train AB. 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 2014/2015



Ordf: Jan Olson

VD: Ulf Lundin

**Ordf:** Jan Olson (valdes vid årsstämman 2014 då Karin Starrin avgick) **Led:** Hans Brändström, Kerstin Hessius, Irene Svenonius (Irene Svenonius valdes vid årsstämman 2014 då Elisabeth Annell Åhlund avgick) **Revisor:** Mikael Sjölander, EY

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

#### ÅRET 2013

- Antalet passagerare med Arlanda Express ökade med 1,6 procent.
- Antalet passagerare med övriga järnvägsföretag ökade med 24,6 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 liksom resandet till och från flygplatsen ökade. I december 2012 startade SL den nya pendeltågslinjen Tumba/Ålvsjö-Uppsala via Stockholm och Arlanda. 2013 var således det första året som Arlanda Express utsattes för direkt konkurrerande järnvägstrafik. SL-trafikens påverkan på Arlanda Express blev begränsad. Arlanda Express marknadsandel minskade från 14,5 till 14,2 procent.

#### UPPFÖLJNING

Någon royalty har inte erhållits. Royaltylånet börjar återbetalas först när ägarna till A-Train uppnått en viss avkastning på eget kapital. 2013 utgör den gränsen en ackumulerad avkastning på 7,61 procent. Den faktiska ackumulerade avkastningen uppgick till 3,61 procent.

Såvitt gäller långsiktiga hållbarhetsmål finns ännu inga resultat att redovisa. Arbetet pågår med att bryta ned målen i detaljerade mål för hela värdekedjan.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	67	67
Rörelseresultat	0	0
Resultat före skatt	0	0
Nettovinst	0	0
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	1 511	1 584
Anläggningstillgångar	1 494	1 551
Eget kapital	10	10
– varav minoritet	0	0
Nettoskuld	–8	–15
Operativt kapital	2	–5

NYCKELTAL	2013	2012
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	–0,8	–1,5
Soliditet, %	0,7	0,6
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

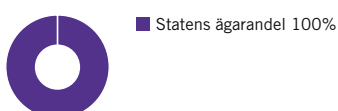
Övergripande mål har lagts fast inom:

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

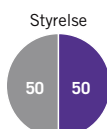
### UPPDRAGSMÅL

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

#### STATENS ÄGARANDEL, %

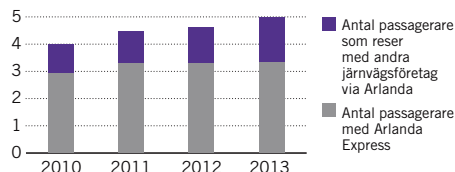


#### KÖNSFÖRDELNING, %



Män ■ Kvinnor ■

#### ANTAL RESENÄRER TILL ARLANDA FLYGPLATS, miljoner



# BILPROVNINGEN

Aktiebolaget Svensk Bilprovning, Bilprovningen, grundades 1963 på uppdrag av riksdag och regering. I juli 2010 konkurrerades ut av fordonsbesiktningensmarknaden vilket innebar att nya aktörer kunde ansöka om ackreditering för att besikta fordon. Under 2012 genomfördes försäljningar av delar av Bilprovningens stationsnät till nya aktörer. Efter genomförd försäljningsprocess av cirka två tredjedelar av stationsnätet är det kvarvarande Bilprovningen nu ett av staten helägt bolag.

## VERKSAMHET

Bilprovningen bedriver en affärsmässig verksamhet på en fullt avreglerad marknad. Med 89 stationer och cirka 625 medarbetare är Bilprovningen även efter de avslutade försäljningarna Sveriges ledande aktör för besiktning av motordrivna fordon. Bolaget ska möta kundens behov av tjänster kring fordonets trafiksäkerhet, miljöpåverkan och driftsekonomi i samband med rådgivning och kontroll av fordon. Vidare ska Bilprovningen finnas nära kunden och erbjuda sina tjänster på det sätt som passar kunden. Verksamheten under 2013 bestod till cirka 90 procent 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. Bolaget fortsätter också att anpassa sina kostnader och verksamhet till den numera fullt konkurrerats ut marknaden.

## ÅRET 2013

- Omsättningen minskade kraftigt på grund av avyttrade verksamheter.
- Underliggande verksamhet utvecklades dock positivt.
- Fortsatt arbete med att förbättra lönsamheten.

Den försäljningsprocess som påbörjades 2012 av dels två kluster av stationsnät och dels bolagets fastighetsbestånd slutfördes under 2013. I januari 2013 meddelades att staten respektive de övriga delägarna delat upp bolaget mellan sig, där minoritetsägarna tog över det sydvästra klustret. Staten blev därigenom helägare till det kvarvarande rikstäckande stationsnätet. Affären slutfördes den 18 mars 2013.

Bilprovningen har fortsatt en stark position på marknaden trots en ökad konkurrens under

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Karin Strömberg

VD: Benny Örnerfors

**Ordf:** Karin Strömberg (valdes vid årsstämman då Kerstin Lindberg Göransson avgick) **Led:** Cecilia Daun Wennborg, Gunnar Malm, Anna Nilsson Ehle, Hans Krondahl, Leif Ljungqvist (Hans Krondahl valdes vid årsstämman 2014 då Jacob Rödmark avgick) **Arb rep:** Bengt Lindblom, Joakim Rönnlund **Arb suppl:** Göran Lund, Jonas Nilsson **Revisorer:** Jonas Ståhlberg, Deloitte

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

2013. Under det andra kvartalet sjönk marknadsandelen, men under andra halvåret vände utvecklingen. Genom marknadsbearbetning och hög tillgänglighet utvecklades försäljningsvolymen positivt under det fjärde kvartalet vilket resulterade i en marknadsandel om 35 procent i slutet av året. Den redovisade nettoomsättningen sjönk dock kraftigt under 2013, som en följd av att koncernen avyttrade 70 stationer under det fjärde kvartalet 2012 och ytterligare 56 stationer under det första kvartalet 2013. Rörelseresultatet minskade kraftigt under 2013, vilket dock helt berodde på försäljningsintäkter från klusterförsäljningar under 2012. Det underliggande resultatet utvecklades positivt under 2013 som en följd av goda försäljningsvolym och arbete med effektivitet och kostnader.

## UPPFÖLJNING

Rörelsemarginalen uppgick till 3,1 procent, vilket är under bolagets nya rörelsemarginalmål. Lönsamhetsutvecklingen är dock positiv och målet ska utvärderas på ett antal års sikt. Soliditeten uppgick vid årsskiftet till 64 procent, som en följd av försäljningsintäkterna och ett kraftigt ökat eget kapital. Utdelningen för 2013 uppgick till 290 miljoner kronor, vilket utöver ordinarie utdelning även inkluderar en extra utdelning som justerade soliditeten till ägarens nya uppsatta mål vilka antogs av årsstämman 2014. Framöver ska lönsamheten uppgå till 8 procent. Soliditeten ska vara 30–40 procent och utdelningen uppgå till minst 80 procent av vinsten. Målen uppnås långsiktigt och utvärderas över en period på 3–5 år.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	785	1 550
<b>Rörelseresultat</b>	<b>24</b>	<b>325</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>40</b>	<b>333</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>31</b>	<b>362</b>
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
<b>Balansomslutning</b>	<b>584</b>	<b>1 302</b>
Anläggningstillgångar	61	269
<b>Eget kapital</b>	<b>372</b>	<b>985</b>
– varav minoritet	0	0
<b>Nettoskuld</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Operativt kapital</b>	<b>372</b>	<b>985</b>

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	3,1	21,0
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	4,6	42,9
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	3,6	52,9
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,0	0,0
Soliditet, %	63,6	75,7
Bruttoinvesteringar, mnkr	11	14
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	290	70
Antal anställda i medeltal	731	1 598

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

## MÅL

### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Avkastning på sysselsatt kapital 15 procent. Vinstmarginal 10 procent.
- Kapitalstruktur: Soliditet 35 procent.
- Utdelning: 40–60 procent av nettovinsten, över en konjunkturcykel.

Mål 2013. Vid årsstämman 2014 antogs nya ekonomiska mål.

### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Säkra fordon: Kompletterande kontroller fördrubblas. (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.

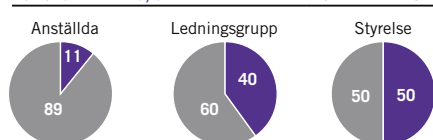
### UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

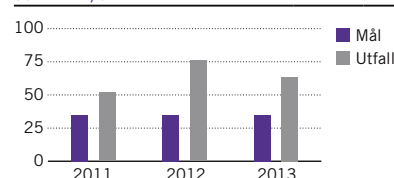
## STATENS ÄGARANDEL, %



## 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 Byggindustrier. I maj 2014 beslutades vid extra bolagsstämma i Bostadsgaranti om försäljning av aktierna i dotterbolaget Försäkringsaktiebolaget Bostadsgaranti.

## VERKSAMHET

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

Försäljningen av dotterbolaget utgör en del av avvecklingen av Bostadsgaranti som helhet. Förutsatt att Finansinspektionen godkänner köparen, Columbia Insurance Company, består den kvarvarande verksamheten i Bostadsgaranti i huvudsak av den pågående avvecklingen av insatsgarantier. Nyförsäljningen av denna produkt upphörde 2012 och kvarstående åtaganden beräknas vara avslutade senast 2016.

## ÅRET 2013

- Produktionen av bostäder i Sverige på fortsatt låg nivå.
- Minskad teckning av byggförsäkringar.
- God avkastning från placeringsportföljen.

Moderbolagets verksamhet har historiskt utgjorts av att utfärda säkerheter enligt bostadsrättslagen. Denna garantigivning upphörde i april 2012 och är nu under avveckling. Verksamheten under 2013 har utgjorts av utbildnings- och konsultverksamhet i samband med produktion av bostadsrättsobjekt.

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Hans Wibom



VD: Kåre Eriksson

Ordf: Hans Wibom Led: Bo Antoni, Maurice Forslund, Pether Fredholm, Richard Reinius Revisor: Gunilla Wernelind, KPMG

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

Koncernens nettoomsättning sjönk med 52 procent under året. Resultat före skatt ökade med 13 procent. En försämring av resultatet i försäkringsrörelsen uppvägdes av högre kapitalavkastning. För moderbolaget blev totalavkastningen 11 (9) procent och för dotterbolaget, Försäkringsaktiebolaget Bostadsgaranti, 7 (6) procent.

Marknadsvärdet på koncernens placerings-tillgångar uppgick vid årsskiftet till 982 (903) miljoner kronor.

## UPPFÖLJNING

Avkastningen på eget kapital uppgick för 2013 till 15,1 procent och därmed överträffades målet. Utdelningen uppgick till 17 miljoner kronor, varav hälften tillfaller staten som ägare, vilket är i enlighet med policy.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	7	13
Rörelseresultat	-4	-1
Resultat före skatt	68	59
Nettovinst	51	51
- varav hänförligt till minoritet	0	0
<b>BALANSRÄKNING, mnkr</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Balansomslutning	1 419	1 390
Anläggningstillgångar	1	1
Eget kapital	356	323
- varav minoritet	0	0
Nettoskuld	-718	-610
Operativt kapital	-362	-287
<b>NYCKELTAL</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Rörelsemarginal, %	neg	neg
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	15,1	16,9
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	1,3	5,5
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-2,0	-1,9
Soliditet, %	25,1	23,2
Bruttoinvesteringar, mnkr	0	0
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	17	18
Antal anställda i medeltal	12	13
Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja	
Bestyrkt GRI-rapport	Ja	
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.

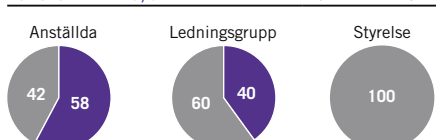
### UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

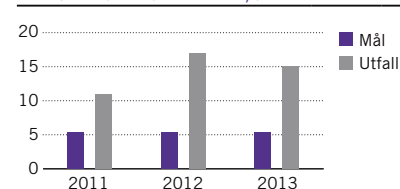
### STATENS ÄGARANDEL, %



### 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 för Sveriges generalkonsulat. En stor del av resterande lokaler hyrs ut till verksamheter med Sverigeanknytning, inklusive Business Sweden och svenska 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 S:t Petersburg till 15 procent. Dom Shvetsii har dispositionsrätten till fastighetskomplexet Sverigehuset och till marken under 49 år.

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



**Ordf:** Jan Borekull

Ett managementbolag sköter VD:s åtagande

**Ordf:** Jan Borekull **Led:** Leif Appelblom, Johan Damne, Lars Grundberg, Vladislav Vilorgovich Kozelskij

**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 kvm 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, Business Sweden och Nordiska ministerrådet.

## ÅRET 2013

- Beläggningsgrad på 99 procent
- Ökad konkurrens då utbudet på kontorsyta i staden har stigit.

## UPPFÖLJNING

Dom Shvetsiis verksamhet är helt beroende av hur stor efterfrågan på lokaler i Sankt Petersburg är. I dag är beläggningsgraden i Sverigehuset 99 procent.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	18	17
<b>Rörelseresultat</b>	<b>14</b>	<b>13</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>12</b>	<b>13</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
– varav hänförligt till minoritet	0	0
BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
<b>Balansomslutning</b>	<b>27</b>	<b>22</b>
Anläggningstillgångar	15	15
<b>Eget kapital</b>	<b>-3</b>	<b>-3</b>
– varav minoritet	0	0
<b>Nettoskuld</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	75,2	74,1
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	neg	neg
Soliditet, %	-13,6	-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, %

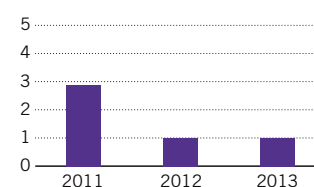


## KÖNSFÖRDELNING, %



## 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, konstnärligt kvalitet samt hantverksskicklighet i ateljéer och verkstäder. Dramaten ska verka i ett internationellt teater- och kultursammanhang 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 2013

- Antalet besökare håller sig på en hög och jämn nivå.
- Fortsatt arbete med att nå nya publikgrupper bland annat genom en satsning på nya kommunikationskanaler.
- Ett positivt resultat och ett starkt eget kapital.

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Daniel Sachs



VD: Marie-Louise Ekman

**Ordf:** Daniel Sachs **Led:** Carina Brorman, Sara Danius, Gunvor Kronman, Qaisar Mahmood, Chris Marschall, Eric Sjöström (Sara Danius valdes vid årsstämman 2014 då Lotta Lotass 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 2013 till 223,5 miljoner kronor. Resultatet för året är 3,2 miljoner kronor och det egna kapitalet fortsätter att stärkas, det uppgår för 2013 till 31 miljoner kronor.

## UPPFÖLJNING

Repertoaren är varierad och innehåller såväl nyskriven dramatik och klassiker av såväl svenskt som internationellt ursprung. Dramaten gav 5 klassiska verk och 22 moderna och antalet nya produktioner uppgick till 17. Produktioner, föreställningar och besökare till Unga Dramaten – Dramatens satsning på scenkonst som vänder sig till barn och unga – ökade under 2013. Sammanlagt gav Dramaten 865 föreställningar som sågs av 221 614 personer. I syfte att nå publik i hela landet genomfördes ett antal gästspel, ett stort antal produktioner har tillgängliggjorts digitalt och genom samarbeten med bland andra Sveriges Radio AB.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	263	262
<b>Rörelseresultat</b>	<b>2</b>	<b>15</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>3</b>	<b>16</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>3</b>	<b>16</b>
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
<b>Balansomslutning</b>	<b>87</b>	<b>76</b>
Anläggningstillgångar	9	9
<b>Eget kapital</b>	<b>31</b>	<b>28</b>
– varav minoritet	0	0
<b>Nettoskuld</b>	<b>-63</b>	<b>-53</b>
<b>Operativt kapital</b>	<b>-32</b>	<b>-25</b>

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	0,6	5,7
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	10,4	82,3
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	neg	neg
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-2,0	-1,9
Soliditet, %	36,0	37,0
Bruttoinvesteringar, mnkr	4	3
Anslag, mnkr	223	222
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	310	307

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.

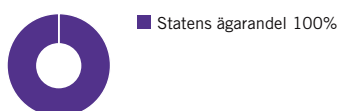
### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- 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.

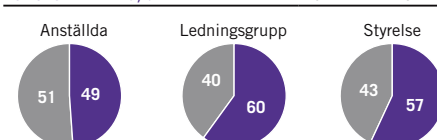
### UPPDRAGSMÅL

- 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.

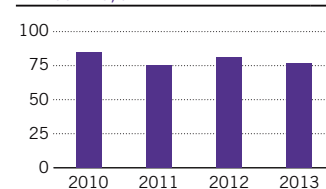
### STATENS ÄGARANDEL, %



### 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 förbereder konstruktionen av forskningsanläggningen European Spallation Source, som ska byggas i Lund med beräknad byggstart 2014. 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 molekylen verkar i sin ursprungliga miljö. Bolaget samarbetar med de 17 partnerländer som i dag deltar i projektet. I projekteringsfasen som sträckte sig fram till och med 2013 ingår att uppdatera den tekniska designen och kostnadsberäkningen av anläggningen.

#### ÅRET 2013

- Fortsatt uppbyggnad av organisationen inför byggstart 2014.
- Personalökning med 44 procent, tillståndsprocesser och arkeologiska utgrävningar.
- Aktieägartillskott på 400 miljoner kronor från svenska staten.

Uppbyggnaden av organisationen har fortsatt under bolagets fjärde år och personalen har ökat med 44 procent. James H. Yeck tog över som VD den 1 mars 2013 efter Colin Carlile.

ESS har färdigställt anläggningens tekniska design och är efter omfattande revisioner av utfört arbete berett att inleda byggnationen av anläggningen. Tillståndsprocesser och arkeologiska utgrävningar har initierats och genomförts.

Rörelseresultatet fortsätter att försämrats. Försämringen beror på att antalet anställda fortsätter att öka och att verksamheten förbereds för påbörjan av byggnation. Som följd har aktieägartillskottet ökat.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Sven Landelius

VD: James H. Yeck

Ordf: Sven Landelius Led: Katarina Bjelke, Lars Börjesson, Per Eriksson, Lars Goldsmith, Lena Gustafsson, Hans Müller Pedersen, Bo Smith (Bo Smith valdes vid extra stämma i juli 2013 och ersatte Lars Kolte som avgick i maj 2013) Arb rep: Michael Palade Revisor: Kent Lindén, KPMG

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

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	0	0
Rörelseresultat	-534	-349
Resultat före skatt	-533	-348
Nettovinst	-533	-348
- varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	212	118
Anläggningstillgångar	9	5
Eget kapital	51	23
- varav minoritet	0	0
Nettoskuld	0	0
Operativt kapital	51	23

NYCKELTAL	2013	2012
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, %	23,8	19,9
Bruttoinvesteringar, mnkr	5	3
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	166	115

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

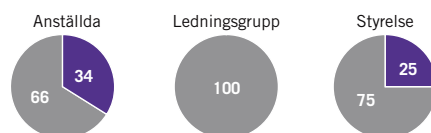
- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag. Uppföljning sker av verksamhet som inom ramen för samhällsuppdraget finansieras genom anslag på statens budget. Mål enligt processen för uppdragsmål har ännu inte utvecklats.

#### 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 miljard kronor i 20 bolag vilket tillsammans med syndikeringspartners motsvarar en total investeringsnivå om cirka 3 miljarder kronor. Portföljbolagen omsätter cirka 1,9 miljarder kronor och har 1 300 anställda.

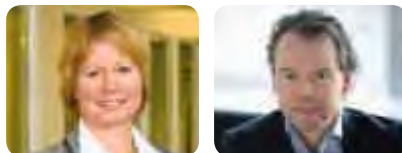
Bolaget startade verksamheten 2009 och investeringarna sker långsiktigt. Resultatet beror därför i huvudsak på finansnetto och kostnader för förvaltningsorganisationen. Bolaget har 12 anställda med kontor i Stockholm och Göteborg. Bolaget ska vara en långsiktig industriell partner som investerar på kommersiella grunder med ett avkastningsmål på 10–15 procent per år.

## ÅRET 2013

- Investerat kapital på 1 miljard kronor i 20 bolag sedan starten 2008.
- Hög aktivitet i en avvaktande marknad.
- Stort utländskt intresse för Fouriertransform's portföljbolag.

Den 20 augusti 2013 hölls en extra bolagsstämma i Fouriertransform där beslut fattades att utvidga bolagets verksamhetsmandat till att, förutom fordonsindustrin, även omfatta

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Sigrun Hjelmquist VD: Per Nordberg

Ordf: Sigrun Hjelmquist (valdes vid årsstämman 2014 då Lars-Olof Gustavsson avgick) Led: Jan Bengtsson, Ulf Berg, Hasse Johansson, Hanna Lagercrantz, Charlotte Rydin, Christina Åkerman (Jan Bengtsson, Ulf Berg och Charlotte Rydin valdes vid årsstämman 2014 då Ulla-Britt Fräjdin-Hellqvist, Karin Kronstam och Lars Göran Moberg avgick) Revisor: Hans Andersson och Andreas Drugge, Deloitte

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

övriga delar av tillverkningsindustrin och närliggande tjänstenärningar. Under året investerades totalt 283 miljoner kronor i fyra nya bolag – Smart Eye AB och TitanX Engine Cooling AB i Göteborg, Rototest International AB i Rönninge och SciBase AB i Stockholm – samt 125 miljoner kronor i befintliga portföljbolag.

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 miljard kronor, vilket jämfört med bedömt verkligt värde på befintlig portfölj samt återbetalt kapital från portföljbolagen, motsvarar en värdeökning på cirka 10 procent sedan Fouriertransform startade.

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, bet. 2008/09:FiU19, rskr. 2008/09:144)

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	0	3
Värdeförändringar	77	128
Rörelseresultat	42	66
Resultat före skatt	151	210
Nettovinst	131	194
– varav hänförbart till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	3 353	3 181
Anläggningstillgångar	1 085	637
Eget kapital	3 283	3 152
– varav minoritet	0	0
Nettoskuld	–2 253	–2 535
Operativt kapital	1 030	617

NYCKELTAL	2013	2012
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	4,1	6,4
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	5,1	13,8
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	–0,7	–0,8
Soliditet, %	97,9	99,1
Bruttoinvesteringar, mnkr	342	139
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	11	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.

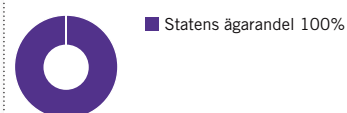
### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- 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.

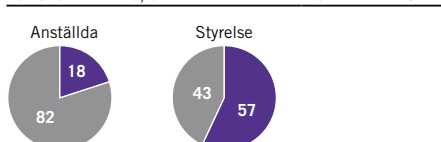
### UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

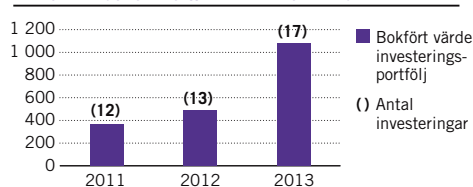
## STATENS ÄGARANDEL, %



## 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 med en marknadsandel om cirka 60 procent. 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. Marknaden för godstransporter på järnväg blir alltmer internationell vilket är en viktig förutsättning för den fortgående avregleringen. 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 gräns-löst och integrerat Europa och har därmed haft svårt att konkurrera med andra transportslag om internationella flöden.

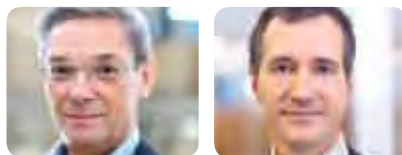
Green Cargos strategi är att fokusera på effektiv och hållbar järnvägslogistik för det svenska näringslivet och öka kvaliteten samtidigt som verksamheten bedrivs med lönsamhet.

#### ÅRET 2013

- Försvagad konjunktur och ökad prispress slog hårt mot omsättningen.
- Effektiviseringsprogram begränsade resultatförsämringen.
- Nedskrivning av värdet på lok och reservering för förlustkontrakt.

Under 2013 minskade transportvolymerna ytterligare. Green Cargos verksamhet är exponerad för ett flertal risker, bland annat att produktionen till sin karaktär är kapitalintensiv, att verksamheten är starkt konjunkturberoende, att volymutvecklingen för järnvägsbundna godstransporter i Europa är stagnerande, att konkurrensen på marknaden blir starkare och att den internationella affären är beroende av fungerande samarbete med andra logistikföretag.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Lennart Pihl

VD: Jan Kilström

**Ordf:** Lennart Pihl **Led:** Margareta Alestig Johnson, Ann-Christine Hvittfeldt, Daniel Kristiansson, Lotta Stalin, Trygve Sthen (Daniel Kristiansson valdes vid årsstämman 2014 då Lars Erik Fredriksson avgick)

**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 stämмоvald ledamot uppgår till 150 (150) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

Green Cargo har levererat ett negativt underliggande rörelseresultat under 2013. De samlade godsvolymer som inte har återhämtat sig efter finanskris och lågkonjunktur sjönk ytterligare under året.

Green Cargo-koncernens rörelseintäkter minskade jämfört med föregående år på grund av svag konjunktur, minskade volymer och prispress. Rörelseresultatet försämrades på grund av fallande volymer, nedskrivningar av lok (112 miljoner kronor) och reservering för förlustkontrakt (78 miljoner kronor). Tack vare pågående effektiviseringsprogram minskade dock det underliggande resultatet mindre än omsättningstappet. Fjölårets resultat belastades med en engångskostnad om cirka 10 miljoner kronor för integrationen av den egna järnvägsspeditören NTR i moderbolaget Green Cargo. Fjölårets resultat innehöll även försäljningen av Green Cargo Logistics samt fastigheter knutna till tredjepartslogistiken som gav ett resultat tillskott om 636 miljoner kronor.

#### UPPFÖLJNING

Green Cargo nådde 2013 inte de ekonomiska målen. För 2013 lämnade bolaget ingen utdelning.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	4 149	4 585
Rörelseresultat	-368	-72
Resultat före skatt	-394	-123
Nettovinst	-382	519
- varav hänförligt till minoritet	0	-1

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	4 214	4 850
Anläggningstillgångar	3 143	3 225
Eget kapital	1 333	1 740
- varav minoritet	0	8
Nettoskuld	-540	-1 107
Operativt kapital	793	633

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	neg	neg
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	neg	35,3
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	neg	neg
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	1,0	0,6
Soliditet, %	31,6	35,9
Bruttoinvesteringar, mnkr	343	300
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	2 125	2 323

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: Nettoskuldssättningsgrad 0,6–0,9.
- Utdelning: 50 procent med beaktande av nettoskuldssättningsgraden.

##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Våra lokförare 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).
- Vår sjukfrånvaro ska långsiktigt vara under 3,5 procent (2020).
- Andelen kvinnor i ledande befattningar ska öka med 50 procent (2020).

##### UPPDRAGSMÅL

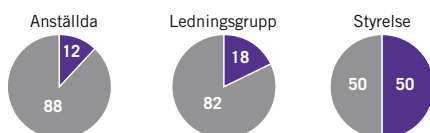
- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

#### STATENS ÄGARANDEL, %



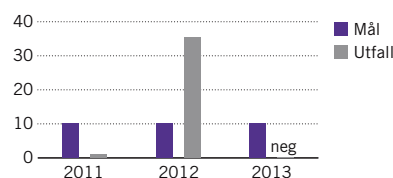
■ Statens ägarandel 100%

#### KÖNSFÖRDELNING, %



Män ■ Kvinnor

#### AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL, %





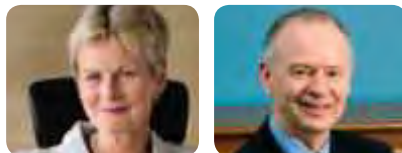
Genom ett privilegiebrev utfärdat av Karl XIII bildades 1810 det första bolag som förvaltade kanalen och 1978 registrerades AB Göta kanalbolag då staten övertog tillgångar som tidigare förvaltats av andra intressenter. Två riksdagsbeslut, från 1992 och 1994, är vägledande för ägarens syn på Göta kanalbolags 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 idag en av de viktigaste motorerna inom svensk besöksnäring. Bolaget bedriver kanal- och fastighetsrörelse. I kanalrörelsen ingår driften av kanalaneläggningen som är 19 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 kontinuerligt nya förutsättningar för näringsverksamheter längs kanalen.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Elisabeth Nilsson

VD: Anders Donlau

**Ordf:** Elisabeth Nilsson **Led:** Gunilla Asker, Christer Berggren, Jenny Lahrin, Ulf Larsson, Mikael Lundström, Renée Mohlert **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.

#### ÅRET 2013

- Ett resultat nära noll.
- Ökade intäkter från fastighetsrörelsen.
- Stabil trafikvolym på kanalen.

De ökade intäkterna på fastighetsrörelsen är ett resultat av en marknadsorientering av verksamheten vilket genererar ökade intäkter som kan återinvesteras i kanalaneläggningen och byggnader. Båttrafiken på kanalen påverkas långsiktigt av förändrade semestervanor och turismens generella utveckling. Likaså har en tyngd båtbransch påverkat många övriga gästhamnar med tillhörande verksamheter. En stabil och jämn trafikvolym på kanalen är avgörande för besökaren, då båtarna är en viktig del av attraktionen och för besöksmålet Göta kanal.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	71	70
Rörelseresultat	0	0
Resultat före skatt	0	0
Nettovinst	0	0
– varav hänförbart till minoritet	0	0
<b>BALANSRÄKNING, mnkr</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Balansomslutning	57	66
Anläggningstillgångar	46	45
Eget kapital	42	42
– varav minoritet	0	0
Nettoskuld	-5	-5
Operativt kapital	37	37
<b>NYCKELTAL</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Rörelsemarginal, %	neg	0,0
Re, Avkastning på justerat eget kapital (genomsnitt), %	0,1	0,1
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	neg	0,0
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-0,1	-0,1
Soliditet, %	73,4	63,6
Bruttoinvesteringar, mnkr	5	2
Anslag, mnkr	25	22
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	39	40
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)

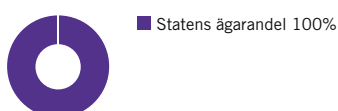
- Minst 50 alléträd per år ska planteras längs kanalen.
- Antal gästnätter per kalenderår på anläggningar som ingår i företagsnätverket Officiell Partner Göta kanal ska ha ett årligt index >100.
- Fritidsbåtskunden ska i den årliga kundundersökningen ge betyg > 4,5 på en femgradig skala.
- Kanalens vattenkvalitet ska mätas på fem platser och insatser ska genomföras för att upprätthålla god vattenkvalitet och/eller förbättra vattenkvaliteten.
- Bolaget ska samverka med kanal kommunerna för att under kanalsäsongen skapa praktikplatser/arbetsmöjligheter för ungdomar utan arbetslivserfarenhet.

Läs målen i sin helhet i bolagets årsredovisning.

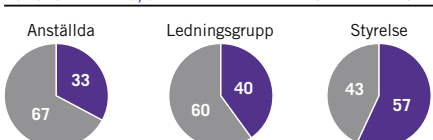
##### UPPDRAGSMÅL

- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag, men kvantifierbara mål för uppdraget är inte formulerade av ägaren.

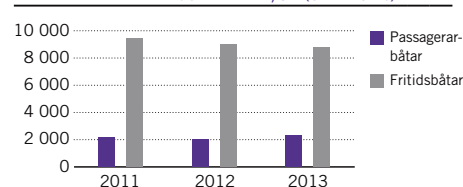
#### STATENS ÄGARANDEL, %



#### 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 beslöt 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 cirka 2 500 medarbetare, varav knappt 2 000 är tekniker med kompetens inom ban-, el-, signal- och teleteknik. Sedan 2010 är bolaget också etablerat i Norge. Verksamheten var fram till december 2013 indelad i fem affärsområden; Region Syd, Väst, Öst och Norr samt Entreprenad. 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 2013

- Intäkterna minskade med 16 procent främst på grund av minskad ordergång.
- Åtgärdsprogram initierat till följd av problem med resursanvändning, effektivitet och konkurrenskraft.

Efter Infranords fjärde år som självständigt bolag har det fortfarande problem med resursanvändning, effektivitet och konkurrenskraft. Därför initierades under slutet av 2013 en omorganisation som syftar till nya arbetsätt och lönsamhet.

Under andra halvan av året tillträdde Lars Öhman som ny VD och därefter har flera förändringar skett i koncernens ledning för att hantera de utmaningar Infranord står inför. Övertalighet har konstaterats i såväl ledning,

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Eva Färnstrand



VD: Lars Öhman

Ordf: Eva Färnstrand Led: Johan Hallberg, Agneta Kores, Sven Landelius, Johan Skoglund, Gunilla Spongh, Ingemar Ziegler Arb rep: Håkan Englund, Jörgen Lundström Arb suppl: Anders Högström, 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.

administration som produktion. I september lades ett varsel om 400 tjänster.

Infranord är fortsatt ledande inom drift och underhåll av svensk järnväg och tecknade merparten av de baskontrakt för drift och underhåll som upphandlades i Sverige 2013. I Norge växer bolaget organiskt och bolaget har här tecknat avtal om flera entreprenader med ett sammanlagt ordervärde om 300 miljoner kronor. I Danmark har marknaden varit ansträngd, varför personalen i det danska dotterbolaget har sagts upp.

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

## UPPFÖLJNING

För 2013 redovisas en förlust, vilket gör att bolaget under 2013 inte når upp till sina långsiktiga mål. Bolaget måste fortsätta arbetet med att stärka sin konkurrenskraft. Någon utdelning har inte lämnats vilket endast är aktuellt om soliditetsmålet uppnås.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	3 787	4 516
Rörelseresultat	-190	18
Resultat före skatt	-197	6
Nettovinst	-162	0
- varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	1 805	2 050
Anläggningstillgångar	678	653
Eget kapital	472	629
- varav minoritet	0	0
Nettoskuld	174	289
Operativt kapital	646	1 120

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	neg	0,4
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	neg	0,0
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	neg	1,5
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,4	0,5
Soliditet, %	26,1	30,7
Bruttoinvesteringar, mnkr	88	74
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	2 581	2 682

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

## MÅL

### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: 16 procent avkastning på eget kapital.
- 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

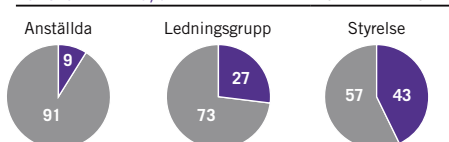
- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

## STATENS ÄGARANDEL, %



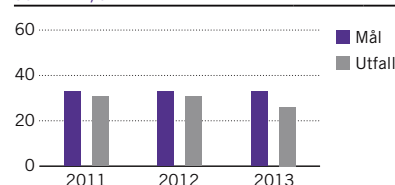
■ Statens ägarandel 100%

## KÖNSFÖRDELNING, %



Män ■ Kvinnor

## SOLIDITET, %





Inlandsinnovation AB är ett av staten helägt riskkapitalbolag, med en kapitalbas på 2 miljarder kronor. Bolaget inledde den operativa verksamheten under hösten 2011. Inlandsinnovations syfte är att öka tillgången till riskvilligt kapital för att ta tillvara tillväxtpotentialen och stärka den internationella konkurrenskraften hos företag i norra Sverige.

#### VERKSAMHET

Bolaget arbetar på marknadsmässiga villkor och gör direkta och indirekta investeringar i företag som vill och har förmåga att växa. Investeringarna kan variera i storlek och ske i olika skeden av ett företags utveckling liksom i olika branscher. Inlandsinnovation verkar som en aktiv och långsiktigt stabil ägare i de företag man investerar i.

Inlandsinnovations geografiska verksamhetsområde omfattar Norrbottens, Västerbottens, Jämtlands, Västernorrlands, Gävleborgs, Dalarnas och Värmlands län.

#### ÅRET 2013

- 208 miljoner kronor i ägarkapital har investerats i 12 nya bolag.
- Nettoutlåning har skett med 21 miljoner kronor.

Under 2013 har Inlandsinnovation investerat ägarkapital på 249 miljoner kronor i små och medelstora bolag som har potential att utvecklas och växa. Dessutom har bolaget tecknat låneavtal om totalt 21 miljoner kronor samt tillskjutit en förlagsinsats på 5 miljoner kronor.

Sedan starten av verksamheten och till och med 2013 har Inlandsinnovation investerat ägarkapital om totalt 327 miljoner kronor i 22 bolag. Under 2013 har Inlandsinnovation också genomfört sin första exit, då de sålde hela sin ägarandel i ett bolag.

Intresset från potentiella investeringsobjekt är fortsatt stort. Sedan 2011 har cirka 300 förfrågningar och erbjudanden om investeringar inkommit.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Wilhelm Geijer

VD: Håkan Berg

Ordf: Wilhelm Geijer (valdes vid årsstämman 2014 då Leif Zetterberg avgick) Led: Per Hollander, Yvonne Lif Lövbrand, Bengt-Erik Lindgren, Elisabeth Norman, Siv Svensson (Siv Svensson valdes vid årsstämman 2014 då Maria Hallman, Robert Taflin och Gunilla Nordlöf avgick) Revisor: Lars Helgesson, Deloitte

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

Resultatet på 10 miljoner kronor hänförs i huvudsak till finansiella intäkter på 88 miljoner kronor. Kostnaderna avser främst personalkostnader, konsulttjänster och nedskrivningar av portföljinvesteringar.

#### UPPFÖLJNING

Bolagets verksamhet befinner sig i en början av en investeringscykel och investeringarna sker dessutom långsiktigt. Efter två år kan därför inte en traditionell uppföljning ske av hur genomförda investeringar utvecklats. Resultatet beror istället i huvudsak på finansnetto och kostnader för förvaltningsorganisationen.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	4	2
Värdeförändringar	-17	0
Rörelseresultat	-51	-29
Resultat före skatt	37	10
Nettovinst	10	5
- varav hänförbart till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	2 079	2 036
Anläggningstillgångar	641	400
Eget kapital	2 030	2 020
- varav minoritet	0	0
Nettoskuld	-264	-318
Operativt kapital	1 766	1 702

NYCKELTAL	2013	2012
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	0,5	0,2
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	neg	neg
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-0,1	-0,2
Soliditet, %	97,6	99,2
Bruttoinvesteringar, mnkr	275	399
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	6	4

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

## MÅL

### EKONOMISKA MÅL

- Inga ekonomiska mål har fastställts. Avkastningskravet bör vara rörligt då avkastningen väntas följa inflation och ränteutveckling över tid.

### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Samtliga investeringsavtal från och med 2014 ska inkludera krav enligt Global Compacts principer.
- Inlandsinnovation ska stödja portföljbolagen i att prioritera relevanta mål för verksamheten enligt Global Compacts principer.

### UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

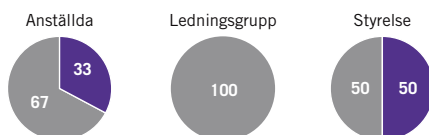
#### STATENS ÄGARANDEL, %



■ Statens ägarandel 100%

#### KÖNSFÖRDELNING, %

Män ■ Kvinnor





Jernhusen AB bildades 2001 vid bolagiseringen 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 även 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 2013

- Finansiering genom emittering av publika skuldpaper.
- Rörelseresultatet påverkades positivt av värdeförändringar.
- Ny toppnivå avseende det spårburna resandet.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Kjell Hasslert

VD: Kerstin Gillsbro

Ordf: Kjell Hasslert Led: Kristina Ekengren, Jakob Grinbaum, Anders Kupsu, Kerstin Lindberg Göransson, Ingegerd Simonsson, Christel Wiman (Kerstin Lindberg Göransson valdes vid årsstämman 2014 då Kia Orback Pettersson avgick) Arb rep: Thomas Franzon Revisor: Magnus Fredmer, EY

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

Intäkterna från hyror och nya erbjudanden och tjänster på framför allt stationer men även depåer ökade under året och i jämförbart bestånd blev ökningen knappt fem procent. Minskningen av rörelseresultatet beror i huvudsak på att en hotellfastighet revs i början av året samt att Kungsbrohuset avyttrades sommaren 2012. Värdeförändringar uppgick till 400 (64) miljoner kronor, varav värdeförändringar på fastigheter uppgick till 245 (121) miljoner kronor. Under året har Jernhusen refinansierat sin skuldportfölj och därmed övergått från att vara i huvudsak bankfinansierade till att i huvudsak finansiera sig med marknadsnoterade skuldpaper.

#### UPPFÖLJNING

Den genomsnittliga avkastningen på eget kapital över de senaste fem åren uppgår till 8,5 procent, vilket är en god bit under målet. Soliditeten är stark och håller sig inom målintervall och räntetäckningsgraden överstiger målet. Utdelning för året är 100 miljoner kronor, vilket motsvarar 39 procent av resultatet efter finansiella poster.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	682	743
Värdeförändringar	400	64
Rörelseresultat	797	523
Resultat före skatt	650	341
Nettovinst	513	564
– varav hänförligt till minoritet	–1	–4

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	11 920	10 648
Anläggningstillgångar	11 659	10 347
Eget kapital	4 973	4 555
– varav minoritet	7	6
Nettoskuld	5 638	4 869
Operativt kapital	10 611	9 424

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	116,9	70,4
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	10,8	13,2
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	8,0	5,3
Nettoskuld sättningsgrad, ggr	1,1	1,1
Soliditet, %	41,7	42,8
Bruttoinvesteringar, mnkr	1 284	1 010
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	100	100
Antal anställda i medeltal	237	244

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

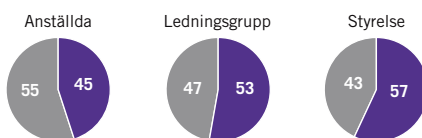
- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

#### STATENS ÄGARANDEL, %



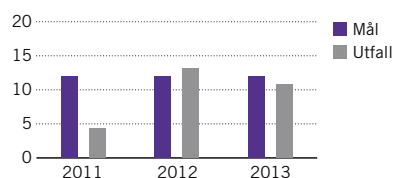
■ Statens ägarandel 100%

#### 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. Idag 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 och verksamheten är indelad i fem divisioner: Arbetsmarknadstjänster, Vuxenutbildning, Bemanning Yrkesarbetare, Bemanning Tjänstemän och Karriärväxling. Lernia finns representerat på över 100 orter över hela Sverige och är auktoriserat som bemannings-, utbildnings- och omställningsföretag av respektive branschorganisation. Bolagets tjänster är riktade till individer och kunder inom det privata näringslivet såväl som den offentliga sektorn.

Lernias marknadsandel av den totala bemanningsmarknaden 2013 var 6,8 procent, vilket gör Lernia till den fjärde största aktören totalt inom bemanning i Sverige och den största inom segmentet bemanning av kollektivanställda yrkesarbetare. Även på TSL-marknaden (Karriärväxling) innebär Lernias marknadsandel på 8,9 procent att bolaget var den fjärde största aktören. Inom utbildningssegmentet är Lernia den dominerande SFI-aktören (Svenska för invandrare) med en marknadsandel om närmare 40 procent och en av de största med 20 procents marknadsandel avseende kommunal vuxenutbildning.

#### ÅRET 2013

- Ökande efterfrågan på utbildningstjänster från offentliga kunder.
- Stärkt rörelsemarginal genom omstrukturering och besparing.
- Fortsatt hård konkurrens inom både utbildning och bemanning.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Birgitta Böhlin



VD: Helena Skåntorp

Ordf: Birgitta Böhlin Led: Sven-Runo Bergqvist, Kristina Ekengren, Peter Hägglund, Anna Klingspor, Ola Salmén, Karin Strömberg Arb rep: Olle Eriksson, Inge Lindroth, Julia Viktorsson Revisor: Ann-Christine Hägglund, PwC

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

Lernia uppvisar högre intäkter och ett väsentligt förbättrat resultat för 2013 jämfört med föregående år. Den positiva intäktsutvecklingen beror i huvudsak på att efterfrågan av utbildningstjänster från offentliga kunder har legat på en högre nivå än föregående år. De främsta anledningarna till det stärkta resultatet är ökade intäkter och effekter av det omfattande besparings- och omstrukturingsprogram som beslutades i slutet av 2012. Målet var att kraftigt reducera Lernias årliga kostnadsbas samt att göra företaget bättre rustat att möta marknadens och kundernas ökade krav.

#### UPPFÖLJNING

Lernia når inte upp till marginalmålet för de senaste fem åren. 2009, 2011 och 2012 var marginalen negativ. Bolagets soliditet uppgick vid utgången av året till 49 (42) procent. Föreslagen utdelning för 2013 är 58 (0) miljoner kronor, vilket motsvarar 40 procent av årets vinst. För det enskilda året 2013 når Lernia lönsamhetsmålet, utdelningspolicy samt kapitalstrukturmålet, även efter utdelning.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	2 653	2 520
Rörelseresultat	185	-92
Resultat före skatt	188	-88
Nettovinst	146	-96
- varav hänförligt till minoritet	0	0
BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	1 070	939
Anläggningstillgångar	132	159
Eget kapital	525	365
- varav minoritet	0	0
Nettoskuld	-148	-133
Operativt kapital	377	232
NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	7,0	neg
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	32,8	neg
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	60,8	neg
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-0,3	-0,4
Soliditet, %	49,1	42,0
Bruttoinvesteringar, mnkr	10	20
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	58	0
Antal anställda i medeltal	3 828	4 208
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.

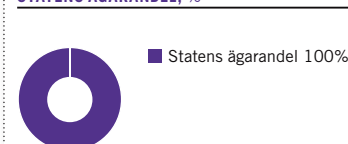
##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

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

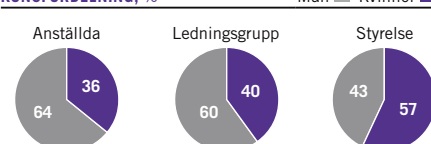
##### UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

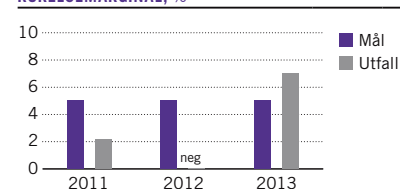
#### STATENS ÄGARANDEL, %



#### KÖNSFÖRDELNING, %



#### RÖRELSEMARGINAL, %







Luossavaara-Kiirunavaara Aktiebolag, LKAB, är en internationell högteknologisk mineralkoncern och en världsledande producent av förädlade järnmalmprodukter för ståltillverkning. LKAB bildades 1890, staten blev delägare i bolaget 1907 och sedan 1957 är företaget helägt av staten.

#### VERKSAMHET

LKAB tillverkar och levererar förädlade järnmalmprodukter och tjänster till kunder över hela världen. Andra närliggande produkter och tjänster som bygger på LKAB:s kunnskap och som stödjer huvudaffären ingår i verksamheten. Bolagets affärsstrategi är att utveckla, tillverka och sälja järnmalmprodukter med egenskaper som överträffar konkurrenternas. För LKAB:s del är hög och jämn produktkvalitet samt kostnadseffektivitet kritiska faktorer för att klara konkurrensen.

#### ÅRET 2013

- Minskat rörelseresultat till följd av lägre volym, lägre priser och lägre dollarkurs.
- Störningar i pelletsverken drog ned årsproduktionen.
- Den globala efterfrågan på järnmalm var fortsatt stabil.

Under tredje kvartalet 2013 införde LKAB en rörlig prismodell. De skador på omgivande samhällen som gruvverksamheten förorsakade under 2013 har medfört att resultatet har belastats med 723 miljoner kronor, varav 102 miljoner kronor avser inflationsuppräknings som återfinns under finansnettot. Påverkan på samhällena i Malmfälten kommer att belasta LKAB:s resultat och likviditet med avsevärda belopp under de kommande åren. Koncernens investeringar i materiella anläggningstillgångar ökade under året och ökningen avser främst investeringar för tillväxtprogrammet LKAB37 samt rökgasreningens anläggningar i Svappavaara och Malmberget. På årsstämman i april 2013 fastställdes nya ekonomiska mål.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Sten Jakobsson

VD: Lars-Eric Aaro

Ordf: Sten Jakobsson (valdes vid årsstämman 2014 då Marcus Wallenberg avgick) Led: Hans Biörck, Maija-Liisa Friman, Lars-Åke Helgesson, Hanna Lagercrantz, Maud Olofsson, Lars Pettersson Arb rep: Dan Hallberg, Tomas Strömberg, Jan Thelin Arb suppl: Stefan Fagerkull, Bertil Larsson, Pentti Rahkonen Revisor: Peter Ekberg, Deloitte

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

#### UPPFÖLJNING

Under 2013 uppnåddes ägarens mål för avkastning på eget kapital och för utdelning. Målet för kapitalstrukturen är en nettoskuld-sättningsgrad på 0–0,2 ggr (finansiell nettoskuld/eget kapital). Per balansdagen var nettoskuld-sättningsgraden negativ, det vill säga finansiell nettoskuld understeg eget kapital. Till och med 2012 var målet för kapitalstrukturen en soliditet på över 50 procent.

LKAB:s mål att reducera produktionskostnaden med 20 procent år mellan 2012 och 2015 kommer sannolikt inte att uppnås år 2015. Anledningen är att den planerade produktionsökningen i Mertainens dagbrottsgruva är framflyttad, på grund av försenade miljötillstånd, vilket innebär att full effekt av LKAB:s tillväxtprogram förskjuts. Tillväxten från de nya dagbrotten ökar LKAB:s konkurrenskraft genom högre volymer vilket ger en lägre kostnad per ton.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	23 656	26 971
Rörelseresultat	7 639	10 589
Resultat före skatt	7 768	10 977
Nettovinst	6 032	8 753
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	57 822	57 944
Anläggningstillgångar	35 213	31 712
Eget kapital	41 472	41 085
– varav minoritet	0	0
Justerad nettoskuld-LKAB	-3 315	-5 780
Operativt kapital	34 157	31 305

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	32,3	39,3
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	14,6	22,2
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	23,3	30,6
Justerad nettoskuld-sättningsgrad, ggr	-0,11	-0,14
Soliditet, %	71,7	70,9
Bruttoinvesteringar, mnkr	6 156	5 808
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	3 500	5 500
Antal anställda i medeltal	4 427	4 357

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: Skuld-sättningsgrad 0–0,2 ggr.
- Utdelning: 30–50 procent av årets resultat.

##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

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

- Långtidsjukfrånvaron 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

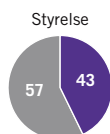
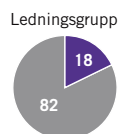
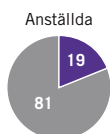
- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

#### STATENS ÄGARANDEL, %



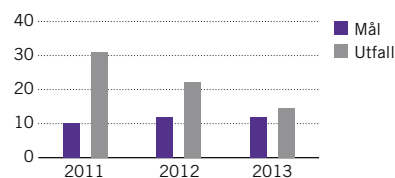
Statens ägarandel 100%

#### 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. 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

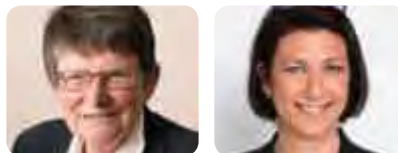
Metria drivs med en målsättning att generera marknadsmässig avkastning och ska ha en rörelsemarginal i linje med branschen i övrigt. Metria levererar allt från stora infrastrukturprojekt – till exempel att mäta in Botniabanan – till att bygga tekniska system för geografisk IT som till exempel Naturvårdsverkets handläggningssystem. Kunderna återfinns inom områdena bank och försäkring, infrastruktur, skog, krishantering och försvar samt kommuner och övrig offentlig sektor. Metria har drygt 300 medarbetare och finns representerade på cirka 30 orter över hela Sverige. Huvudkontoret ligger i Gävle.

#### ÅRET 2013

- Svag utveckling under årets första del bland annat till följd av en tuff vinter.
- Omfattande åtgärdsprogram för att skapa lönsam tillväxt.
- Engångskostnader tynger rörelseresultatet med 22,8 miljoner kronor.

Metrias lägre omsättning beror på såväl tuffare marknadsvillkor som en snörök vinter där framförallt mätverksamheten påverkas negativt. Rörelseresultatet påverkas också kraftigt av engångskostnader som följde av det åtgärdsprogram som beslutades under fjärde kvartalet. Programmet har under året kostat knappt 23 miljoner kronor men syftar till att framöver sänka bolagets fasta kostnader och därmed bidra till ett högre resultat.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Christina Rogestam VD: Karin Annerwall Parö

Ordf: Christina Rogestam Led: Katarina Axelsson Lindgren, Börje Bengtsson, Katarina Burton, Pia Gideon, Lotta Jarleryd, Urban Lindskog, Michael Thorén (Katarina Axelsson Lindgren valdes på extra stämma i december 2013. Börje Bengtsson, Katarina Burton, Pia Gideon, Urban Lindskog och Michael Thorén valdes vid årsstämman 2014 då Gunvor Engström, Patrik Jönsson, Peter Ljung och Anders Ågren avgick)

Arb rep: Per-Åke Jureskog, Erik Nilsson Arb suppl: Lars-Erik Johansson, Mats Rosengren Revisor: Lena Möllerström Nording, Grant Thornton

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 lönsamhetsmässigt haft ett svagt 2013. Lönsamhetsmålet om 8 procent (EBITA) togs under hösten 2013 fram i samarbete mellan ägare och bolag. Lönsamhetsmålet utgör en viktig grundförutsättning för den affärsplan och det åtgärdsprogram som bolaget beslutade under fjärde kvartalet 2013. Tillsammans med beslutade hållbarhetsmål bedöms nu finnas en god grund för att målinriktat arbeta med att utveckla bolagets verksamhet och inriktning under 2014.

Ägaren kommer att ha en nära dialog med bolaget under 2014 och kommer inför årsstämma 2015 föreslå ekonomiska mål avseende såväl lönsamhet som kapitalstruktur och utdelningspolicy.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	431	472
Rörelseresultat	-28	13
Resultat före skatt	-27	13
Nettovinst	-20	7
- varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	202	225
Anläggningstillgångar	85	88
Eget kapital	86	106
- varav minoritet	0	0
Nettoskuld	0	0
Operativt kapital	81	93

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	neg	2,8
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	neg	6,9
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	neg	13,9
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,0	0,0
Soliditet, %	42,6	47,0
Bruttoinvesteringar, mnkr	6	8
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	301	305

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

## MÅL

### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: 8 procent rörelsemarginal (EBITA).

### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Minskad drivmedelsförbrukning för bilresor om 20 procent till 2016 (från 2013 års nivå).
- Andel anställda under 30 år ska uppgå till 20 procent 2016 (från 5 procent 2013).

### UPPDRAGSMÅL

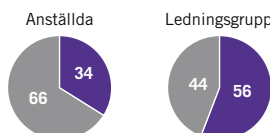
- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

#### STATENS ÄGARANDEL, %



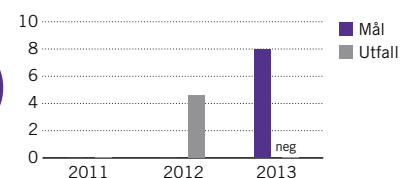
■ Statens ägarandel 100%

#### KÖNSFÖRDELNING, %



Män ■ Kvinnor

#### RÖRELSEMARGINAL, %



# Miljömärkning Sverige

Miljömärkning Sverige Aktiefbolag bildades 1998 och förvaltar på regeringens uppdrag den nordiska miljömärkningen 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. Sedan november 2012 ägs Miljömärkning Sverige till hundra procent av staten.

## VERKSAMHET

Bolaget har till uppgift att förvalta miljömärkningssystemen Svanen och EU Ecolabel och att bidra till att uppfylla konsument- och miljöpolitiska mål. Att visa att miljömärkningen är en del av lösningen på klimatfrågan är en viktig uppgift, men miljömärkning har bäring på ett flertal miljömål såsom giftfri miljö, biologisk mångfald och resursanvändning. Verksamheten utgörs av kriterieutveckling, information och marknadsföring av miljömärkningssystemen Svanen och EU Ecolabel 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 samt genom statligt anslag som 2013 motsvarade åtta procent av intäkterna. Det statliga anslaget ska användas till att delfinansiera kriteriearbetet inom de båda miljömärkningssystemen och att göra EU:s system mer spritt och känt på den svenska marknaden.

## ÅRET 2013

- Nya och reviderade kriterier för Svanen och EU Ecolabel.
- Miljömärkningen växer inom tjänster och bygg.
- Nytt avgiftssystem inom EU Ecolabel.

Under 2013 beslutades om två nya produktgrupper inom EU Ecolabel samt reviderades kriterier för elva produktgrupper inom Svanen och fem inom EU Ecolabel. Utveckling av nya och reviderade kriterier inom de båda märkningssystemen pågår. Nya avgifter fastställdes inom EU Ecolabel vilket förbättrar möjligheterna att utveckla märkningen. Det stora intresset för miljömärkning av tjänster fortsatte. Svanen fortsatte också att växa på byggmarknaden. Nätverket av företag som vill

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Christina Lindbäck VD: Ragnar Unge

Ordf: Christina Lindbäck Led: Marita Axelsson, Svante L. Axelsson, Jan Peter Bergkvist, Yvonne Ingman, Gunilla Jarlbro Arb rep: Ingela Hellström, Ulla Sahlberg Arb suppl: 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.

handla miljömärkt ökar och består av 260 företag. Konsttävlingen Nordic Art Insight om hur vi kan nå en hållbar konsumtion samlade totalt 146 tävlingsbidrag från hela Norden och priset delades ut under den nordiska hållbarhetskonferensen i Umeå. Vid årets slut fanns 1376 aktiva Svanenlicenser i Sverige inom 59 produktområden och 39 licenser för EU Ecolabel inom 34 produktgrupper.

## UPPFÖLJNING

Miljömärkning Sverige bidrar på ett betydande sätt genom sitt arbete till målet för konsumentpolitiken, som lyder "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 2013 har bolaget i enlighet med ägardirektiven verkat för de båda miljömärkningssystemens framgång. Nya kriterier för märkning har utvecklats, licenserna har ökat och marknadsinsatserna har varit omfattande. Svanen är ett av Sveriges starkaste varumärken med en kännedom hos allmänheten på 96 procent (17 procent för EU Ecolabel).



RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	47	44
Rörelseresultat	0	-2
Resultat före skatt	1	1
Nettovinst	1	-1
- varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	28	27
Anläggningstillgångar	18	20
Eget kapital	21	21
- varav minoritet	0	0
Nettoskuld	-3	-2
Operativt kapital	25	25

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	0,4	neg
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	4,4	neg
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	0,8	neg
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-0,2	-0,1
Soliditet, %	76	76
Bruttoinvesteringar, mnkr	0	0
Anslag, mnkr	4	4
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	59	56

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

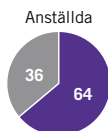
- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag. Uppföljning sker av verksamhet som inom ramen för samhällsuppdraget finansieras genom anslag på statens budget. Mål enligt processen för uppdragsmål har ännu inte utvecklats.

### STATENS ÄGARANDEL, %



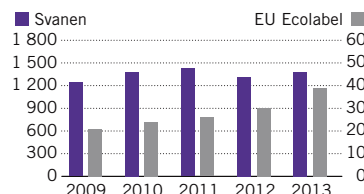
Statens ägarandel 100%

### KÖNSFÖRDELNING, %



### Män ■ Kvinnor ■

### ANTAL SVENSKA LICENSER, SVANEN OCH EU ECOLABEL





Aktiebolaget Svenska Miljöstyrningsrådet bildades 1995 för att vara huvudman och registreringsorgan i Sverige för EU:s miljölednings- och miljörevisionsordning (EMAS). Verksamheten har sedan utvecklats och omfattar i dag även förvaltning och utveckling av det internationella systemet för miljövarudeklarationer (EPD®) samt system för hållbar offentlig och annan professionell upphandling (Miljöstyrningsrådets upphandlingskriterier).

#### VERKSAMHET

Bolagets verksamhet syftar till att främja en frivillig förbättring av näringslivets och den offentliga sektorns miljöarbete.

Miljöstyrningsrådet förvaltar och vidareutvecklar tre frivilliga system på miljöområdet. EMAS är ett ledningsverktyg som företaget och andra organisationer kan använda för att utvärdera, rapportera och förbättra sin miljöprestanda. Internationella EPD®-systemet är ett informationssystem för att objektivt beskriva miljöegenskaper hos varor och tjänster i ett livscykelerspektiv. Informationen redovisas i form av miljövarudeklarationer (EPD:er). Det tredje systemet är Miljöstyrningsrådets upphandlingskriterier som ger stöd och vägledning för upphandlare att ställa framför allt miljökrav vid upphandling av varor, tjänster och entreprenader.

#### ÅRET 2013

- Vid årets slut innehöll Miljöstyrningsrådets Upphandlingsverktyg 833 kriterier fördelat i 54 produktgrupper och 125 underproduktgrupper.
- I en undersökning från Naturvårdsverket anger 60 procent av de deltagande organisationerna att de använder Miljöstyrningsrådets kriterier som hjälp för att miljöanpassa inköpen.

Bolaget erhöll under 2013 ett statligt bidrag på 0,5 miljoner kronor för informationsinsatser med mera för att stimulera organisationer till nya och förnyade registreringar enligt EMAS-förordningen samt 11,5 miljoner kronor för arbetet med miljökrav vid offentlig upphandling. EMAS-verksamheten finansieras även via årsavgifter från de organisationer som är anslutna till EMAS. Arbetet med EPD® täcks huvudsakligen av intäkter från registrerings- och årsavgifter. Därutöver får bolaget vissa intäkter från uppdrag med koppling till upphandlingsområdet. Regeringen aviserade i budgetpropositionen för 2014 att man under

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Lars Ekecrantz VD: Sven-Olof Ryding

Ordf: Lars Ekecrantz Led: Kerstin Blom Bokliden, Annika Christensson, Tomas Ekström, Kristina von Oelreich, Maria Ohlman (Maria Ohlman valdes vid extrastämma i januari 2014 då Viktoria Ingman avgick. Lars Jonsson avgick i mars 2014) Revisorer: Mikael Sjölander, EY

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 45 (45) tkr. Arvode till stämmovald ledamot uppgår till 10 (10) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

2014 avser samla den statliga stöd- och informationsverksamheten om offentlig upphandling inklusive innovationsupphandling, samt miljö och sociala krav i Konkurrensverket. Delar av Miljöstyrningsrådets verksamhet berörs av denna förändring vilket påverkat bolaget, se vidare regeringens proposition 2013/14:99, Vårändringsbudget för 2014.

#### UPPFÖLJNING

Arbetet med upphandlingsverksamheten har bland annat inneburit ett omfattande arbete med uppdatering och utveckling av kriterier samt att ge information och vägledning till upphandlare. Bolaget fortsatte att, som så kallat behörigt organ i Sverige, informera om EMAS på hemsidan, www.emas.se. Där finns bland annat information om EMAS-förordningen, regler för att ansluta sig till systemet samt förteckning över EMAS-registrerade organisationer i Sverige. Arbetet med det internationella EPD®-systemet innebär en ytterligare breddning av verksamheten till nya sektorer, produktgrupper och tjänsteslag. Miljöstyrningsrådet har bland annat fortsatt att marknadsföra systemet på en internationell marknad.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	8	6
Värdoförändringar	0	0
Rörelseresultat	0	0
Resultat före skatt	0	0
Nettovinst	0	0
– varav hänförbart till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	10	10
Anläggningstillgångar	3	3
Eget kapital	4	4
– varav minoritet	1	1
Nettoskuld	-2	-1
Operativt kapital	2	3

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	0,7	neg
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	1,6	3,1
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	2,0	neg
Nettoskulsättningsgrad, ggr	-0,6	-0,3
Soliditet, %	36,0	34,0
Bruttoinvesteringar, mnkr	0	1
Anslag, mnkr	12	12
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	20	19

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

- Miljö: Att minska den betydande direkta miljöpåverkan vad avser CO<sub>2</sub>-utsläpp med 5%, dvs 0,5 ton CO<sub>2</sub> per år.
- Arbetsvillkor: Upprätthålla, och i görligaste mån, förbättra arbetsmiljön för Miljöstyrningsrådets personal.
- Mänskliga rättigheter: Värna om upprätthållandet av rimliga mänskliga rättigheter vid inköp av varor och tjänster.

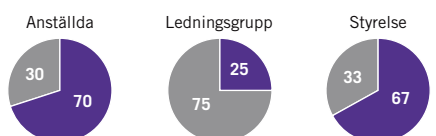
### UPPDRAGSMÅL

- 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.

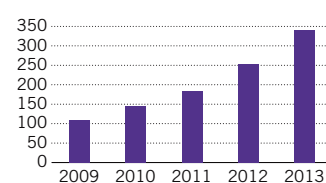
#### STATENS ÄGARANDEL, %



#### KÖNSFÖRDELNING, %



#### EPD-REGISTRERINGAR, antal





Kungliga Operan har sedan verksamheten initierades av Gustav III haft nära band med staten och 1975 blev 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 2013

- Antalet besökare håller hög och jämn nivå med nästan hundra procentig beläggning.
- Arbetet för att nå nya publikgrupper och för att öka tillgängligheten fortsätter.

Anslaget från staten uppgick för 2013 till 435 miljoner kronor. Resultatet för året är 5,4 miljoner kronor och det egna kapitalet fortsätter att stärkas och uppgår till 32,6 miljoner kronor.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Kristina Rennerstedt VD: Birgitta Svendén

Ordf: Kristina Rennerstedt Led: Anna-Karin Celsing, Michael Christiansen, Dag Hallberg, Leif Jakobsson, Lotta Lekvall, Lennart Läftman, Mira Helenius Martinsson Arb rep: Johan Edholm, Pierre Gylbert, Thomas Nylander Arb suppl: Gunilla Markström, Daniel Norgren-Jensen, Martin Säfström adj Revisor: Kerstin Sundberg, Deloitte

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

#### UPPFÖLJNING

Operans repertoar har under 2013 varit varierad och innehållit två urpremiärer och sex premiärer. Tidigare framförda verk har haft nypremiärer. Operan gav sammanlagt 347 föreställningar som besöktes av 239 504 personer. Operan arbetar aktivt med att nå nya publikgrupper genom ändrade öppettider och via nya kommunikationskanaler. Arbetet med att förbättra förutsättningarna för personer med olika funktionshinder pågår kontinuerligt. Operans uppsättningar når internationell uppmärksamhet och flera internationellt erkända sångare, dansare, koreografer och upphovsmän gästar Operan i Stockholm.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	507	508
Rörelseresultat	4	-6
Resultat före skatt	5	-4
Nettovinst	5	8
- varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	203	167
Anläggningstillgångar	49	23
Eget kapital	33	27
- varav minoritet	0	0
Nettoskuld	-113	-109
Operativt kapital	-80	-82

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	0,8	neg
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	16,7	34,9
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	neg	7,1
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-3,4	-4,0
Soliditet, %	16,3	16,2
Bruttoinvesteringar, mnkr	31	12
Anslag, mnkr	435	423
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	536	552

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

- Operan värnar om mänskliga behov som kreativitet, identitet och konstnärligt uttryck samt om goda arbetsförhållanden och metoder som ger medarbetare förutsättningar att utvecklas.
- Operan strävar mot ett modernt resurstänkande och etiskt ansvar för människor och miljö.
- Operan är öppen gentemot hela samhället och för alla åldrar. Operan värnar om mångfald och jämställdhet.
- Operan värnar om kulturarvet, engagerar sig i sin omvärld samt speglar utmaningar i samhället.

Läs målen i sin helhet i bolagets årsredovisning.

### UPPDRAGSMÅL

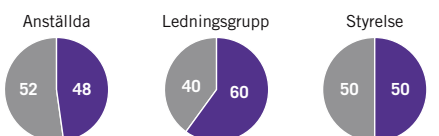
- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag. Uppföljning sker av verksamhet som inom ramen för samhällsuppdraget finansieras genom anslag på statens budget. Mål enligt processen för uppdragsmål har ännu inte utvecklats.

#### STATENS ÄGARANDEL, %



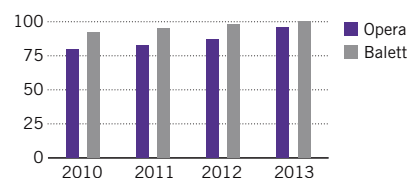
■ Statens ägarandel 100%

#### KÖNSFÖRDELNING, %



Män ■ Kvinnor ■

#### 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 ansökt om konkurs.

#### VERKSAMHET

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

Bolagets huvudverksamhet är i dag att förse de cirka 1,5 miljoner Saab-bilar, som finns på drygt 60 marknader, med reservdelar, tillbehör och servicehjälpmedel. Försäljning till slutkunden, bilägaren, sker via ett globalt nätverk om cirka 1 200 auktoriserade verkstäder.

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.

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

Bolaget har avtalad rätt att tillverka samtliga reservdelar till Saab-bilar ur originalverktyg och har cirka 1 600 leverantörer globalt.

#### ÅRET 2013

- Ökad nettoomsättning, främst till följd av återetablering på den nordamerikanska marknaden.
- Skattebeslut påverkade resultatet positivt med cirka 103 miljoner kronor.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Håkan Erixon

VD: Jonas Tegström

**Ordf:** Håkan Erixon **Led:** Johan Formgren, Charlotte Hansson, Hans Krondahl, Monica Lingegård, Michael Thorén, Helene Vibbleus (Helene Vibbleus valdes vid extra stämma i november 2013) **Arb rep:** Jan Jakobsen, Ingemar Sandberg **Revisorer:** 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.

När Saab Automobile stoppade sin bilproduktion successivt under 2011 blev följden att nätverket av återförsäljare, importörer och dotterbolag drabbades hårt. Saab Automobile AB försattes i konkurs i slutet av 2011 och dotterbolaget Saab Automobile Parts påverkades väsentligt.

För 2013 ökade nettoomsättningen med 9 procent jämfört med föregående år, främst till följd av återetableringen på den amerikanska marknaden men också som ett resultat av den kundbreddning som gett en ökad marknadsandel. Exklusive USA så minskade dock nettoomsättningen något. Periodens resultat ökade, med påverkan av positiva effekter av engångskaraktär om cirka 103 miljoner kronor avseende skattebeslut under 2013.

#### UPPFÖLJNING

Bolaget har nyligen beslutade hållbarhetsmål, dessa kommer att följas upp under 2014.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	1 044	960
<b>Rörelseresultat</b>	<b>139</b>	<b>137</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>139</b>	<b>135</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>177</b>	<b>120</b>
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
<b>Balansomslutning</b>	<b>872</b>	<b>807</b>
Anläggningstillgångar	104	85
<b>Eget kapital</b>	<b>720</b>	<b>559</b>
– varav minoritet	0	0
<b>Nettoskuld</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Operativt kapital</b>	<b>720</b>	<b>559</b>

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	13,3	14,3
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	27,7	23,5
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	21,7	28,3
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,0	0,0
Soliditet, %	80,7	73,0
Bruttoinvesteringar, mnkr	5	6
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	55	50
Antal anställda i medeltal	364	340

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

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

##### UPPDRAGSMÅL

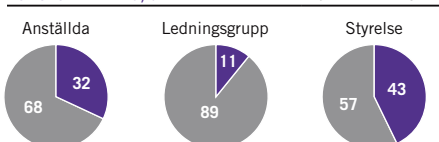
- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

#### STATENS ÄGARANDEL, %



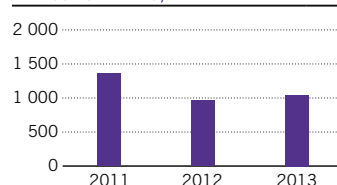
■ Statens ägarandel 100%

#### 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 Posten 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 2013

- Ökat resultat, trots fallande volymer inom meddelande och brev, tack vare effektiviseringar och lägre omstruktureringskostnader.
- Behov av bättre rörelseresultat inom samtliga områden i bolaget.

Digitalisering och substitution till andra kommunikationsmedel har satt fortsatt press på PostNords resultat. Den fortsatt fallande volymen inom meddelande och brev har kompenseras av förvärv inom Logistik men också genom en organisk tillväxt inom framförallt e-handel och B2C-paket. Rörelseresultatet för helåret har förbättrats något, framförallt till följd av fortsatta effektiviseringar i verksamheten samt lägre omstruktureringskostnader. För att möta marknadsutvecklingen och förbättra lönsamheten har bolaget under året genomfört viktiga förändringar,

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



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, (Magnus Skåniger valdes vid årsstämman 2014. Jonas Iversen avgick i februari 2014.) **Arb rep:** Lars Chernitz, Alf Mellström, Ann-Christin Fällén **Arb suppl:** Johan Lindholm, Peder Madsen, Isa Merethe Rogild **Revisor:** Helene Willberg, KPMG AB

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.

bland annat en förändrad organisation för att skapa ökad tydlighet mot kund, ökat fokus på e-handel samt större potential till samordningsvinster i verksamheten.

## UPPFÖLJNING

Som en effekt av förändrade marknadsförutsättningar sedan sammanslagningen 2009 reviderades bolagets ekonomiska mål vid årsstämman 2014. Lönsamhet och avkastning har under längre tid legat väsentligt under det tidigare målet 10 procents avkastning på eget kapital. De nya målen speglar en lägre förväntad avkastning än tidigare. För att förbättra lönsamheten är det viktigt att bolaget fortsätter att genomföra det omställningsarbete med produktionsutveckling och effektivisering inom meddelande och brev som påbörjats. Detta för att säkra lönsamhet trots minskande brevvolymer. Samtidigt behöver lönsamheten inom Logistik och dotterbolaget Strålfors också förbättras.

Årsstämman 2014 antog nya ekonomiska mål där lönsamheten ska uppgå till 10,5 procents avkastning på operativt kapital, nettoskuldssättningen ska vara 10–50 procent och utdelningen uppgå till 40–60 procent av årets vinst efter skatt. Målen ska uppnås långsiktigt över en konjunkturcykel.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	39 533	38 920
<b>Rörelseresultat</b>	<b>676</b>	<b>511</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>468</b>	<b>367</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>322</b>	<b>247</b>
– varav hänförligt till minoritet	3	2

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
<b>Balansomslutning</b>	<b>25 718</b>	<b>26 806</b>
Anläggningstillgångar	16 124	16 253
<b>Eget kapital</b>	<b>9 063</b>	<b>7 533</b>
– varav minoritet	4	3
<b>Nettoskuld</b>	<b>4 215</b>	<b>4 092</b>
<b>Operativt kapital</b>	<b>12 163</b>	<b>11 526</b>

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	1,7	1,3
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	3,8	2,5
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	5,7	4,2
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,5	0,5
Soliditet, %	35,2	28,1
Bruttoinvesteringar, mnkr	2 729	3 789
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	129	103
Antal anställda i medeltal	39 305	39 713

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

## MÅL

### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Avkastning på eget kapital 10 procent.
- Kapitalstruktur: Soliditet minst 35 procent.
- Utdelning: 40 procent av årets vinst efter skatt.

Mål 2013. Vid årsstämman 2014 antogs nya ekonomiska mål.

### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

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

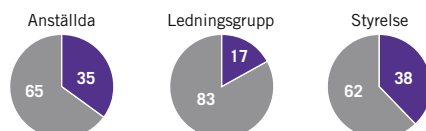
### UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag. Bolaget har dock ett uppdrag om samhällsomfattande postservice, knutet till tillståndet att bedriva postverksamhet.

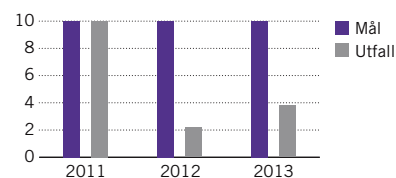
## STATENS ÄGARANDEL, %



## 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.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Pia Sandvik

VD: Cecilia Driving

Ordf: Pia Sandvik (valdes i augusti 2013 då Yngve Stade avgick) Led: Anna Hultin Stigenberg, Thomas Johannesson, Richard Reinius, Ulf Säter, Marie Westrin (Richard Reinius valdes vid extra stämma i december 2013 då Jenny Lahrin avgick. Ulf Säter valdes vid årsstämman 2014 då Akbar Seddigh avgick.) Revisor: Olof Enerbäck, PwC

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

#### ÅRET 2013

- Fortsatt god tillväxt i RISE-gruppen.
- Överläggning kring RISE-strukturen för att öka kundnyttan.

RISE-gruppens omsättning (koncernen och intressebolagen) har ökat fem–sex procent per år under de senaste fyra åren. Det lägre resultatet 2012 belastades med kostnader för omstrukturering i Innventia och Swedish ICT Research. Strategiska kompetensmedel uppgick till cirka 18 (17) procent av RISE-gruppens omsättning. Gruppens samlade finansiella ställning är god med en soliditet om 48 procent.

RISE har över gruppen utövat aktiv bolagsstyrning i enlighet med en av styrelsen fastställd bolagsstyrningsmodell. Några av bolagets viktigaste uppgifter under 2013 har vid sidan av bolagsstyrningsfrågorna varit att arbeta med effektuppföljning och strukturutvecklingsfrågor. RISE har arbetat med de strategiskt viktiga framtidsfrågorna bolagsstyrning, fördelning och uppföljning av beviljade strategiska kompetensmedel, SK-medel, samt ökad kundnytta genom att möta och leva upp till industrins behov av för dem relevant forskning. Genom att främja industri-nära forskning och innovation har företaget bidragit till ökad tillväxt och stärkt konkurrenskraft.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	1 807	1 676
Rörelseresultat	33	16
Resultat före skatt	41	25
Nettovinst	30	11
– varav hänförligt till minoritet	–9	–15

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	1 807	1 431
Anläggningstillgångar	793	508
Eget kapital	875	806
– varav minoritet	65	34
Nettoskuld	155	0
Operativt kapital	1 030	806

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	1,8	0,9
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	4,9	3,5
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	3,5	2,0
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,2	0,0
Soliditet, %	48,4	56,3
Bruttoinvesteringar, mnkr	0	0
Anslag, mnkr	300	280
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	1 587	1 449

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

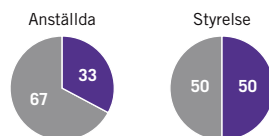
- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag. Uppföljning sker av verksamhet som inom ramen för samhällsuppdraget finansieras genom anslag på statens budget. Mål enligt processen för uppdragsmål har ännu inte utvecklats.

#### STATENS ÄGARANDEL, %



■ Statens ägarandel 100%

#### KÖNSFÖRDELNING, %



Män ■ Kvinnor ■

#### RISE-GRUPPENS OMSÄTTNING 2013, %



■ Näringsliv 57%  
■ Kompetens- och struktur-  
utvecklingsmedel 18%  
■ Forskningsanslag tagna  
i konkurrens 25%



# 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 22 000 anställda på cirka 250 orter i Sverige. Samhall levererar varor och tjänster till kunder inom ett flertal industri- och tjänstebanscher såsom industriproduktion inom bland annat trä, elektronik, kablage och förpackning samt servicetjänster inom bland annat städ- och fastighetsservice. Produktionen sker i egen regi eller hos kund.

På bolagsstämman 2014 antogs en ägaranvisning 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 (personer med psykiskt funktionshinder, personer med utvecklingsstörning eller neurologiskt funktionshinder och personer med mer än ett funktionshinder samt personer med funktionshinder i sysselsättningsfasen).
- 1 100 personer av de anställda med funktionsnedsättning ska lämna företaget för arbete hos annan arbetsgivare (tidigare var detta mål uttryckt som minst sex procent av de anställda).
- Samhall ska undvika att säga upp anställda med funktionsnedsättning i kärnuppdraget på grund av arbetsbrist.
- Samhall ska om möjligt ta regionalpolitisk hänsyn i samband med eventuella omstruktureringar och undvika att lägga ned verksamheter på orter med svag arbetsmarknad.

Samhall har under 2014 i uppdrag att erbjuda utvecklingsanställningar åt minst 1 000

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Erik Strand



VD: Monica Lingegård

**Ordf:** Erik Strand **Led:** Bertil Carlsén, Helen Fasth Gillstedt, Kenneth Johansson, Hans Kilsved, Maria Nilsson, Magnus Skåniger, Gunnel Tolfes  
**Arb rep:** Hans Abrahamsson, Ann-Christin Andersson, Pia Litbo  
**Arb suppl:** Evy Henriksson, Hans Janeman, Simone Öhrner  
**Revisorer:** Peter Ekberg, Deloitte

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

personer i sysselsättningsfasen och åt personer som har en funktionsnedsättning.

## ÅRET 2013

- Tjänster ökade med 15 procent vilket gav positiv omsättningseffekt.
- 1 100 befintliga medarbetare ökade sysselsättningsgraden på grund av fler affärer.
- Övergångar till arbete utanför Samhall nådde inte målet.

Samhalls nettoomsättning ökade under året med cirka 140 miljoner kronor eller cirka 5,7 procent. Det var främst affärsområdet tjänster som ökade, där städtjänster stod för merparten av ökningen. Omsättningstillväxten gjorde också att 1 100 befintliga medarbetare ökade sin sysselsättningsgrad. Rörelseresultatet förbättrades något beroende på ökad bruttovinst och att kostnaderna hölls på en låg nivå, men var fortsatt negativt. Nettovinsten var positiv främst beroende på ett positivt finansnetto, som dock sjönk i förhållande till föregående år.

## UPPFÖLJNING

För 2013 infriade Samhall samtliga ägarens mål utom övergångsmålet. Samhall har nått de ekonomiska målen sett över en konjunkturcykel. Under 2013 anställde Samhall 846 personer inom ramen för utvecklingsanställningarna. Antalet lönetimmar var 29,5 (29,5) miljoner. Rekryteringen från prioriterade grupper var 43 (43) procent. Av de anställda med funktionsnedsättning lämnade 5,0 (5,2) procent företaget för annat arbete.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	6 955	6 817
Rörelseresultat	-44	-77
Resultat före skatt	17	23
Nettovinst	12	47
- varav hänförligt till minoritet	0	0
BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	3 357	3 384
Anläggningstillgångar	143	144
Eget kapital	1 572	1 560
- varav minoritet	0	0
Nettoskuld	-2 363	-2 343
Operativt kapital	-791	-783
NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	neg	neg
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	0,8	3,1
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	5,6	8,8
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-1,5	-1,5
Soliditet, %	46,8	46,1
Bruttoinvesteringar, mnkr	32	49
Anslag, mnkr	4 405	4 405
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	17 401	16 789

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.

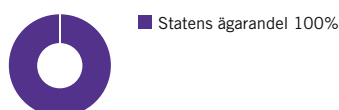
### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

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

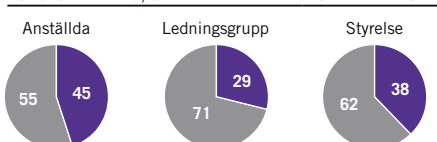
### UPPDRAGSMÅL

- 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.

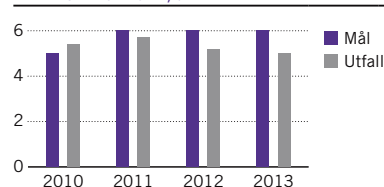
## STATENS ÄGARANDEL, %



## KÖNSFÖRDELNING, %



## ANDEL 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

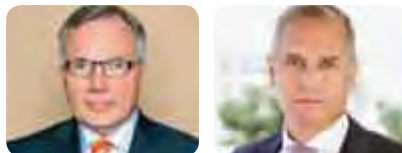
SAS flygverksamhet, som utgörs av Scandinavian Airlines och produktionsbolaget Blue1, transporterade 27,7 miljoner passagerare, inklusive charter, under 2012/2013. Scandinavian Airlines är Nordens största flygbolag avseende destinationer, passagerare och flygningar. Flygbolaget flög till 120 destinationer med 791 dagliga flygningar under 2012/2013. 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 2012/2013 <sup>1)</sup>

- Framgångsrikt arbete med förändringsprogrammet 4XNG.
- Avyttring av 80 procent av Widerøe samt 10 procent av Ground Handling.
- Initierat plan om förnyelse av flygplansflotta.

Verksamhetsåret 2012/2013 präglades av ett genomgripande omställningsarbete för att stärka SAS finansiella beredskap och marknadsposition. Kraftfulla åtgärder resulterade i en förbättrad finansiell stabilitet och mer konkurrenskraftig kostnadsstruktur, som i sin tur möjliggör offensiva satsningar och investeringar i SAS kunderbjudande. Tack vare en markant förbättrad produktivitet har SAS

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



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 (Carsten Dilling valdes vid årsstämman 2014)

**Arb rep:** Sven Cahler, Jens Lippestad, Bo Nielsen  
**Arb suppl:** Erik Bohlin, Kim Kalsås-Carlson, Janne Wegeberg **Revisorer:** Bo Hjalmarsson och Christine Rankin, PwC

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 410 (585) tkr, till förste och andre vice ordförande 242 (390/345) tkr. Arvode till stämvald ledamot uppgår till 207 (295) tkr.

också kunnat öka kapaciteten. Trots den oerhört tuffa marknadssituationen, inte minst under slutet av året, levererade SAS ett positivt resultat och en minskad nettoskuldssättning.

I anslutning till lanseringen av SAS omställningsprogram beslutades om uppdaterade finansiella mål. De nya målen syftar till att reflektera en verksamhet som har minskade fasta kostnader, förbättrad lönsamhet och starkt kassaflöde. Under slutet av räkenskapsåret 2012/2013 präglades marknaden av minskad tillväxt och betydligt ökad kapacitet samtidigt som den norska kronan varit svag i förhållande till den svenska kronan. Dessa förutsättningar förväntas kvarstå varför SAS bedömning är att de finansiella målen, som tidigare förväntades uppnås under 2014/2015, nu uppnås under 2015/2016.

#### UPPFÖLJNING

2012/2013 uppnådde SAS målet för den finansiella beredskapen, men inte lönsamhets- respektive soliditetsmålet. Planerade åtgärder syftar till att dessa mål ska uppnås 2015/16.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013 <sup>1)</sup>	2012 <sup>1)</sup>
Nettoomsättning	42 182	42 419
<b>Rörelseresultat</b>	<b>1 381</b>	<b>-660</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>433</b>	<b>-3 255</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>179</b>	<b>-3 010</b>
- varav hänförligt till minoritet	1	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013 <sup>1)</sup>	2012 <sup>1)</sup>
<b>Balansomslutning</b>	<b>35 628</b>	<b>36 754</b>
Anläggningstillgångar	27 415	29 692
<b>Eget kapital</b>	<b>11 103</b>	<b>11 156</b>
- varav minoritet	16	0
<b>Nettoskuld</b>	<b>-7 940</b>	<b>-5 683</b>
<b>Operativt kapital</b>	<b>3 163</b>	<b>5 473</b>

NYCKELTAL	2013 <sup>1)</sup>	2012 <sup>1)</sup>
Rörelsemarginal, %	3,3	neg
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	1,6	neg
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	32,0	neg
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-0,7	-0,5
Soliditet, %	31,2	30,4
Bruttoinvesteringar, mnkr	1 877	3 136
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	14 127	14 897

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

1) Brutet räkenskapsår november 2012–oktober 2013

## MÅL

### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: EBIT-marginal 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 schablonskatt. 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.

### UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

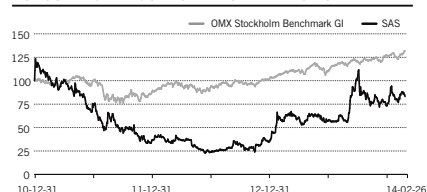
#### STATENS ÄGARANDEL, %



#### KÖNSFÖRDELNING, %



#### KURSVÄRDEUTVECKLING JANUARI 2011–MARS 2014



# SBAB!

SBAB bildades 1985 med syfte att finansiera de statliga bostadslånen. 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 bolån, lån till fastighetsägande företag och bostadsrättsföreningar, privatlån samt sparande och verksamheten är organiserad i tre affärsområden: Privatmarknad, Företag & Brf samt Partnermarknad. Privatmarknad erbjuder både låne- och sparprodukter riktat till privatpersoner. Företag & Brf bildades genom en sammanslagning av två affärsområden under 2013, och erbjuder låne- och sparprodukter riktade till fastighetsägande företag samt bostadsrättsföreningar. Genom Partnermarknad levererar SBAB sina produkter till banker, fastighetsmäklare och försäkringsbolag som i sin tur förmedlar dessa till sina kunder, antingen under SBAB:s eller eget varumärke.

## ÅRET 2013

- Resultatförbättring till följd av positivt finansnetto.
- Inlåningsvolymen ökade med 66 procent på grund av attraktiva sparkonton.
- Fortsatt marginalpress på bolånemarknaden präglade året.

Året utmärktes av fortsatt prispress på SBAB:s kärnprodukt, bolån, vilket minskade koncernens ränteintäkter från 10,5 miljarder kronor till 8,1 miljarder kronor 2013. SBAB:s räntekostnad minskade dock som en följd av det låga ränteläget vilket resulterade i ett räntenetto som är i princip oförändrat. Under året ökade också bolagets kostnadsbas, främst till följd av av- och nedskrivningar

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Bo Magnusson      tf VD: Per-Anders Fasth

Ordf: Bo Magnusson Vice ordf: Jakob Grinbaum Led: Lars Börjesson, Kristina Ekengren, Ebba Lindsö, Jane Lundgren Ericsson, Karin Moberg (Lars Börjesson valdes vid årsstämman 2014 då Christer Åberg avgick. Per-Anders Fasth avgick i januari 2014) 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.

samt högre personal- och IT-kostnader kopplade till utvecklingen av bankens erbjudande, med cirka 90 miljoner kronor till 815 miljoner kronor. 50 000 sparkonton öppnades under året vilket medförde att inlåningen ökade med 66 procent och gav SBAB en marknadsandel av nyutlåningen om 22 procent. Bolaget har sedan våren 2013 arbetat med att renodla utlåningen till företag och bostadsrättsföreningar med fokus på flerbostadshus och nyproduktion av bostäder. SBAB:s marknadsandelar för bolån till hushåll uppgick vid årets slut till 7,3 procent, för den totala privatlåneportföljen (lån utan säkerhet) till 0,6 procent och för inlåning till 2,9 procent. Marknadsandelen för utlåningen till bostadsrättsföreningar uppgick till 15 procent vid utgången av året.

## UPPFÖLJNING

SBAB:s mål syftar till att säkra en långsiktig finansiellt stabil och lönsam bank. SBAB uppnådde sitt mål för kapitalstrukturen, men lönsamhetsmålet uppnåddes inte och ingen utdelning lämnas för året.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Räntenetto	1 963	1 941
Provisionsnetto	-109	-95
Nettoresultat Finansiella Poster	39	-601
Övriga rörelseintäkter	0	3
<b>Totala intäkter</b>	<b>1 893</b>	<b>1 248</b>
Rörelseresultat	1 085	500
Resultat före skatt	1 085	500
Nettovinst	873	360
- varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	335 058	334 428
Utlåning till allmänheten	279 006	274 215
Eget kapital	9 681	8 768
- varav minoritet	0	0

NYCKELTAL	2013	2012
Kreditförlustnivå, %	0,0	0,0
Re (genomsnitt), %	9,5	4,2
Kärnprimärkapitalrelation, %	23,3	16,4
Kapitaltäckningsgrad, %	35,6	27,4
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	449	413

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

## MÅL

### EKONOMISKA MÅL

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

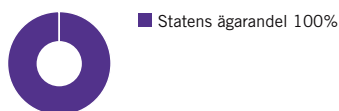
### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- 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, Energianvändningen i svenska bostäder.

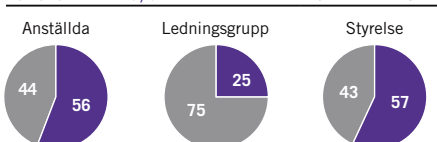
### UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

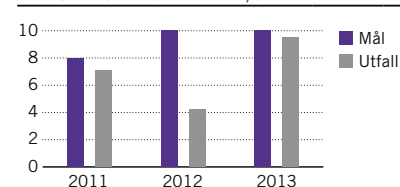
## STATENS ÄGARANDEL, %



## 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 huvuduppgift är att på kommersiella grunder säkerställa tillgång till hållbara finansiella lösningar för svensk exportnäring.

## VERKSAMHET

SEK är en oberoende och marknadskompletterande nischaktör som samarbetar med finansiella aktörer världen över för att säkerställa att de svenska exportföretagen får den bästa finansieringen för sina internationella affärer. SEK är en av Nordens största upplånare på de internationella kapitalmarknaderna och de svenska exportföretagen erbjuds finansiering via direkt- eller slutkundsfinansiering. SEK kan bistå företagen och deras kunder med finansiering om det finns ett svenskt intresse och exportanknytning, förutsatt att transaktionen sker på kommersiella villkor och är finansiellt attraktivt och långsiktigt hållbart. Hållbarhet är en integrerad del av affärsprocessen och vid kreditprövningar ges sociala och miljömässiga risker samma tyngd som finansiella risker. På uppdrag av svenska staten administrerar SEK även svenska statens system för statsstödda exportkrediter och system för biståndskrediter (gemensamt kallat S-systemet).

## ÅRET 2013

- Fortsatt hög nyutlåning till svensk exportnäring på 55,7 miljarder kronor.
- Lägre räntenetto bland annat på grund av högre upplåningskostnader.
- Förbättrat nettoresultat av finansiella transaktioner.

SEK:s nyutlåning till svenska exportföretag och till deras kunder var en av de högsta volymerna någonsin. Framförallt var det efterfrågan på finansiering till exportföretagens kunder som var hög och uppgick till 39 miljarder kronor. Den sammanlagda volymen finansiering direkt till exportföretagen uppgick till 16,7 miljarder kronor. God efterfrågan på finansieringserbjudandet, men nya regelverk kräver anpassningar av system och mer riskkapital, vilket påverkar lönsamheten negativt. Volatiliteten i resultatet

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Lars Linder-Aronson VD: Catrin Fransson

Ordf: Lars Linder-Aronson Led: Cecilia Ardröm, Jan Belfrage, Lotta Mellström, Ulla Nilsson, Jan Roxendal, Eva Walder (Åke Svensson avgick vid årsstämman 2014) Revisor: Erik Åström, EY

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 380 (300) tkr. Arvode till stämмоvald ledamot uppgår till 155 (120) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

ökar dessutom genom realiserade värdeförändringar. SEK:s rating för långfristiga skulder är AA+ från Standard & Poors och Aa1 från Moody's. Under 2013 har SEK haft en låneram hos Riksgäldskontoret om 100 miljarder kronor samt möjlighet att på kommersiella villkor köpa statsgarantier för upplåningen upp till 250 miljarder kronor. SEK har inte utnyttjat dessa faciliteter.

## UPPFÖLJNING

SEK har under 2013 kommit nära eller helt uppfyllt de av årstämman beslutade ekonomiska målen. Lönsamhetsmålet mätt som avkastning på eget kapital motsvarade 8,3 procent för 2013. Utfallet uppgick till 7,4 procent. Kapitalmålet mätt som kärnprimärkapitalrelationen överträffades och uppgick till 19,5 procent. Utdelning om 327 miljoner kronor lämnas för 2013 vilket är enligt utdelningspolicy.

Andelen kunder som upplever att SEK ställer hållbarhetskrav vid utlåningen uppgick 2013 till 76 procent. Målet för hållbar finansiering uppdaterades under året från 80 procent till 100 procent och avser 2016. 5 procent av kunder och underleverantörer har åtagit sig att följa SEK:s riktlinjer inom anti-korruption. Utskick av uppförandekoden påbörjades dock först i slutet på 2013. Kön fördelningen av chefstjänster uppgick till 44 procent kvinnor och 56 procent män och antalet medarbetare med utländsk bakgrund till 29 procent.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Räntenetto	1 555	1 880
Provisionsnetto	-5	0
Nettoresultat Finansiella Poster	408	-508
Övriga rörelseintäkter	0	20
<b>Totala intäkter</b>	<b>1 958</b>	<b>1 392</b>
<b>Rörelseresultat</b>	<b>1 408</b>	<b>824</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>1 408</b>	<b>824</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>1 090</b>	<b>709</b>
- varav hänförligt till minoritet	0	0
<b>BALANSRÄKNING, mnkr</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Balansomslutning</b>	<b>306 554</b>	<b>313 136</b>
Utlåning till allmänheten	211 330	195 452
<b>Eget kapital</b>	<b>14 990</b>	<b>14 380</b>
- varav minoritet	0	0
<b>NYCKELTAL</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Kreditförlustnivå, %	0,0	0,0
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	7,4	5,0
Kärnprimärkapitalrelation, %	19,5	19,8
Kapitaltäckningsgrad, %	21,8	23,0
Utdelning, mnkr	327	213
Antal anställda i medeltal	243	231
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. Riskfri ränta = genomsnittet av den tioåriga statsobligationsräntan under de senaste tio åren.
- Kapitalstruktur: Kärnprimärkapitalrelation 16 procent, dock lägst 12 procent.
- Utdelning: 30 procent av årets resultat med beaktande av mål för kapitalstruktur, framtida kapitalbehov och investeringar.

### 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 ha åtagit sig att följa SEK:s riktlinjer inom anti-korruption.
- Jämställdhet och mångfald: Kvinnor/män i chefställning ska vara 40–60 procent och antal anställda med utländsk bakgrund ska överstiga 25 procent.

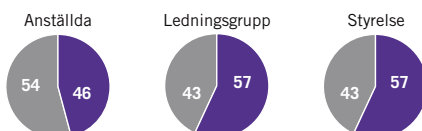
### UPPDRAGSMÅL

- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag avseende S-systemet, men befintliga mål har inte utvecklat enligt processen för uppdragsmål.

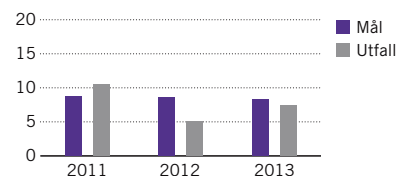
## STATENS ÄGARANDEL, %



## 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. 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 verksamt 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 affärs- och regionala grunder i konkurrens med andra tågoperatörer, samt med bil, flyg och buss.

SJ står för cirka 55 procent av den totala tågtrafiken i Sverige. SJ:s enskilt viktigaste arbete är att fortsätta att förbättra punktligheten. När det gäller punktligheten arbetar SJ tillsammans med hela tågbranschen för att förbättra och därmed bidra till ett mer hållbart samhälle. Järnvägsföretagen och Trafikverket är beroende av varandra och de har nu samlat i projektet "Tillsammans för tåg i tid" där den långsiktiga målsättningen är 95 procents punktlighet år 2020. Tågbranschen hade dock flera utmaningar under 2013 och punktligheten för både SJ:s fjärrtåg och regionaltåg sjönk. För SJ:s fjärrtåg sjönk punktligheten från 81 procent till 78 procent och för SJ:s regionaltåg sjönk den från 90 procent till 89 procent.

#### ÅRET 2013

- Ökade intäkter främst till följd av utökad verksamhet i dotterbolag.
- Produktionen av SJ:s nya snabbtåg gav ökade kostnader.
- SJ:s ägande i Botnietåg AB (40 procent) påverkade resultatet negativt.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Jan Sundling



VD: Crister Fritzon

**Ordf:** Jan Sundling **Led:** Ulrika Dellby, Lena Olving, Mikael Staffas, Mikael Stöhr, Siv Svensson, Michael Thorén, Gunilla Wikman (Ulrika Dellby och Mikael Stöhr valdes vid årsstämman 2014 då Eivor Andersson avgick) **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.

Koncernens omsättning ökade, men resultatet minskade jämfört med föregående år. Den produktions- och kostnadsökning som lanseringen av SJ 3000 innebar har inte gett motsvarande effekt i försäljningen. SJ:s engagemang i intressebolaget Botnietåg AB påverkade resultatet negativt. Dels till följd av uppskattade kostnader för framtida förluster om 84 miljoner kronor och dels 46 miljoner kronor som avser SJ:s andel av 2013 års förlust.

SJ:s styrelse antog i juni en ny långsiktig strategi för att möta förändringar i marknaden och kundbehov. Som en följd togs ett förbättringsprogram fram, som ska minska SJ:s kostnader med 1 miljard kronor under en treårsperiod. SJ fattade även beslut om att rusta upp SJ 2000-tågen. Upprustningen omfattar såväl teknik som komfort och kostnaden för den totala upprustningen uppskattas till cirka 3,5 miljarder kronor.

#### UPPFÖLJNING

Koncernens soliditet uppgick till 53,3 procent och avkastningen på eget kapital uppgick till 5,1 procent. Därmed uppnåddes målet avseende soliditet, men ej avkastningsmålet på eget kapital.

Årsstämman 2014 antog nya ekonomiska mål där avkastningen på operativt kapital ska uppgå till minst 7 procent i snitt, nettoskuld-sättningsgraden ska vara 0,5–1,0 ggr på sikt och utdelningen långsiktigt uppgå till mellan 30 och 50 procent av årets resultat efter skatt.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	9 024	8 504
<b>Rörelseresultat</b>	<b>298</b>	<b>467</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>288</b>	<b>498</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>220</b>	<b>471</b>
– varav hänförligt till minoritet	0	0
BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
<b>Balansomslutning</b>	<b>9 312</b>	<b>9 565</b>
Anläggningstillgångar	7 231	7 606
<b>Eget kapital</b>	<b>4 961</b>	<b>4 886</b>
– varav minoritet	0	0
<b>Nettoskuld</b>	<b>4 273</b>	<b>5 337</b>
<b>Operativt kapital</b>	<b>9 234</b>	<b>10 223</b>
NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	3,3	5,5
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	5,1	10,1
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	3,1	5,6
Nettoskuld-sättningsgrad, ggr	0,9	1,1
Soliditet, %	53,3	51,1
Bruttoinvesteringar, mnkr	527	803
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	73	157
Antal anställda i medeltal	4 953	4 299
Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja	
Bestyrkt GRI-rapport	Ja	
Redovisar enligt IFRS	Ja	

#### MÅL

##### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Avkastning på genomsnittligt eget kapital ska uppgå till 10 procent.
- Kapitalstruktur: Soliditeten ska överstiga 30 procent.
- Utdelning: Minst 1/3 av årets resultat.

Mål 2013. Vid årsstämman 2014 antogs nya ekonomiska mål.

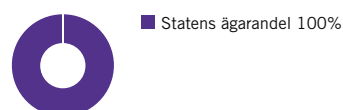
##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Punktlighet: Fjärrtåg 5 minuter (95 procent).
- Andel årligen genomförda leverans- och partnerskapsbedömningar.
- SJ Volontär – en möjlighet för medarbetarna att ägna sig åt ideellt arbete på arbetstid.

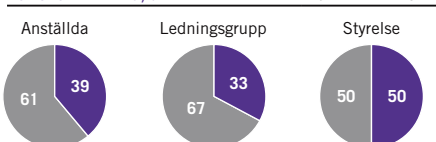
##### UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

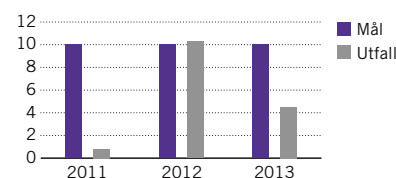
#### STATENS ÄGARANDEL, %



#### KÖNSFÖRDELNING, %



#### AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL, %





SOS Alarm Sverige AB, SOS Alarm, bildades 1974. Bolaget 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 dirigering och prioritering av till exempel ambulanser och brandkår. SOS Alarm kan även fungera som sambandscentral för hjälpstyrkor och i mån av kapacitet ta emot och behandla larm från automatiska larmanläggningar.

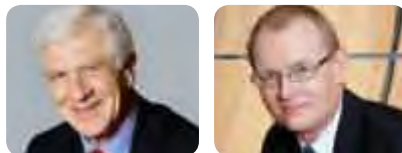
#### VERKSAMHET

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 de 14 SOS-centralerna i Sverige sköter bolaget larmmottagning och åtgärdsstyrning i samarbete med ambulanssjukvård, kommunal räddningstjänst, polis, sjö-, flyg-, och fjällräddning med flera aktörer. 2013 tog SOS Alarm emot cirka 3,3 miljoner nödsamtal. Antalet där hjälp omedelbart behövdes uppgick till cirka 1,7 miljoner samtal. Flertalet nödsamtal gäller behov av vård i samband med akuta sjukdomstillstånd och olyckor (851 471) eller behov av polis, till exempel i samband med pågående brott (617 173). Behovet av insatser från kommunal räddningstjänst gäller ofta stora händelser men antalet samtal är inte lika stort (102 449). 2013 vidarekopplades drygt 103 815 samtal till Jourhavande präst. Behov av hjälp från statlig räddningstjänst som sjöräddning, flygräddning, fjällräddning, Kustbevakningen med mera utgör en mindre del.

SOS Alarm ansvarar dessutom för prioritering och dirigering av flertalet av landets akutambulanser. Utöver detta erbjuder SOS Alarm 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.

SOS Alarm ska enligt avtal med staten ha en genomsnittlig svarstid på 112-anrop på

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Johnny Magnusson VD: Johan Hedensjö

Ordf: Johnny Magnusson Led: Bo Anderson, Tommy Bernevång Forsberg, Lars Erik Fredriksson, Maria Khorsand, Ingrid Lennerwald, Maria Nilsson, Ewa Ståldal, Håkan Sörman Arb rep: Fredrik Pettersson, Bengt Norberg Arb suppl: Claes Johansson, Johan Magnusson Revisor: Magnus Fagerstedt, EY

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 100 (100) tkr. Arvode till stämmevald ledamot uppgår till 60 (60) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

åtta sekunder, högst 8 procent av 112-samtalen ska ha en medelsvarstid som överstiger 15 sekunder. Ingen som ringer på det gemensamma nödnumret ska behöva vänta på svar längre än 30 sekunder. Årligen ska en rapport avges till Forsvarsdepartementet om kvaliteten i 112-tjänsten.

#### ÅRET 2013

- Resultatförbättring tack vare pågående effektiviseringsprogram.
- Nedskrivning av anläggningstillgångar med 17,7 miljoner kronor.
- Ökade vakanser förbättrade resultatet temporärt.

Omsättningsökningen kan i huvudsak hänföras till det nya avtalet med staten avseende ersättning för uppbyggnad och införande av ett nytt befolkningsvarningssystem samt med indexerade prisökningar. Rörelseresultatet 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. Rörelseresultatet har påverkats negativt av nedskrivning av anläggningstillgångar med 17,7 miljoner kronor. Den genomsnittliga svarstiden 2013 var 11,5 (7,7) sekunder, vilket innebar att målet på åtta sekunder inte nåddes.

#### UPPFÖLJNING

De ekonomiska målen uppnåddes inte. Soliditeten uppgick till 28 procent och avkastningen på eget kapital till -0,4 procent. Insatta åtgärder har börjat ge effekt.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	869	854
Rörelseresultat	-2	-30
Resultat före skatt	0	-26
Nettovinst	0	-15
- varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	556	537
Anläggningstillgångar	230	270
Eget kapital	155	155
- varav minoritet	6	6
Nettoskuld	-111	-58
Operativt kapital	44	97

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	neg	neg
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	neg	neg
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	neg	neg
Nettoskuldsetningsgrad, ggr	-0,7	-0,4
Soliditet, %	27,8	28,9
Bruttoinvesteringar, mnkr	32	48
Anslag, mnkr	194	193
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	819	878

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

#### MÅL

##### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Avkastning på eget kapital 8 procent.
- Kapitalstruktur: Soliditet 40–50 procent, justerat till 30 procent på grund av ändrad redovisningsprincip.
- Utdelning: 5 procent av eget kapital, med beaktande av omvärldsförändringar, verksamhetsförutsättningar samt kapitalstruktur.

##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Har fyra strategiska mål:
  - Medarbetarmål (NMI)
  - Varumärkesmål (Förtroende/Kännedom)
  - Omsättningsmål
  - Lönsamhetsmål

##### UPPDRAGSMÅL

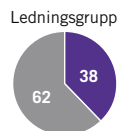
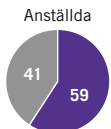
- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag. Uppföljning sker av verksamhet som inom ramen för samhällsuppdraget finansieras genom anslag på statens budget. Mål enligt processen för uppdragsmål har ännu inte utvecklats.

#### STATENS ÄGARANDEL, %

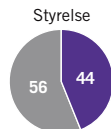


Statens ägarandel 50%  
Sveriges Kommuner och Landsting, via SKL Företag AB 50%

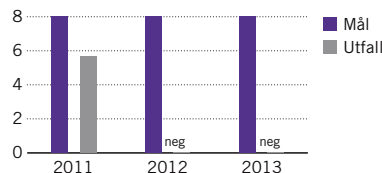
#### KÖNSFÖRDELNING, %



#### Män ■ Kvinnor ■



#### AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL, %



# SPECIALFASTIGHETER

EN SÄKER VÄRD

Specialfastigheter Sverige Aktiebolag, Specialfastigheter, 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 ett marknadsmässigt avkastningskrav.

## VERKSAMHET

Specialfastigheters uppgift är att erbjuda anpassade lokaler och kvalificerade tjänster för offentlig verksamhet med höga säkerhetskrav över hela Sverige. Ett långsiktigt fastighetsäggande, långsiktiga hyresavtal och nära samarbeten med hyresgästerna är basen för en trygg och effektiv fastighetsförvaltning. Specialfastigheter äger och förvaltar fastigheter byggda för speciella ändamål, till exempel kriminalvårds-, domstols- och polisfastigheter samt ungdomsvårdshem. Från och med 2013 har organisationen förändrats för att bättre kunna följa kundernas utveckling och behov av lokaler och verksamheten bedrivs i tre affärsområden; kriminalvård, försvar och rättsväsende samt institutionsvård och övriga specialverksamheter. De tre största hyresgästerna är Kriminalvården, Rikspolisstyrelsen och Statens institutionsstyrelse.

## ÅRET 2013

- Ökade hyresintäkter och förbättrat driftöverskott.
- Exklusive 2012 års engångsintäkt ökade resultat med 297 miljoner kronor 2013.
- Fastigheternas marknadsvärde ökade med 4 procent till 19 455 miljoner kronor.

2013 kan sammanfattas som ett starkt år. Specialfastigheters verksamhet utmärks av långa kontrakt vilket skapar stabilitet i det finansiella utfallet. En fokusering på fastigheter och verksamheter med krav på hög säkerhet har inneburit att det under året har sålts fastigheter som inte passar in i affärsidén längre. Ett mindre antal fastigheter återstår vilka kommer säljas under 2014.

Under hösten flyttade Säkerhetspolisen in i det nya huvudkontoret i Solna vilket är ytterligare en fastighet med nationellt säkerhets-

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Bo Lundgren

VD: Åsa Hedenberg

Ordf: Bo Lundgren Led: Jan Berg, Carin Götblad, Eva Landén, Nina Linander, Mikael Lundström, Lotta Mellström (Eva Landén valdes vid årsstämman 2014 då Christel Armstrong-Darvik avgick) Arb rep: Masoomeh Antonsson, Lena Nibell, Roger Törngren Arb suppl: Tomas Edström Revisor: Clas Tegidius, 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.

intresse som passar in i bolagets portfölj. Ett grönt hyresavtal som löper på 25 år har tecknats, vilket bland annat innefattar att parterna förbundit sig att aktivt jobba med hållbarhetsfrågor. S&P bekräftade bolagets rating AA+ i slutet av året.

## UPPFÖLJNING

Avkastningen samt soliditeten för 2013 överstiger de nya långsiktiga målen, vilka ska implementeras över tid. Utdelning om 481 miljoner kronor lämnas för 2013 vilket är enligt utdelningspolicy.

Under slutet av 2013 lanserade bolaget sin ansvarskod för leverantörer, vilken successivt kommer att implementeras i alla samarbetsavtal. Hög effektivitet där överskottsgraden uppgick till 78 procent. Avtalstroheten uppmättes till 78 procent. Årets NKI-mätning resulterade i ett NKI-värde på 70, vilket är under målet men i samma nivå som förra mätningen 2011. En minskning av CO<sub>2</sub> med 9,3 procent kan redovisas för året samt en genomsnittlig total energiförbrukning på 213 kWh/m<sup>2</sup>. El- respektive värmeförbrukningen minskade med 3,3 respektive 5,3 procent. En solcellsanläggning har bland annat installerats på Norrtäljeanstalten samt att fortsatt utfasning av fossilt bränsle pågår. NMI uppgick till 73, och 17 procent av bolagets ledare var kvinnor. Ingen korruption, mutor eller skador har inträffat.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	1 858	1 767
Värdeförändringar	435	362
Rörelseresultat	1 921	1 651
Resultat före skatt	1 673	1 381
Nettovinst	1 301	1 328
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	19 857	19 383
Anläggningstillgångar	19 511	18 780
Eget kapital	7 564	6 628
– varav minoritet	0	0
Nettoskuld	9 415	9 887
Operativt kapital	16 979	16 515

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	103,4	93,4
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), % (enl. def. ekonomiska mål)	14,9	19,2
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	11,5	10,5
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	1,2	1,5
Soliditet, %	38,1	34,2
Bruttoinvesteringar, mnkr	497	1 118
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	481	365
Antal anställda i medeltal	122	117

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.

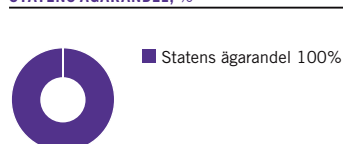
### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Effektivitet: Överskottsgraden ska minst vara 75 procent samt en avtalstrohet om 90 procent.
- Kunder: NKI ska ligst vara 75.
- Miljö: CO<sub>2</sub> ska minska 8 procent årligen. Genomsnittlig total energiförbrukning max 170 kWh/m<sup>2</sup> till 2018.
- Medarbetare: NMI ska ligst vara 76. Antalet kvinnliga ledare 25 procent. Ingen form av korruption, givande eller tagande av muta accepteras.
- Säkerhet: Incidenter ska upptäckas, hanteras och rapporteras så att ingen skada uppstår.

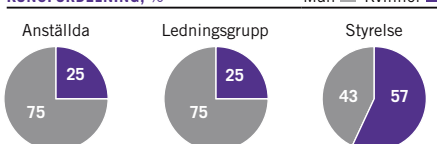
### UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

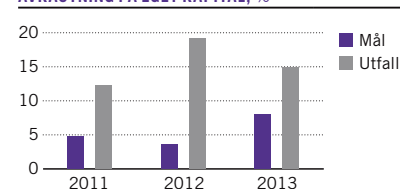
## STATENS ÄGARANDEL, %



## 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 som har drygt 600 anställda i elva länder, varav 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 uppskjutningarna och ballongflygningar.

#### 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 och SSC Space Australia Pty Ltd i Australien. Huvuddelen 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 Förenade Arabemiraten. Verksamheten omfattar de helägda dotterbolagen LSE Space GmbH, LSE Space Middle East JLT och Aurora Technology B.V.

#### Technology

Technology omfattar Aerospace Test Systems som sköter drift och utveckling av testverksamhet vid provplatsen Vidsel. Divisionen omfattar också dotterbolagen ECAPS AB och NanoSpace AB.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Hans Karländer

VD: Stefan Gardefjord

Ordf: Hans Karländer Led: Fredrik Brunell, Åsa Hedin, Hanna Lagercrantz, Lars Leijonborg, John Stuart, Håkan Syrén, Fredrik Wilhelmsson Arb rep: Ylva Houltz, Lennart Jonasson Arb suppl: Anders Andersson, Britt-Marie Åslund Revisor: Stefan Holmström, KPMG

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 230 (230) tkr. Arvode till stämmovald ledamot uppgår till 115 (115) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

#### ÅRET 2013

- Bästa rörelseresultatet på 11 år (sedan 2003).
- Ökat fokus på avancerade rymdtjänster för den globala rymdmarknaden.

Försäljningen ökade med 3 procent genom ökad försäljning inom SaMS. Under 2013 fortsatte fokuseringen på avancerade rymdtjänster till den globala rymdindustrin 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 civilt 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.

#### UPPFÖLJNING

SSC har 2013 inte uppnått sitt avkastningsmål för 2013. Däremot nådde SSC sitt utdelningsmål och lämnade en normal utdelning till ägaren.

Årsstämman 2014 antog nya ekonomiska mål där lönsamheten ska uppgå till minst 6 procent avkastning på operativt kapital, nettoskuld sättningsgraden ska vara 0,3–0,5 vid stabil intjänning och utdelningen lägst uppgå till 30 procent av vinst efter skatt. Målen ska uppnås långsiktigt över en konjunkturcykel.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	863	840
Rörelseresultat	30	27
Resultat före skatt	22	16
Nettovinst	11	8
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	898	900
Anläggningstillgångar	528	535
Eget kapital	446	438
– varav minoritet	0	0
Nettoskuld	–37	–10
Operativt kapital	410	428

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	3,5	3,2
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	2,4	1,8
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	7,2	6,6
Nettoskuld sättningsgrad, ggr	–0,1	0,0
Soliditet, %	49,7	48,6
Bruttoinvesteringar, mnkr	71	113
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	3	0
Antal anställda i medeltal	577	602

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

#### MÅL

##### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Avkastning på eget kapital minst 10 procent.
- Utdelning: 30–50 procent av nettovinsten.

Mål 2013. Vid årsstämman 2014 antogs nya ekonomiska mål.

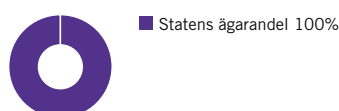
##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Alla anställda på SSC är utbildade, har förstått och arbetar enligt de etiska och miljömässiga normer som har fastställts av företaget.

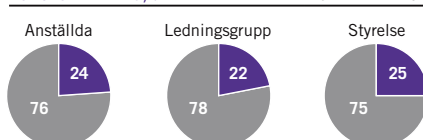
##### UPPDRAGSMÅL

- För Science Services: 1) beläggningsgrad och 2) kvalitetsindex.
- För SSC: Bolaget ska med hjälp av en särskild intressentdialog säkerställa att verksamheten utformas så att den på bästa sätt främjar svenska intressen.

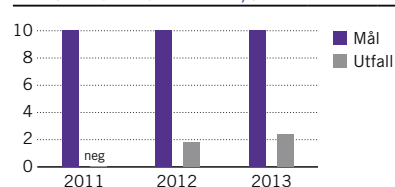
#### STATENS ÄGARANDEL, %



#### KÖNSFÖRDELNING, %



#### AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL, %





# Sbo

## Statens Bostadsomvandling AB

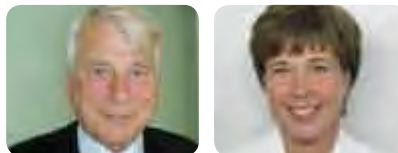


Statens Bostadsomvandling AB, Sbo, är ett helägt statligt bolag som bildades 2004. Bolaget har ett samhällsuppdrag att praktiskt medverka till att bostadsmarknaden kommer i balans på orter med vikande befolkningsunderlag. Sbo förvärvar, äger, förvaltar, utvecklar och avvecklar fastigheter som övertas 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 omstrukturingsprocess 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. Omstrukturingsprocessen 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.

### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Rolf Åbjörnsson VD: Ann Eriksson

Ordf: Rolf Åbjörnsson Led: Sophie Ahlstrand, Cathrine Holgersson, Brita Saxton, Björn Sundström Revisor: Lars Magnusson, Deloitte

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 70 (70) tkr. Arvode till stämмоvald ledamot uppgår till 35 (35) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

### ÅRET 2013

- Ökade investeringar i ombyggnad av fastigheter som kommer att ge 100 tillgänglighetsanpassade bostäder för äldre.
- Inledd försäljning av åtta fastigheter i Hällefors kommun.

Bolagets intäkter och resultat påverkas främst av hur många fastigheter per år som färdigställs genom ombyggnad och anpassning och hyrs ut samt av fastighetsförsäljningar. Bolagets verksamhet har under 2013 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.

Under 2013 har cirka 60 procent av projektkostnaderna återvunnits efter nedskrivningar av färdigställda utvecklingsprojekt. Bolagets verksamhet har fram till 2013 berört fastigheter med ca 950 lägenheter. Under 2013 pågick ombyggnad och tillgänglighetsanpassning i fem olika utvecklingsprojekt. Under 2013 har ytterligare fem nya förstudier omfattande fastigheter med ca 110 lägenheter har inletts. Kundnöjdhet följs genom enkätundersökningar. Årets resultat visar att majoriteten av de som svarat ger ett mycket positivt betyg på samtliga frågor i enkäten.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	18	26
Rörelseresultat	-17	-16
Resultat före skatt	-5	0
Nettovinst	-7	-15
- varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	551	565
Anläggningstillgångar	211	169
Eget kapital	534	542
- varav minoritet	0	0
Nettoskuld	-334	-387
Operativt kapital	200	155

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	neg	neg
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	neg	neg
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	neg	neg
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-0,6	-0,7
Soliditet, %	96,9	95,9
Bruttoinvesteringar, mnkr	61	44
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	5	7

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)

- Förvärvade och ombyggda fastigheter uthyrda till 100 procent vid tillträdet.
- Minst 90 procents uthyrningsgrad i bolagets fastigheter anpassade för äldre där lägenheterna hyrs ut av kommunen eller dess bolag/stiftelse.
- Samtliga ombyggda fastigheters boarea har lyfts till dagens krav på tillgänglighet och användbarhet.

Läs målen i sin helhet i bolagets årsredovisning.

#### UPPDRAGSMÅL

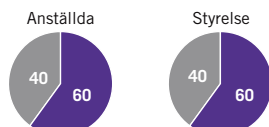
- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag. Uppföljning sker av verksamhet som inom ramen för samhällsuppdraget finansieras genom anslag på statens budget. Mål enligt processen för uppdragsmål har ännu inte utvecklats.

#### STATENS ÄGARANDEL, %



Statens ägarandel 100%

#### KÖNSFÖRDELNING, %



Män ■ Kvinnor ■

#### FLYTTKEDJOR – uppföljning av inflyttning till ett trygghetsboende, %



Bostadsrätt 11%  
Hyresrätt 42%  
Egnahem 36%  
Annann kommun 6%  
Uppgift saknas 5%

# 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 rekreativsmöjligheter. 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 tio procent av den egna skogsmarken (beräknat på innehavet 2002) till privatpersoner.

## ÅRET 2013

- Minskad omsättning på grund av fallande skogsråvarupriser.
- Ökat rörelseresultat på grund av ökad volym från egen skog och lägre avverkningskostnader.
- Värdeförändring av växande skog bidrog positivt till resultatet.

Intäkterna för 2013 minskade med fyra procent som en följd av lägre priser på skogsråvara trots något ökade leverensvolym. Priserna för skogsråvara minskade med i genomsnitt sex procent. Det operativa rörelseresultatet ökade till 978 (848) miljoner kronor. Förbättringen förklaras av ökade volymer och lägre avverkningskostnader. Intressebolaget Setra Group AB redovisade ett förbättrat rörelseresultat och under 2013 uppgick detta till 107 (-80) miljoner kronor.

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



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 (Helene Biström valdes vid årsstämman 2014) **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 stämvald ledamot uppgår till 150 (150) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

## UPPFÖLJNING

Under 2013 ökade direktavkastningen till 3,9 procent, vilket understeg de långsiktiga målen. Avkastningen på eget kapital uppgick till 8,8 procent och översteg målen. Utfallet har bland annat påverkats av efterfrågan i den trämekaniska industrin och den svenska massa- och pappersindustrin, vilka utgör Sveaskogs huvudsakliga kunder. Det redovisade resultatet 2012 påverkades positivt som en följd av sänkt bolagsskatt. För verksamhetsåret 2013 har styrelsen, enligt policy, föreslagit en utdelning på 450 miljoner kronor. Bolaget gjorde 23 affärer omfattande 8 853 hektar mark under 2013 inom markförsäljningsprogrammet. Sveaskog har nu totalt sålt 7,44 procent av sitt skogsinnehav enligt markförsäljningsprogrammet.

Årsstämman 2014 antog nya ekonomiska mål för bolaget som innebär en direktavkastning som överstiger 4,5 procent, en skuldsättningsgrad om 0,3–0,6 ggr och en utdelning på 65–90 procent.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	6 056	6 307
Värdeförändringar	1 046	503
Rörelseresultat	2 214	1 422
Resultat före skatt	1 941	1 128
Nettovinst	1 475	2 155
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	35 827	34 745
Anläggningstillgångar	32 487	31 467
Eget kapital	17 397	16 271
– varav minoritet	0	0
Nettoskuld	9 689	9 834
Operativt kapital	27 086	26 105

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	36,6	22,5
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	8,8	12,3
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	8,3	5,6
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,6	0,6
Soliditet, %	48,6	46,8
Bruttoinvesteringar, mnkr	212	172
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	450	435
Antal anställda i medeltal	899	949

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

## MÅL

### EKONOMISKA MÅL

- Direktavkastning: minst 5 procent.
- Lönsamhet: Avkastning eget kapital > 7 procent.
- Kapitalstruktur: Soliditet 35–40 procent.
- Utdelning: Minst 60 procent av resultatet efter skatt, exklusive ej kassaflödespåverkande värdeförändringar enligt IFRS med beaktande av konsolideringsbehov och ekonomisk ställning.

Mål 2013. Vid årsstämman 2014 antogs nya ekonomiska mål.

### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

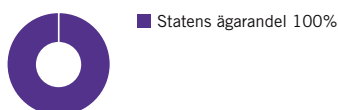
- Ökad lönsamhet.
- Kundernas främsta partner.
- Ledande inom innovation.
- Ledande inom hållbart skogsbruk.
- Attraktiv arbetsgivare.

Läs målen i sin helhet i bolagets årsredovisning.

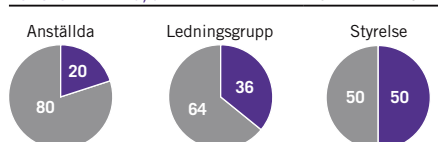
### UPPDRAGSMÅL

- 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.

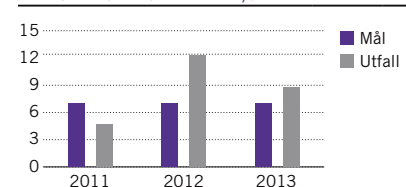
### STATENS ÄGARANDEL, %



### KÖNSFÖRDELNING, %



### AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL, %





Svensk-Danska Broförbindelsen Svedab Aktiebolag, Svedab, är genom sitt delägarship 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 delägarship i konsortiet aktivt verka för en affärsmässig och sund utveckling av Öresundsbron. Svedab ska se till att driften och underhållet av de svenska landanslutningarna är kostnads-effektiva 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 Riksgälden 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.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Lena Erixon

VD: Ulf Lundin

Ordf: Lena Erixon Led: Hans Brändström, Kerstin Hessius, Jan Olson Revisor: Mats Åkerlund, PwC

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 132 (132) tkr. Arvode till stämvald ledamot uppgår till 66 (66) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

#### ÅRET 2013

- Årets resultat utvecklades starkt till följd av en positiv värdeförändring i finansiella instrument i Öresundsbrokonsortiet.
- Öresundsbrokonsortiets nettoskuld minskar planenligt.

Intäkterna liksom rörelseresultatet blev lägre jämfört med 2012, främst på grund av att bolaget under 2012 erhöll utbetalningar avseende tidigare ej medgivna avdrag för ingående moms. Finansnettot blev något bättre till följd av låga räntor. Öresundsbrokonsortiet hade en mycket stark resultatutveckling förklarad av värdeförändringar som uppkommer vid marknadsvärderingen av skuldportföljen och som bidrog till att väsentligt förbättra årets resultat.

Under året implementerades ISO 26000 i verksamhetsstyrningsmodellen och resulterade i en uppförandekod som finns publicerad på bolagets hemsida.

#### UPPFÖLJNING

Trafikutvecklingen har efter finanskrisen varit stagnerande. Framför allt har pendlingstrafiken minskat. Lastbilstrafiken däremot fortsatte att öka. Även fritidsresandet utvecklades positivt. Prognoserna visar att konsortiets lån beräknas vara återbetalda före 2035 och Svedabs lån före 2040.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	5	3
<b>Rörelseresultat</b>	<b>1 130</b>	<b>-11</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>1 066</b>	<b>-77</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>831</b>	<b>-251</b>
- varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
<b>Balansomslutning</b>	<b>5 400</b>	<b>5 430</b>
Anläggningstillgångar	5 345	5 384
<b>Eget kapital</b>	<b>-1 021</b>	<b>-2 008</b>
- varav minoritet	0	0
<b>Nettoskuld</b>	<b>3 085</b>	<b>3 000</b>
<b>Operativt kapital</b>	<b>2 063</b>	<b>992</b>

NYCKELTAL	2013	2012
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	neg	13,1
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	74,0	neg
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-3,0	-1,5
Soliditet, %	-18,9	-37,0
Bruttoinvesteringar, mnkr	239	45
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	4	4

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

#### MÅL

##### EKONOMISKA MÅL

- Riksdagens mål för Svedab är att lånen ska vara återbetalda senast år 2040.

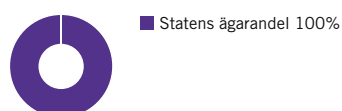
##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- 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.

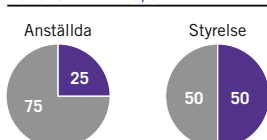
##### UPPDRAGSMÅL

- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag. 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, %

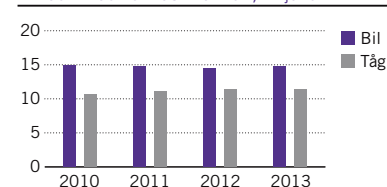


#### KÖNSFÖRDELNING, %



#### Män ■ Kvinnor ■

#### PERSONRESOR ÖRESUNDSBRON, miljoner



## 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 association 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 lag (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.

Lagen stipulerar att Svenska Skeppshypoteks årsvinst ska avsättas till en reservfond (eget kapital) som ska kunna användas till att täcka eventuella förluster i rörelsen. Vinsten ska därmed återinvesteras i sin helhet i verksamheten och utdelningspolicy finns inte.

## ÅRET 2013

- Fortsatt låg efterfrågan på krediter men högre kreditmarginaler.
- Förbättrad kreditkvalitet och återföring av tidigare reserveringar.
- Försämrade avkastning på placeringar.

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



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 (Anna Fröhländer-Öberg valdes i juli 2013 då Kristina Ekengren avgick) 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. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

Räntenettet har minskat jämfört med föregående år. Förändringen beror främst på försämrade avkastning på placeringar. Efter återföring av reserveringar för kreditförluster med 7 miljoner kronor blev vinsten 87 miljoner kronor vilket är den högsta sedan verksamheten startades 1929. Svenska Skeppshypotek har under året utbetalat lån på 401 miljoner kronor och vid årets slut uppgick av styrelsen beviljade men ännu inte utbetalade lån till cirka 747 miljoner kronor. Totalbeloppet av utestående lånefordringar har minskat jämfört med föregående år dels på grund av att årets amorteringar översteg nyutlåningen. Likvida medel inklusive placeringar uppgår till 1 425 miljoner kronor (1 327). Enligt regelverket, Basel II, uppgick Svenska Skeppshypoteks kapitalkrav till 474 miljoner kronor (460) och kapitaltäckningskvoten till 3,67 (3,59).

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	148	166
Rörelseresultat	87	77
Resultat före skatt	87	77
Nettovinst	87	77
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	6 234	6 376
Anläggningstillgångar	5 672	6 036
Eget kapital	1 743	1 655
– varav minoritet	0	0
Nettoskuld	-1 196	-1 641
Operativt kapital	547	14

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	58,8	46,4
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	5,1	4,8
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	31,0	641,7
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-0,7	-1,0
Soliditet, %	28,0	26,0
Bruttoinvesteringar, mnkr	2	0
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.

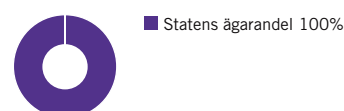
## STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Fartygsfinansiering
- Affärsetik
- Miljö

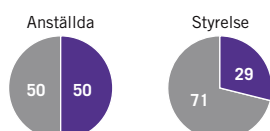
## UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

## STATENS ÄGARANDEL, %

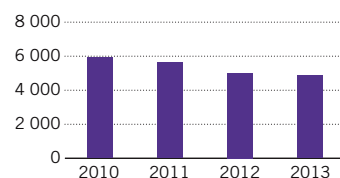


## KÖNSFÖRDELNING, %



## Män ■ Kvinnor ■

## UTLÅNING TILL REDERIER, mnkr





## SVENSKA SPEL

Svenska Spel bildades 1997 efter en sammanslagning av AB Tiptjänst och Svenska Penninglotteriet AB. Bolagets uppdrag från staten 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 48 procent (49) på den totala kända svenska spelmarknaden och trenden är en fortsatt minskning.

Koncernen har under 2013 organiserats genom tre resultatområden; Sportspel & Lotterier, Casino Cosmopol och Vegas.

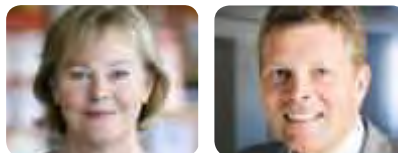
Svenska Spel är certifierade i enlighet med European Lotteries (EL) och World Lottery Associations (WLA) spelansvarsstandard.

### ÅRET 2013

- Bästa rörelseresultatet någonsin och förbättrad rörelsemarginal, främst på grund av förändrad produktmix och lägre kostnader.
- Nettospelintäkterna minskade med 0,9 procent.

2013 fattades beslut om en ny strategi för Svenska Spel. Målet är att bolaget ska vara ledande när det gäller spelansvar och att åtgärderna ska leda till att problemspelet minskar totalt sett i samhället, inte bara för Svenska Spels kunder. Ett viktigt beslut som fattats är att det från och med sommaren 2014 införs obligatorisk registrering av allt spelande hos Svenska Spel, undantaget köp av fysiska lotter och spel inne på Casino Cosmopol. Under året har alla bonusar och rabatter tagits bort i bolagets kunderbjudanden.

### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Anitra Steen

VD: Lennart Käll

**Ordf:** Anitra Steen **Led:** Hans Bergenheim, Catarina Fritz, Eva-Britt Gustafsson, Cecilia Marlow, Michael Thorén, Christer Åberg, Frank Åkerman **Arb rep:** Patrik Lindell, Jenny Bengtsson, Martina Ravn **Arb suppl:** Yvonne Lovén, Jonas Ringqvist, Anders Andersson **Revisor:** Lars Egenäs, Deloitte

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 280 (280) tkr. Arvode till stämmovald ledamot uppgår till 120 (120) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

Nettospelintäkterna minskade med 0,9 procent, främst med anledning av att spelansvarsverktyg infördes för värdeautomatspelet Vegas, men tack vare en bra produktmix och ett omfattande kostnadseffektiviseringsarbete levererade bolaget det högsta rörelseresultatet någonsin. Bolagets nya strategi och de åtgärder som följer av denna för att stärka konsumentskyddet, kommer att påverka bolagets intäkter och resultat under kommande år.

### UPPFÖLJNING

Rörelsemarginalen uppgick för 2013 till 22,6 procent (22), vilket är i linje med bolagets mål.

En oberoende granskning har under året påbörjats med uppgift att mäta effekterna av bolagets spelansvarsarbete och föreslå nya åtgärder för att ytterligare stärka konsumentskyddet.

I vinstdispositionen fördelades 5 269 miljoner kronor till staten och 138 931 kronor till kulturändamål.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	8 067	8 022
<b>Rörelseresultat</b>	<b>5 202</b>	<b>5 083</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>5 268</b>	<b>5 138</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>5 268</b>	<b>5 138</b>
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
<b>Balansomslutning</b>	<b>8 574</b>	<b>8 559</b>
Anläggningstillgångar	3 081	2 812
<b>Eget kapital</b>	<b>5 269</b>	<b>5 138</b>
– varav minoritet	0	0
<b>Nettoskuld</b>	<b>-339</b>	<b>-2 065</b>
<b>Operativt kapital</b>	<b>4 930</b>	<b>3 073</b>

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	22,6	22,0
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	101,2	101,3
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	130,0	154,3
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-0,1	-0,4
Soliditet, %	61,5	60,0
Bruttoinvesteringar, mnkr	3 163	6 643
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	5 269	5 137
Antal anställda i medeltal	1 582	1 631

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).

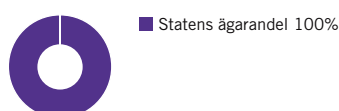
### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Ledande inom spelansvar.
- Reell effekt på problemspelet.
- Uppskattade ansvarsåtgärder.

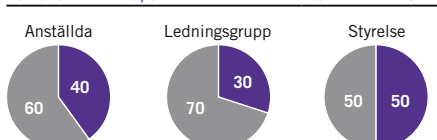
### UPPDRAGSMÅL

- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag, men kvantifierbara mål för uppdraget är inte formulerade av ägaren.

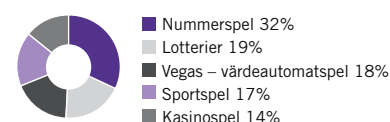
### STATENS ÄGARANDEL, %



### KÖNSFÖRDELNING, %



### NETTOSPELINTÄKTER PER AFFÄRSOMRÅDE 2013, %



# 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

Svevia bedriver entreprenad-, service- och uthyrningsverksamhet inom trafik-, mark-, bygg- och anläggningsområdet.

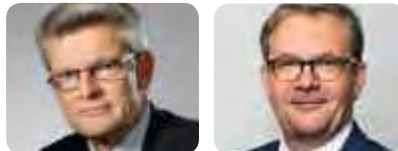
Värdet av den svenska anläggningsmarknaden uppgick under 2013 till cirka 100–110 miljarder kronor, där ny- och ombyggnad står för cirka 80 miljarder medan resten utgörs av reparation, underhåll och drift. Hälften av marknaden är privat, medan offentliga investeringar står för andra hälften. Svevia är ledande i Sverige inom drift och underhåll av väg med en marknadsandel om knappt 50 procent av det nationella vägnätet. Inom anläggning (ny- och ombyggnad av väg) är Svevia fyra på marknaden efter Skanska, PEAB och NCC.

## ÅRET 2013

- Förändringsarbete stärker resultatet.
- Fortsatta prognosnedskrivningar men lägre omfattning.
- Förbättrat resultat i samtliga verksamhetsgrenar.

Nettoomsättningen var i stort sett oförändrad. Samtidigt förbättrades rörelseresultatet med 496 miljoner kronor, främst beroende på lägre projektnedskrivningar inom anläggningsområdet men också förbättrad kostnadseffektivitet.

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Olof Ehrlén

VD: Torbjörn Torell

**Ordf:** Olof Ehrlén **Led:** Börje Bengtsson, Pia Gideon, Marie Hallander Larsson, Richard Reinius, Ola Salmén, Johan Trouvé, Ann-Catrine Zetterdahl **Arb rep:** Christer Dahlberg **Arb suppl:** Moody Israelsson **Revisor:** Peter Ekberg, Deloitte

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 400 (400) tkr. Arvode till stämмоvald ledamot uppgår till 200 (200) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

Orderingången steg och orderstocken förbättrades under året och uppgick till 7 383 miljoner kronor (6 404). Svevia vann under tredje kvartalet sitt största uppdrag någonsin, vilket bidrog till ökningen. Kassaflödet var fortsatt starkt och räntebärande nettofordran steg 53 procent till 1 261 miljoner kronor.

Ett stort och omfattande åtgärdsprogram inleddes i början av 2012 och fortsatte under 2013. Utvecklingsprogrammet omfattar åtgärder för att öka specialiseringen, sänka kostnadsnivån, effektivisera produktionen, förbättra projektstyrningen och riskhanteringen, stärka ledarskapet samt att förbättra beslutsvägarna.

## UPPFÖLJNING

Trots förbättringar nådde Svevia inte de ekonomiska målen under 2013. Då bolaget inte nådde sitt soliditetsmål gavs, i enlighet med policy, ingen utdelning. Hållbarhetsmålen beslutades 2013 och börjar mätas och utvärderas 2014.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	7 180	7 158
<b>Rörelseresultat</b>	<b>35</b>	<b>-461</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>75</b>	<b>-423</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>57</b>	<b>-320</b>
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
<b>Balansomslutning</b>	<b>3 860</b>	<b>3 766</b>
Anläggningstillgångar	2 128	1 861
<b>Eget kapital</b>	<b>985</b>	<b>923</b>
– varav minoritet	0	0
<b>Nettoskuld</b>	<b>-1 260</b>	<b>-821</b>
<b>Operativt kapital</b>	<b>-275</b>	<b>102</b>

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	0,5	neg
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	6,0	neg
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	neg	neg
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-1,3	-0,9
Soliditet, %	25,5	24,5
Bruttoinvesteringar, mnkr	1 426	1 048
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	2 113	2 472

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.

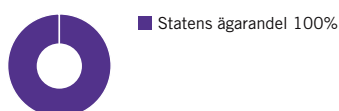
### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- 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.

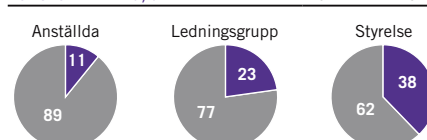
### UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

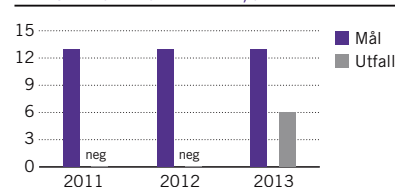
## STATENS ÄGARANDEL, %



## 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, genom att Luftfartsverkets flygplatsverksamhet överfördes till bolagsform.

#### VERKSAMHET

Swedavia äger, driver och utvecklar tio flygplatser i hela Sverige, vilka enligt regeringens fastställda beslut utgör basutbudet 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 är minoritetsägare i 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 och under 2013 omcertifierades samtliga tio flygplatser enligt den högsta nivån av Airport Carbon Accreditation (ACA).

#### ÅRET 2013

- Förbättrat resultat på grund av fastighetsförvärv samt ökat antal resenärer.
- Positiv utveckling vad gäller flygförbindelser och resenärsnöjdhet.
- Fortsatt hög investeringstakt för att möta ökad efterfrågan.

Under 2013 ökade Swedavias nettoomsättning med 5,4 procent samtidigt som rörelseresultatet ökade med 13,8 procent. Utvecklingen var framförallt driven av den goda passagerarökningen om 1,1 miljoner passagerare vilket motsvarar en ökning med 3,5 procent jämfört med föregående år. Resultatutvecklingen kan även härledas till genomförda förvärv inom fastighetsverksamheten. För att möta framtida efterfrågan på flygplatskapacitet genomför Swedavia ett betydande investeringsprogram. Den nya utrikeshallen vid Göteborg Landvetter Airport och nya terminal 2 vid Stockholm Arlanda Airport

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Ingemar Skogö

VD: Torborg Chetkovich

Ordf: Ingemar Skogö Led: Karin Apelman, Adine Grate Axén, Lars Backemar, Anna Elgh, Hans Jeppsson, Jenny Lahrin, Lars Mydland, Lottie Svedenstedt (Lars Mydland valdes vid årsstämman 2014. Anders Ehrling avgick i oktober 2013.) 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 stämvald ledamot uppgår till 220 (220) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

invigdes under året. Totalt uppgick investeringarna till 2 413 miljoner kronor, varav den enskilt största investeringen var förvärvet av resterande aktier och andelar i fastighetsbolaget Nordic Airport Properties (NAP). Under året avyttrades Sundsvall Härnösand Airport till Sundsvalls och Timrå kommuner.

#### UPPFÖLJNING

Swedavia ska vara drivande i en hållbar samhällsutveckling och ska styra verksamheten i den riktningen med hjälp av ett antal konkreta mål. Med en avkastning på eget kapital om 10,9 procent nåddes lönsamhetsmålet under 2013. Soliditeten uppgick till 30,5 procent, vilket innebär att ingen utdelning lämnas. Ett av Swedavias viktigaste mål är att öka resenärsnöjdheten. De investeringar och andra åtgärder som vidtagits har gett önskat resultat i form av det högsta uppmätta resultatet på resenärsnöjdhet sedan Swedavias bildades. Resenärsnöjdheten ökade till 73 procent. Nöjda och engagerade medarbetare är en förutsättning för Swedavias utveckling. Under året nåddes målet om en medarbetarbetar-nöjdhet på 80 procent. Swedavias mål är noll utsläpp av fossil koldioxid från den egna verksamheten 2020 och utvecklingen hittills överträffar den fastslagna inriktningen.

Årsstämman 2014 antog nya ekonomiska mål där avkastning på operativt kapital ska vara lägst 7 procent, skuldsättningsgrad 1,0–1,5 ggr och ordinarie utdelning uppgå till mellan 30 och 50 procent av nettoresultatet. Årsstämman beslutade även om uppdragsmål inom ramen för transportpolitikens funktions- och hänsynsmål.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	5 233	4 965
Rörelseresultat	954	850
Resultat före skatt	686	554
Nettovinst	501	447
– varav hänförligt till minoritet	10	10

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	16 133	14 788
Anläggningstillgångar	15 122	13 708
Eget kapital	4 915	4 300
– varav minoritet	11	10
Nettoskuld	9 221	8 329
Operativt kapital	14 136	12 629

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	18,2	17,1
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	10,9	10,6
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	7,1	7,3
Nettoskuldsettningsgrad, ggr	1,9	1,9
Soliditet, %	30,5	29,1
Bruttoinvesteringar, mnkr	2 413	3 418
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	2 369	2 380

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

#### MÅL

##### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: 9 procent avkastning på eget kapital.
- Kapitalstruktur: Minst 35 procent soliditet.
- Utdelning: 30–50 procent av årsresultatet med beaktande av soliditetsmålet.

Mål 2013. Vid årsstämman 2014 antogs nya ekonomiska mål.

##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- 80 procent nöjda resenärer (ASQ) 2014.
- 80 procent nöjda medarbetare (ESI) 2014.
- 9 procent avkastning på eget kapital över en konjunkturcykel och minst 35 procent soliditet.
- 0 fossila koldioxidutsläpp från den egna verksamheten 2020.

##### UPPDRAGSMÅL

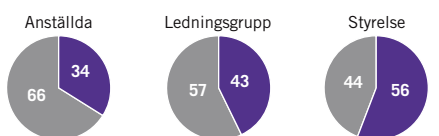
- Funktionsmål: Kundnöjdhet resenärer, antal passagerare, antal utrikesdestinationer med direktflyg.
- Hänsynsmål: Antalet haverier och allvarliga tillbud, koldioxidavtryck.

#### STATENS ÄGARANDEL, %

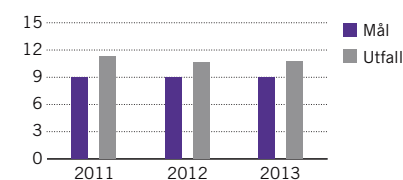


Statens ägarandel 100%

#### KÖNSFÖRDELNING, %



#### AVKASTNING PÅ EGET KAPITAL, %





Swedesurvey Aktiebolag tillhandahåller kompetens och erfarenhet inom fastighetsadministration och geografisk informationsförsörjning på den internationella marknaden, i nära samverkan med den statliga myndigheten Lantmäteriet. Bolaget ska främja hållbar utveckling och fattigdomsbekämpning samt stimulera ekonomisk tillväxt. Swedesurvey är ett av svenska staten helägt bolag som bildades i början av 1980-talet.

#### 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 etc. för fastighetsbildning, fastighetsregistrering, inskrivning, värdering och geodetisk mätning. Tjänster tillhandahålls på affärs-mässiga 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 2013

- Ur ekonomisk synvinkel ett svagt år.
- Genomgripande förändringsarbete för att få bolaget bärkraftigt.
- Riskhantering en tydligt integrerad del av bolagets verksamhet.

Rörelseintäkterna blev lägre än budgeterat, vilket hade en negativ påverkan på det ekonomiska resultatet. De främsta skälen är upphandlingar av flera större projekt som har drabbats av förseningar och förskjutits till

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Bengt Kjellsson VD: Fredrik Zetterquist

Ordf: Bengt Kjellsson Led: Lars Jansson, Monica Lagerqvist Nilsson Revisor: Pär Månsson, PwC

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 60 (60) tkr  
Arvode till stämмоvald ledamot uppgår till 35 (35) tkr.  
Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

2014, höga extraordinära kostnader för dels uppklarade affärer som ligger flera år tillbaks i tiden, samt en hög pensionsavsättning av engångskaraktär. Under året har ett genomgripande förändringsarbete genomförts, vilket bland annat inneburit effektiva processer för ekonomi och administration, ökad kostnadskontroll samt en effektivare samordning med Lantmäteriet. Overheadkostnaderna i bolaget har minskat med 26 procent.

Marknaden för internationell konsultverksamhet inom fastighetsområdet och geografisk informationsförsörjning är fortsatt stor och växande. Detta framför allt eftersom landfrågors betydelse för hållbar utveckling uppmärksammas av allt fler länder.

#### UPPFÖLJNING

Ur ekonomisk synpunkt var även 2013 ett svagt år för Swedesurvey och bolaget visade ett negativt resultat. Bolagets goda soliditet sjönk, men kvarstår på hög nivå, trots årets negativa resultat.

Årsstämman 2014 antog nya ekonomiska mål där soliditeten bör uppgå till minst 30 procent och rörelsemarginalen vara uthålligt positiv.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	21	37
Rörelseresultat	-8	-7
Resultat före skatt	-8	-7
Nettovinst	-8	-7
- varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	24	28
Anläggningstillgångar	1	1
Eget kapital	6	14
- varav minoritet	0	0
Nettoskuld	-18	-11
Operativt kapital	-13	2

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	neg	neg
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	neg	neg
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	164,4	neg
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-3,2	-0,8
Soliditet, %	23,6	48,6
Bruttoinvesteringar, mnkr	0	0
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	6	10
Rapporterat enligt GRI:s riktlinjer	Ja	
Bestyrkt GRI-rapport	Ja	
Redovisar enligt IFRS	Nej	

#### MÅL

##### EKONOMISKA MÅL

- Lönsamhet: Rörelsemarginal minst 5 procent om 1 år.
- Kapitalstruktur: Soliditet minst 40 procent.

Mål 2013. Vid årsstämman 2014 antogs nya ekonomiska mål.

##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Anti-korruption: Ansvar att själva agera affärsetiskt och ställa samma krav på underleverantörer och motparter. Bidra till långsiktiga antikorrupsionsbefrämjande åtgärder i mottagarlandet.
- Risksäkring: Riskhantering ska vara en prioriterad och integrerad del av verksamheten och därmed säkra resultat och förhindra uppklarade 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

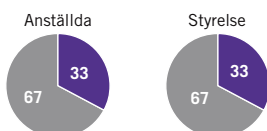
- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

#### STATENS ÄGARANDEL, %



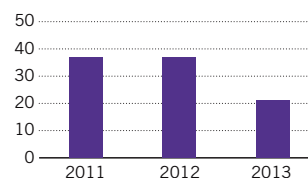
■ Statens ägarandel 100%

#### KÖNSFÖRDELNING, %



Män ■ Kvinnor ■

#### OMSÄTTNING, mnkr





Swedfund International AB, Swedfund, är ett av staten helägt bolag som är en utvecklingsfinansiär och en bistånds-aktör. Bolaget bidrar med riskkapital, etableringsstöd och kunskaper 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 riskkapitalsatsningar i form av aktier, lån och/eller garantier, primärt i samband med direktinvesteringar. Investeringar ska ske i länder som enligt OECD/DAC:s definition kvalificerar sig för utvecklingsfinansiering. I fokus ska vara de fattigaste länderna och postkonfliktländer. Engagemangen ska vara sådana att de inte bedöms kunna realiseras med enbart kommersiell finansiering. Målen för bolagets verksamhet är målet för Sveriges internationella bistånd att bidra till att skapa förutsättningar för förbättrade levnadsvillkor för människor som lever i fattigdom och förtryck.

Vid utgången av 2013 var Swedfund verksam i 30 (33) länder och hade 96 (91) kontrakterade engagemang. Ungefär 54 procent av portföljen avser investeringar i Afrika. Cirka 41 procent av portföljen är direkta aktieinvesteringar, 36 procent är lån och garantier och 23 procent är fondinvesteringar. Normal innehavstid är 7–10 år.

Sedan 2009 ansvarar Swedfund för etableringsstöd genom Swedpartnership. Verksamheten finansieras genom en årlig anslagspost för Kammarkollegiet om maximalt 34 miljoner kronor, varav fyra miljoner kronor för administration. Under 2013 beviljades stöd för totalt 32,3 miljoner kronor till små och medelstora företag.

## ÅRET 2013

- Ökat fokus på Afrika söder om Sahara.
- Stora nedskrivningar i investeringsportföljen.
- Kapitaltillskott om 400 miljoner kronor och fortsatt ökade investeringar.

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Claes Ekström

VD: Anna Ryott

**Ordf:** Claes Ekström **Led:** Renée Andersson, Pernilla Bard, Björn Börjesson, Stefan Isaksson, Bengt Kvarnäck, Lotta Mellström, Charlotte Salford, Per Östensson (Charlotte Salford och Lotta Mellström valdes vid årsstämman 2014, Anna Ryott avgick i maj 2013) **Revisorer:** Peter Nilsson, PwC

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 0 (0) tkr. Arvode till stämмоvald ledamot uppgår till 90 (90) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

Swedfund ökade under 2013 sitt fokus på Afrika söder om Sahara och på de länder där fattigdomen är som störst. Bolaget har även kraftigt förstärkt sin interna kompetens inom ESG-frågorna (Environment, Social och Governance) för att säkerställa långsiktig hållbarhet och positiva utvecklingseffekter i investeringarna.

Bolaget befinner sig fortfarande i en expansionsfas. Under året tillfördes bolaget ett kapitaltillskott på 400 (400) miljoner kronor avsett att möjliggöra fortsatt expansion av investeringsverksamheten. Nyinvesteringar i aktier förväntas ge avkastning först om cirka sex-tio år. Vinsten i bolag som bedriver riskkapitalverksamhet varierar kraftigt över åren beroende på uppnådda resultat vid avyttringar och i vilken investeringsfas bolaget befinner sig.

Swedfund fick 34 miljoner kronor i anslag från staten, varav 30 miljoner avser så kallade avskrivningslån till Swedpartnership och 4 miljoner avser administrationen av det förra inom Swedfund.

## UPPFÖLJNING

Bolaget har de senaste fem åren redovisat ett negativt finansiellt resultat. Årets förlust innebär att bolaget inte längre når upp till avkastningsmålet. Den genomsnittliga avkastningen under den senaste sjuårsperioden var -1,93 procent att jämföra med den genomsnittliga statskuldräntan med ett års löptid om 1,76 procent. Orsakerna till förlusterna är främst hänförliga till stora nedskrivningar i investeringsportföljen med tonvikt på en investering.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	90	196
Värdeförändringar	-96	-258
Rörelseresultat	-117	-253
Resultat före skatt	-93	-218
Nettovinst	-93	-224
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	4 014	3 698
Anläggningstillgångar	37	37
Eget kapital	3 448	3 141
– varav minoritet	0	0
Nettoskuld	-1 831	-1 681
Operativt kapital	1 617	1 460

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	neg	neg
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	neg	neg
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	neg	neg
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	-0,5	-0,5
Soliditet, %	85,9	84,9
Bruttoinvesteringar, mnkr	0	0
Anslag, mnkr <sup>1)</sup>	34	34
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	34	36

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 statskuldräntan med ett års löptid. Avkastningen ska mätas över rullande sjuårsperioder.

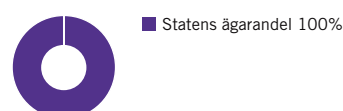
### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- 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.

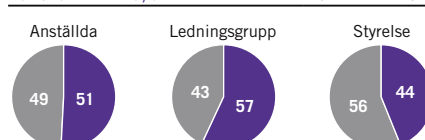
### UPPDRAGSMÅL

- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag, men kvantifierbara mål för uppdraget är inte formulerade av ägaren.

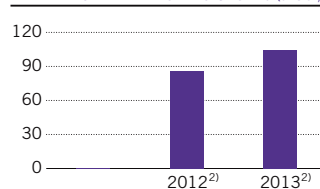
### STATENS ÄGARANDEL, %



### KÖNSFÖRDELNING, %



### ANTAL ANSTÄLLDA I PORTFÖLJBOLAG (aktier, lån, fonder), tusental



2) Totalt antal direkta arbetstillfällen vid slutet av 2011 resp. 2012.



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 ägaranvisning.

#### VERKSAMHET

Enligt alkohollagen (2010:1622) ska Systembolaget ensamt svara för detaljhandeln med spritdrycker, vin och starköl och andra jästa alkoholdrycker. 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 2013

- Stödet för ensamrätten är starkare än någonsin tidigare.
- Ökad försäljning och ökade finansiella intäkter gav ett ökat resultat.
- En översyn av de finansiella målen pågår.

Opinionsindex som mäter stödet för ensamrätten, låg på rekordhöga 72 procent 2013. Att Systembolaget även levde upp väl till kundernas förväntningar avspeglades i Nöjd Kund Index, NKI, som ökade till höga 82. Ålderskontrollen på 96 procent låg över målet med en procentenhet. Det nya strategiska nyckeltalet Alkoholindex som är ett mått på människors attityd till alkohol uppgick till 66 och översteg målet på 62.

Nettoomsättningen ökade till 25 709 (25 099) miljoner kronor, främst till följd av ökad försäljningsvolym och högre genomsnittspris per liter. Resultatet ökade till 287 miljoner kronor. Ökningen beror på ökad försäljning samt ökade finansiella intäkter, men i resultatet finns även en ökad personalkostnad till följd av högre pensionskostnader.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Kenneth Bengtsson VD: Magdalena Gerger

Ordf: Kenneth Bengtsson (valdes vid årsstämman 2014 då Cecilia Schelin Seidegård avgick) Led: Thord Andersson, Viveca Bergstedt Sten, Pia Fagerström, Crister Fritzon, Carl B Hamilton, Håkan Leifman, Mona Sahlin, Kerstin Wigzell (Viveca Bergstedt Sten, Pia Fagerström och Håkan Leifman valdes vid årsstämman 2014 då Sven Andréasson och Johan Germandt avgick) Arb rep: Anna Holgersson, Berit Morén Arb suppl: Karin Larsson, Jenny Svensson Revisorer: Åsa Lundvall, EY

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 230 (210) tkr. Arvode till stämvald ledamot uppgår till 100 (100) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

Under 2013 såldes 468 (462) miljoner liter drycker, en ökning med 1,4 procent. Försäljningsvolymen av alkoholfria drycker ökade med drygt 9,6 procent, vin ökade med 1,7 procent, starköl med 1,7 procent medan spritdrycker minskade med 2,1 procent.

#### UPPFÖLJNING

Målet för ålderskontrollen 2013 överträffades med en procentenhet och uppgick till 96. Det högsta årsvärdet hittills för NKI på 82 procent översteg målsättningen på 81 procent. Andelen av befolkningen som har förtroende för och vill behålla detaljhandelsmonopolet översteg målet på 70 procent genom en nivå på 72 procent, vilket är en väsentlig ökning jämfört med 49 procent då mätningarna inleddes 2001. Soliditeten uppgick till 31,5 (28,6) procent, räntabiliteten på eget kapital till 18 (12,6) procent, handelsmarginalen till 21,2 (21,3) 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 under 2013 och årsstämman 2014 antog förändrade mål. Ytterligare översyn av de finansiella målen kommer att ske under 2014. Målen ska uppnås långsiktigt över en konjunkturcykel.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	25 709	25 099
Rörelseresultat	168	270
Resultat före skatt	375	329
Nettovinst	287	180
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	5 463	5 143
Anläggningstillgångar	2 258	1 921
Eget kapital	1 610	1 411
– varav minoritet	0	0
Nettoskuld	–3 355	–3 083
Operativt kapital	–1 746	–1 673

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	0,7	1,1
Re, Avkastning på justerat eget kapital (genomsnitt), %	18,0	12,6
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	neg	neg
Nettoskuldsettingsgrad, ggr	–2,1	–2,2
Soliditet (JEK/balansomslutning), %	31,5	28,6
Bruttoinvesteringar, mnkr	1 234	985
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	287	90
Antal anställda i medeltal	3 280	3 172

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 + fyra procentenheter.
- Kapitalstruktur: Soliditet cirka 35 procent.
- Utdelning: 50–100 procent av årets resultat.

Mål 2013. Vid årsstämman 2014 antogs nya ekonomiska mål.

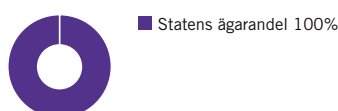
##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Bidra till att minska alkoholens skadeverkningar i samhället.
- Minskad klimatpåverkan med 14 000 ton CO<sub>2</sub>e (koldioxidekvivalenter) till år 2020.

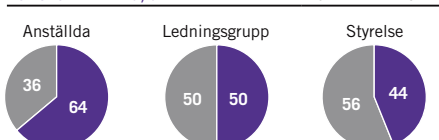
##### UPPDRAGSMÅL

- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag, men kvantifierbara mål för uppdraget enligt metodiken för uppdragsmål är ännu inte formulerade av ägaren.

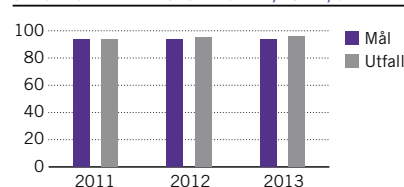
#### STATENS ÄGARANDEL, %



#### 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, och dels 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 189 miljoner abonnemang inkluderande både konsoliderade verksamheter och intressebolag. TeliaSonera har cirka 26 000 anställda över hela världen. Bolagets aktier är noterade på börserna i Stockholm och Helsingfors.

#### ÅRET 2013

- Oförändrad omsättning.
- Starkt kassaflöde och stabil finansiell position.
- Ny landsbaserad verksamhetsmodell.

2013 var ett händelserikt och utmanande år för TeliaSonera. Den ekonomiska utvecklingen påverkades av en måttlig ekonomisk tillväxt och en snabb förändring i kundbeteende. Nettoomsättningen i lokala valutor var i princip oförändrad, medan kostnaderna steg något och nettoresultatet hänförligt till moderbolagets ägare sjönk 24,7 procent. Fritt kassaflöde steg dock till 14 370 miljoner kronor (12 014). Som ett resultat av det starka kassaflödet och den stabila finansiella positionen föreslog styrelsen en utdelning på 3,00 kronor för 2013, en ökning med 5,3 procent, motsvarande en utdelningsandel av vinst per aktie på 87 procent.

De allvarliga anklagelser kring mutbrott som riktades mot bolaget under 2012 har inneburit ett ökat fokus på hållbarhetsfrågor i bolaget och åtgärder har vidtagits för att förstärka bolagsstyrningen. Utrullningen av en utbildning i bolagets kod för etik och uppfö-

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



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, Deloitte

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 1 240 (1 200) tkr och till vice ordförande 750 (750) tkr. Arvode till stämvald ledamot 470 (450) tkr.

rande med fokus på anti-korruption fortsätter. Styrelsen har antagit en ny policy avseende yttrandefrihet inom telekommunikationsbranschen, vilken kommer att bli ett verktyg i hanteringen av dessa frågor på de marknader som TeliaSonera verkar på. Under året etablerades ett utskott för styrning, risk, etik och efterlevnad, där hela koncernledningen ingår.

I december presenterades en ny verksamhetsmodell, en landsbaserad struktur som kommer att införas den 1 april 2014. Syftet med denna förändring är att minska komplexiteten generellt inom koncernen, stärka kundfokus och klargöra ansvarsfördelningen.

#### UPPFÖLJNING

Utfallet avseende omsättningstillväxten i lokala valutor under 2013 var i enlighet med bolagets förväntningar i början av året (oförändrad). Även utfallet vad gäller EBITDA-marginal var som förväntat, det vill säga något högre än förra året.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	101 700	104 898
<b>Rörelseresultat</b>	<b>24 462</b>	<b>28 400</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>21 368</b>	<b>24 482</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>16 767</b>	<b>21 168</b>
– varav hänförligt till minoritet	1 797	1 282

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
<b>Balansomslutning</b>	<b>252 828</b>	<b>253 046</b>
Anläggningstillgångar	193 866	195 673
<b>Eget kapital</b>	<b>112 934</b>	<b>109 106</b>
– varav minoritet	4 610	3 956
<b>Nettoskuld</b>	<b>74 931</b>	<b>77 060</b>
<b>Operativt kapital</b>	<b>142 435</b>	<b>141 314</b>

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	24,1	27,1
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	14,0	18,0
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	17,2	18,6
Nettoskuldskattningsgrad, ggr	0,7	0,7
Soliditet, %	44,7	43,1
Bruttoinvesteringar, mnkr	17 793	17 590
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	13 000	12 340
Antal anställda i medeltal	25 321	26 793

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

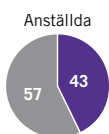
- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

#### STATENS ÄGARANDEL, %

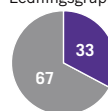


Statens ägarandel	37,3%
Finska staten	10,1%
Capital Group	3,5%
Swedbank Robur-fonder	2,1%
AMF	1,9%
Övriga ägare	45,1%

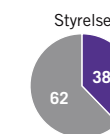
#### KÖNSFÖRDELNING, %



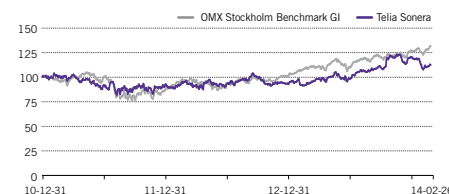
Anställda



Män ■ Kvinnor



#### KURSUUTVECKLING JANUARI 2011–MARS 2012



# TERACOM GROUP

Teracom 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 AB bildades ur det svenska Televerket år 1992.

## VERKSAMHET

Teracom 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, telebolag 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 knappt en miljon vid slutet av 2013. Den nya koncernstrukturen bildades under våren 2011, efter beslut av riksdagen (prop. 2010/11:1, bet. 2010/11:NU1, rskr. 2010/11:132).

## ÅRET 2013

- Kraftig resultatförbättring på grund av ökad lönsamhet i Boxer Danmark.
- Intensivt arbete med att möta förändringar på mediemarknaden.
- Bolagets finländska betal-TV-verksamhet såldes.

Koncernens omsättning minskade under året med en procent till 3 875 miljoner kronor för kvarvarande verksamheter. Konkurrensen på betal-TV-marknaderna i Sverige och Danmark är alltså tuff. En genomgripande förändring i kundens mediekonsumtion och krav på en ökad valfrihet utmanar branschen. Arbetet har fortgått under 2013 med att utveckla en TV-lösning över internet till mottagare såsom läsplattor och mobiler. Ett fortsatt starkt innehåll har framförhandlats. I Danmark har Boxer etablerat sitt varumärke, uppnått en marknadsandel om 14 procent samt för första gången uppvisat ett positivt rörelseresultat. I Sverige har Boxer bromsat kundtappet under

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Kia Orback Pettersson VD: Åsa Sundberg

Ordf: Kia Orback Pettersson Led: Jeanette Almberg, Maria Curman, Johan Hallberg, Urban Lindskog, Fredrik Rystedt, Nils-Petter Tetlie (Ingrid Engström avgick vid årsstämman 2014) 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 240 (240) tkr. Arvode till stämmevald ledamot uppgår till 120 (120) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

andra halvåret bland annat genom ett systematiskt arbete med att höja kundnöjdheten. Nätbolagen i Sverige och Danmark redovisar stabila intjäningsnivåer. Sammantaget har rörelsemarginalen för koncernen ökat till 16 (13) procent. Teracom Group har under året minskat sina räntebärande skulder till 1,3 miljarder kronor. Under våren 2013 tecknade bolaget avtal om att sälja finska betal-TV-bolaget PlusTV.

## UPPFÖLJNING

Teracom Groups soliditet ökade till 45 (33) procent och avkastningen på eget kapital till 29 (14) procent bland annat som en följd av en positiv resultatutveckling i nyetableringen Boxer Danmark under 2013. Styrelsen föreslår en höjd utdelning om 290 (125) miljoner kronor, vilket är inom policy och reflekterar koncernens kapitalstruktur samt förväntade resultatutveckling. Bolagets avkastning på eget kapital har över en längre period överstigit uppsatta mål.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	3 837	3 869
Rörelseresultat	638	501
Resultat före skatt	607	459
Nettovinst	586	233
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	5 060	5 267
Anläggningstillgångar	3 964	4 398
Eget kapital	2 259	1 728
– varav minoritet	0	0
Nettoskuld	945	1 656
Operativt kapital	3 204	3 384

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	16,6	12,9
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	29,4	13,8
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	19,4	14,5
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,4	1,0
Soliditet, %	44,6	32,8
Bruttoinvesteringar, mnkr	348	317
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	290	125
Antal anställda i medeltal	710	672

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

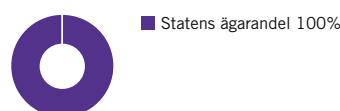
- Arbeta med hållbara leverantörer: 80 procent av inköpsvolymen levereras av leverantörer som beaktar Teracom's hållbarhetspolicy.
- Gynna mångfald: Minst 40 procent av respektive kön.
- Minskad miljöpåverkan: –3 procent årlig minskning.

För mer information om hållbarhetsmålen se bolagets årsredovisning.

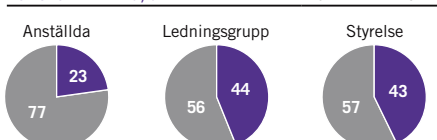
### UPPDRAGSMÅL

- Har särskilt beslutat samhällsuppdrag, men kvantifierbara mål för uppdraget är inte formulerade av ägaren.

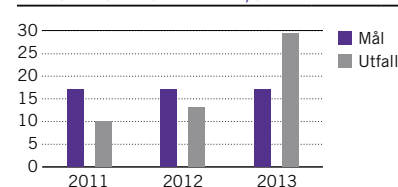
## STATENS ÄGARANDEL, %



## 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).

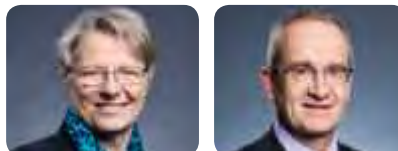
#### ÅRET 2013

- Efter stora avyttringar 2012 har utvecklingsarbetet koncentrerats på bostäder på de orter Vasallen finns kvar.
- Årets vinst förklaras av orealiserade värdeökningar och ett bra driftnetto.

Under 2013 har några mindre försäljningar genomförts, bland annat mark i Rindö hamn (Vaxholm) och i Sollefteå. 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 2013 gav en vinst efter skatt på 53 miljoner kronor, vilket förklaras av orealiserade värdeökningar och ett bra driftnetto.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



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 stämmovald ledamot uppgår till 69 (69) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

Värdeökningen i fastighetsbeståndet förklaras av att driftnettot förbättrats avsevärt på några orter, vissa infrastrukturella frågetecken har rätats ut, framför allt i Kristinehamn och att marknaden för fastigheter med vissa typer av hyreskontrakt har förbättrats under året. När det gäller projektutveckling så kan året karaktäriseras som ett mellanår med relativt liten försäljningsvolym och begränsade investeringar i avvaktan på att detaljplaner ska fastställas.

#### UPPFÖLJNING

För de senaste fem åren uppgår avkastningen i genomsnitt till 6,5 procent, vilket överstiger målet. Avkastningen blev 6,0 procent för 2013. Soliditeten uppgick till 91 procent, vilket klart överstiger målet. Räntetäckningsgraden överstiger 2, vilket är i enlighet med målet. Utdelningen om 100 miljoner kronor överstiger utdelningsmålet.

NKI uppgick till 88 (86), vilket är över målet 80. Sjukfrånvaron uppgick till 0,7 procent, vilket gör att målet uppfylls med god marginal. Energiförbrukningen för 2013 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	2013	2012
Nettoomsättning	79	97
Värdeförändringar	54	25
Rörelseresultat	64	23
Resultat före skatt	65	14
Nettovinst	53	56
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	1 000	958
Anläggningstillgångar	846	754
Eget kapital	914	891
– varav minoritet	0	0
Nettoskuld	–122	–167
Operativt kapital	792	724

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	81,0	23,7
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	6,0	6,5
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	8,4	2,5
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	–0,1	–0,2
Soliditet, %	91,4	93,0
Bruttoinvesteringar, mnkr	56	166
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	100	30
Antal anställda i medeltal	17	27

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.

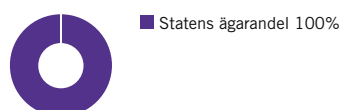
### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Nöjd-kund-index (NKI) ska vara lägst 80.
- Sjukfrånvaron ska inte överstiga 3 procent.
- Energiförbrukningen ska vara lägre än 100 kWh/kvadratmeter och år.

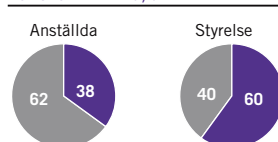
### UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

#### STATENS ÄGARANDEL, %

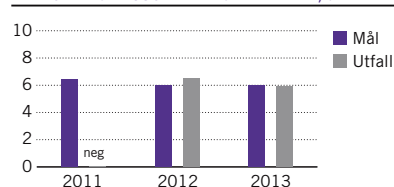


#### KÖNSFÖRDELNING, %



#### Män ■ Kvinnor ■

#### 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 och vara ett av de bolag som leder utvecklingen mot miljömässigt hållbar energiproduktion.

#### VERKSAMHET

Vattenfall är en av Europas största elproducenter och är den största värmeproducenten. Produktionsmixen består av vattenkraft, kärnkraft, kolkraft, naturgas, vindkraft och biomassa. Vattenfall hade 2013 6,2 miljoner elkunder, 4,3 miljoner elnätkunder och 1,9 miljoner gaskunder. Den 1 januari 2014 övergick Vattenfall från en funktionell organisationsstruktur till en geografisk. Den nya indelningen i två regioner, Norden och Kontinentaleuropa/Storbritannien ska ge Vattenfall bättre möjligheter att hantera nationella skillnader och förändringar på energimarknaden samt öka bolagets strategiska och finansiella flexibilitet.

#### ÅRET 2013

- Ökat underliggande rörelseresultat.
- Negativt nettoresultat på grund av stora nedskrivningar.
- Ökad elproduktion.

Till följd av försämrade marknadsförhållanden och högre affärsrisker för branschen gjordes nedskrivningar av produktionstillgångar och goodwill med sammanlagt 30,1 miljarder kronor. Exklusive dessa nedskrivningar och andra jämförelsestörande poster ökade det underliggande rörelseresultatet med 1,3 procent till 27,9 miljarder kronor. För att möta de försämrade marknadsförhållandena meddelade Vattenfall i mars 2013 att antalet anställda ska minska med cirka 2 500 fram till slutet av 2014 och beslut togs om kostnadsbesparingar på 4,5 miljarder kronor för 2014–2015. Under 2013 minskades de årliga rörelsekostnaderna med 3,2 miljarder kronor, vilket innebär en reducerad kostnadsbas om 18 procent jämfört med kostnadsbasen 2010.

Investeringsprogrammet för femårsperioden 2014–2018 har reducerats till 105 miljarder kronor jämfört med 123 miljarder kronor för perioden 2013–2017. Skillnaden förklaras framför allt av minskade tillväxtinvesteringar.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Lars G Nordström



VD: Øystein Løseth  
(Magnus Hall ny VD från oktober 2014)

Ordf: Lars G Nordström Led: Eli Arnstad, Fredrik Arp, Gunilla Berg, Håkan Buskhe, Håkan Erixon, Åsa Söderström Jerring, Jenny Lahrin (Jan-Åke Jonsson avgick i juni 2013. Jenny Lahrin och Åsa Söderström Jerring valdes vid extra stämma i december 2013 då Patrik Jönsson avgick. Fredrik Arp valdes vid årsstämman 2014.) Arb rep: Carl-Gustaf Angelin, Johnny Bernhardsson, Ronny Ekwall Arb suppl: Lennart Bengtsson, Christer Gustafsson, Jeanette Regin Revisor: Hamish Mabon, EY

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 580 (580) tkr. Arvode till stämvald ledamot uppgår till 280 (280) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet. Arvode utgår inte heller till arbetstagarrepresentanter.

Beslut fattades att bygga två nya vindkraftsparker i Storbritannien samt att bygga ut den havsbaserade vindkraftsparken Kentish Flats. I Danmark startade bygget av vindkraftsparken Bajlum och i Sverige bygget av Hjuleberg, som blir den största landbaserade vindkraftsparken i södra Sverige. Båda tas i drift 2014. I Nederländerna togs vindkraftsparken Princess Alexia Wind Farm i drift.

#### UPPFÖLJNING

Under 2013 uppnåddes målet för skuldsättningsgrad, men 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 2013 men beräknat på det underliggande rörelseresultatet uppgick den till 9,2 procent. Till följd av det negativa resultatet efter skatt betalas ingen utdelning för 2013.

Vattenfalls koldioxidexponering uppgick till 88,4 miljoner ton jämfört med 85 miljoner ton år 2012. Ökningen förklaras främst av att nya produktionsanläggningar tagits i drift som beslutades redan 2006/2007. 2010, då CO<sub>2</sub>-målet formulerades, var exponeringen 93,7 miljoner ton och ökningen är inom planen att minska till 65 miljoner ton 2020. Under 2013 var Vattenfalls tillväxt inom förnybar energi 9,5 procent. En fullständig uppföljning av tillväxtmålet görs i Vattenfalls halvårsrapport 2014. Energieffektiviseringsmålet kommer att utvärderas efter 2014.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	171 684	167 313
Rörelseresultat	-6 453	25 958
Resultat före skatt	-15 211	18 118
Nettovinst	-13 543	17 047
- varav hänförligt till minoritet	125	288

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	486 426	528 364
Anläggningstillgångar	375 866	394 381
Eget kapital	130 718	149 372
- varav minoritet	10 348	8 608
Justerad nettoskuld	162 597	154 335
Sysselsatt kapital, genomsnittligt	303 000	313 124

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	neg	15,5
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	neg	12,3
ROCE, Avkastning på sysselsatt kapital (genomsnitt), %	neg	8,3
Skuldsättningsgrad, %	81,8	74,9
Soliditet, %	26,9	28,3
Bruttoinvesteringar, mnkr	27 761	29 581
Anslag, mnkr	0	0
Utdelning, mnkr	0	6 774
Antal anställda i medeltal	32 374	33 059

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. Därefter kommer ett mål till 2020 fastställas.

##### UPPDRAGSMÅL

- Saknar särskilt beslutat samhällsuppdrag.

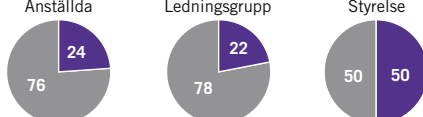
#### STATENS ÄGARANDEL, %



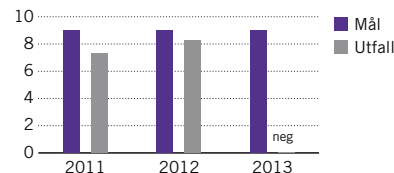
■ Statens ägarandel 100%

#### 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 VisitSweden.

#### VERKSAMHET

Det övergripande målet för regeringens politik för turism är att Sverige ska ha en hög attraktionskraft som turistland och ha en långsiktigt konkurrenskraftig besöksnäring, som bidrar till hållbar tillväxt och ökad sysselsättning i alla delar av landet. VisitSwedens huvudsakliga uppgift är att utomlands svara för den övergripande marknadsföringen av Sverige som turistland, både genom imagemarknadsföring av varumärket Sverige och genom marknadsföring av svenska upplevelser och destinationer. VisitSweden ska genom sitt arbete medverka till att turismen ökar.

Staten finansierar bolagets basverksamhet och den övergripande marknadsföringen av Sverige som varumärke, medan besöksnäringen finansierar riktade aktiviteter och produktmarknadsföring i anslutning till bolagets verksamhet. Bolaget arbetar med målgruppsinriktad marknadsföring och prioriterade 2013 följande tolv marknader: Danmark, Finland, Frankrike, Italien, Kina, Nederländerna, Norge, Ryssland, Spanien, Storbritannien, Tyskland och USA.

#### ÅRET 2013

- Nettoomsättningen minskade med 28 miljoner kronor.
- Besparingsprogram implementerat vilket resulterat i sänkta fasta kostnader om 12 miljoner kronor.
- Bolaget bidrog till artiklar och eterinslag i internationella medier till ett värde av 2 miljarder kronor.

#### STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



Ordf: Elisabeth Gauffin VD: Thomas Brühl

Ordf: Elisabeth Gauffin Led: Peter Clason, Anders Eslander, Mats Forslund, Magnus Nilsson, Inga Thoresson-Hallgren, Jari Virtanen, Eva Östling Suppl: Elisabet Jansson-Strömberg, Patric Sjöberg (Elisabeth Jansson-Strömberg och Jari Virtanen valdes vid årsstämman 2014 då Mikael Alerup och Hans Gerremo avgick) Revisor: Therese Kjellberg, Deloitte

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 100 (100) tkr. Arvode till stämvald ledamot uppgår till 50 (50) tkr och till stämvald suppleant 24 (24) tkr. Arvode utgår inte till ledamot som är anställd i Regeringskansliet.

Nettoomsättningen minskade med 28 miljoner kronor 2013 då den statliga finansieringen minskade med 20 miljoner kronor och intäkterna från besöksnäringen minskade med 8 miljoner kronor. Statens anslag uppgick 2013 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 4,3 miljoner kronor.

Bolaget implementerade ett besparingsprogram under hösten 2012, vilket resulterade i sänkta fasta kostnader om 12 miljoner kronor 2013.

Bolaget siktar på större och mer fokuserade affärssamarbeten och större och färre marknadsföringskampanjer och aktiviteter. Under 2013 gick VisitSweden in i sin hittills största kampanj med svensk besöksnäring "Swedish Moments" som ska pågå i tre år och ge fler camping- och stuggäster.

#### UPPFÖLJNING

2013 var ett positivt år för svensk turism då antalet utländska gästnätter ökade till 12,9 miljoner vilket är 136 000 fler gästnätter än året innan. Bolagets målgruppsanalyser visar att det finns en stor fortsatt potential att öka antalet besök till Sverige, då 28 miljoner resenärer anger att de planerar att resa till Sverige inom de närmaste tre åren.

VisitSweden har bedrivit verksamheten enligt den inriktning som ägarna fastställt.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	254	282
Rörelseresultat	1	-8
Resultat före skatt	0	-7
Nettovinst	0	-8
- varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
Balansomslutning	67	93
Anläggningstillgångar	5	6
Eget kapital	25	25
- varav minoritet	0	0
Nettoskuld	0	0
Operativt kapital	25	25

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	0,2	neg
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	0,4	neg
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	2,4	neg
Nettoskuldssättningsgrad, ggr	0,0	0,0
Soliditet, %	37,0	26,6
Bruttoinvesteringar, mnkr	1	2
Anslag, mnkr	120	140
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	79	88

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

#### MÅL

##### EKONOMISKA MÅL

- Inga ekonomiska mål har beslutats av ägaren.

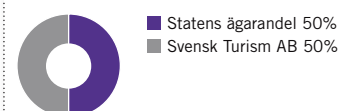
##### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- 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.

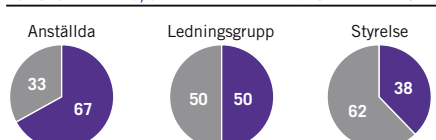
##### UPPDRAGSMÅL

- 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 utvecklats.

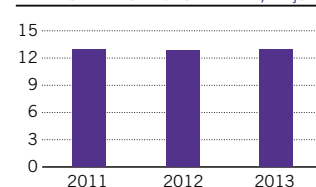
#### STATENS ÄGARANDEL, %



#### KÖNSFÖRDELNING, %



#### ANTAL UTLÄNDSKA GÄSTNÄTTER, miljoner



# Voksenåsen Oslo

Voksenåsen AS, som är 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 norsk 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 svensk 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 kulturkurserna 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 Voksenåsen ändamål.

## ÅRET 2013

- Varierad programverksamhet som vänder sig till såväl vuxna som ungdomar.
- Ökad beläggning, men fortsatt kommersiella utmaningar i hotellbranschen.

## STYRELSE OCH REVISORER VALDA FÖR 2014/2015



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 Anders Alvem

Arvode till styrelsens ordförande uppgår till 44 (44) tkr.  
Arvode till stämмоvald ledamot uppgår till 10 (10) tkr.

Bidrag från svenska staten uppgick under 2013 med 10,3 miljoner kronor. Dessutom utgick bidrag från norska staten med 1,5 miljoner norska kronor. Voksenåsen uppvisar ett positivt resultat som beror i första hand på ökad beläggning.

## UPPFÖLJNING

Programverksamheten är varierad och innehåller teman relevant för båda länderna. Överskott från hotell- och konferensverksamheten visar att anläggningen hävdar sig väl i konkurrensen med liknande anläggningar samt har medfört ökade resurser för kurser och seminarier.

RESULTATRÄKNING, mnkr	2013	2012
Nettoomsättning	45	46
<b>Rörelseresultat</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Resultat före skatt</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Nettovinst</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
– varav hänförligt till minoritet	0	0

BALANSRÄKNING, mnkr	2013	2012
<b>Balansomslutning</b>	<b>20</b>	<b>23</b>
Anläggningstillgångar	12	23
<b>Eget kapital</b>	<b>10</b>	<b>9</b>
– varav minoritet	0	0
<b>Nettoskuld</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Operativt kapital</b>	<b>13</b>	<b>13</b>

NYCKELTAL	2013	2012
Rörelsemarginal, %	2,4	0,0
Re, Avkastning på eget kapital (genomsnitt), %	0,0	0,0
Rop, Avkastning på operativt kapital (genomsnitt), %	8,3	0,0
Nettoskuldsettingsgrad, ggr	0,4	0,4
Soliditet, %	47,3	39,1
Bruttoinvesteringar, mnkr	1	0
Anslag, mnkr	10	10
Utdelning, mnkr	0	0
Antal anställda i medeltal	48	47

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

## MÅL

### EKONOMISKA MÅL

- Inga ekonomiska mål har beslutats av ägaren.

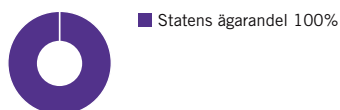
### STRATEGISKA HÅLLBARHETSMÅL

- Voksenåsen ska fortsatt vara en ledande nordisk kurs- och konferensanläggning, även sett i ett internationellt perspektiv.
- Voksenåsens unika karaktär gör institutionen särskilt ägnad åt att vara en god arena för utveckling, innovation, konfliktlösning och andra processer inom kultur, politik, näringsliv och samhällsansvar.

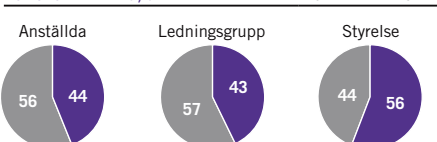
### UPPDRAGSMÅL

- 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.

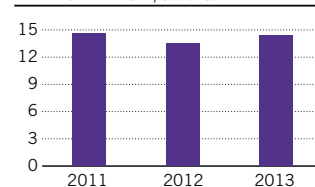
### STATENS ÄGARANDEL, %



### KÖNSFÖRDELNING, %



### ANTAL SÅLDA RUM, tusental





## Avvecklade bolag

### INNOVATIONSBRON AB 556667-8412

Innovationsbron AB bildades 2005 av staten, stiftelsen Industriefonden och Teknikbrostiftelserna. Bolaget arbetade med kommersialisering av kunskapsintensiva idéer, såväl forskningsbaserade som erfarenhetsbaserade. Innovationsbron AB:s verksamhet delades upp på två huvudområden, såddfinansiering och inkubation. Inom såddfinansieringen gjorde bolaget 95 ägarkapitalinvesteringar 2012, varav cirka 60 miljoner kronor avsåg 35 nyinvesteringar och cirka 43 miljoner kronor avsåg 60 följdinvesteringar. Inom inkubation utvärderades 2 700 idéer under 2012, för att slutligen anta 285 nya projekt. Under det första halvåret

2012 attraherade 84 bolag i inkubatorerna investeringar på 147 miljoner kronor. För att bättre ta till vara potentialen till innovation och tillväxt hos företag i hela landet aviserade regeringen i budgetpropositionen för 2012 en reformering av det statliga riskkapitalsystemet. I vårändringsbudgeten för 2012 (prop. 2011/12:99, bet. 2011/12:FiU21, rskr. 2011/12:282) bemyndigades regeringen att överlåta statens aktier i Innovationsbron AB till Almi Företagspartner AB. Den 1 januari 2013 blev Innovationsbron AB ett dotterbolag till Almi Företagspartner AB.

## Under avveckling

### APOTEKENS SERVICE AKTIEBOLAG 556763-4778

Apotekens Service Aktiebolag 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 ägs bolaget direkt av staten. 2013 överlämnade regeringen propositionen Ny myndighet för hälso- och vårdinfrastruktur 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 Aktiebolag. Förslaget

innebär att Apotekens Service Aktiebolag ska avvecklas. Riksdagen beslutade i enlighet med regeringens förslag (prop. 2012/13:128, bet. 2012/13:SoU26, rskr. 2012/13:279).

E-hälsomyndigheten inledde sin verksamhet den 1 januari 2014. Extra bolagsstämma i Apotekens Service Aktiebolag den 13 december 2013 beslutade att försätta bolaget i frivillig likvidation. Apotekens Service Aktiebolag förvaltas av en utsedd likvidator med uppgift att genomföra avvecklingen.

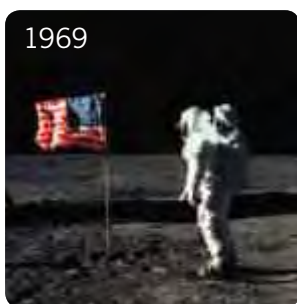
### ERSÄTTNINGSMARK I SVERIGE AB 556820-8499

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. 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 om 100 miljoner kronor. Utdelningen verkställdes den 29 april 2011.

Naturvårdsverket ansvarar 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 har bemyndigat 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 förvaltas sedan den 9 maj 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 tiden. Sammanställningen nedan syftar till att kort sammanfatta de viktigare bolagshändelserna i det statliga ägandet.



1969

**1969** Industridepartementet bildas dit förvaltningen av flertalet av de statligt ägda bolagen förs.

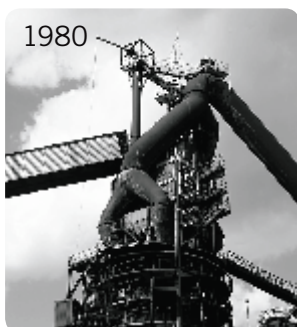
**1970** Statsföretag bildas för att samordna de stora aktiebolagen inom gruv-, stål-, skogs- och petrokemibranscherna med flera. Apoteksbolaget bildas.

**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.



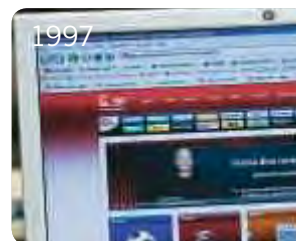
**1993** Byggnadsstyrelsen upphör och myndigheter kan agera fritt på fastighetsmarknaden. Vasakronan övertar statens kommersiella fastigheter. Volvo och staten kommer överens om att verka för en uppdelning av Procordia i två delar. Statens huvudägare i Pharmacia AB, inriktat på läkemedel, och Volvo blir 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 Unigrind.

**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. Statens 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.



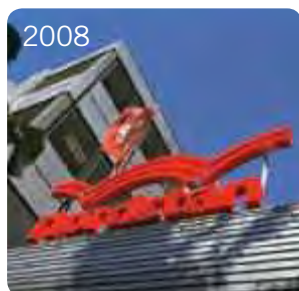
2005

**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 de statligt ägda bolagen.



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, 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 Riksgälden, 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 Företagspartner AB och Innovationsbron AB slås samman i syfte att skapa en gemensam organisation för finansiering i tidiga faser av bolagsbildning. Förvaltningen av Saab Automobile Parts AB, reservdelstillverkaren vilken Riksgälden tagit i pant för ett lån till biltillverkaren Saab, flyttas till Finansdepartementet. Staten avvecklar hela sitt återstående ägande i Nordea (13,4 procent) genom att vid två tillfällen under året sälja aktier för 41 miljarder kronor. Staten säljer Vectura Consulting till teknikkonsultföretaget 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 AB 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.



# 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 ägarandel motsvarande mer än 50 procent. Intressebolag, dvs. där staten har en ägarandel motsvarande 20-50 procent, har 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 de statligt ägda bolagen 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 (ÅRKIL), anpassar sin inrapportering till Regeringskansliets rapporteringsformat för att konsolideringen ska bli praktiskt genomförbar.
- Av regeringens riktlinjer för extern rapportering för företag med statligt ägande framgår att de statligt ägda 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. Innebörderna 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 elimineringsåtgärder 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.

**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 hänförbart till aktieägare i moderbolaget i förhållande till genomsnittligt eget kapital hänförbart 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 för 2013 avser utdelning beslutad vid årsstämman 2014.

## 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.

## 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> , mnr		Rörelseresultat, mnr		Resultat efter skatt, mnr		Avkastning eget kapital, %		Utdelning, mnr		Antal anställda	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
<b>Helägda, 100% ägande</b>												
Akademiska Hus	5 588	5 511	3 665	3 231	2 568	3 149	8,6	6,8	1 374	1 355	407	404
Almi Företagspartner	1 303	980	75	35	75	36	1,2	0,6	–	–	454	428
APL (Apotek Produktion & Laboratorier)	1 174	724	28	-14	19	-14	9,3	neg	3	–	537	491
Apoteket	18 972	21 524	355	138	364	232	9,8	8,1	150	31	3 899	4 540
Apoteksgruppen	181	174	-7	-12	7	36	1,8	7,9	4	–	80	203
Arlandabanan Infrastructure	67	67	0	0	0	0	0,0	0,0	–	–	1	1
Bilprovningen	787	1 903	24	325	31	362	4,6	42,9	290	70	731	1 598
Dramaten	274	277	2	15	3	16	10,4	82,3	–	–	310	307
Fouriertransform	24	7	42	66	131	194	4,1	6,4	–	–	11	11
Green Cargo	4 161	4 613	-368	-72	-382	519	neg	35,3	–	–	2 125	2 323
Göta kanalbolag	71	70	0	0	0	0	0,1	0,1	–	–	39	40
InfraNord	3 811	4 542	-190	18	-162	0	neg	0,0	–	–	2 581	2 682
Inlandsinnovation	4	2	-51	-29	10	5	0,5	0,2	–	–	6	4
Jernhusen	1 104	1 161	797	523	513	564	10,8	13,2	100	100	237	244
Lernia	2 659	2 524	185	-92	146	-96	32,8	neg	58	–	3 828	4 208
LKAB	24 092	27 510	7 639	10 589	6 032	8 753	14,6	22,2	3 500	5 500	4 427	4 357
Metria	436	475	-28	13	-20	7	neg	6,9	–	–	301	305
Miljömärkning Sverige	52	48	0	-2	1	-1	4,4	neg	–	–	59	56
Operan	507	508	4	-6	5	8	16,7	34,9	–	–	536	552
Orio	1 044	960	139	137	177	120	27,7	23,5	55	50	364	340
RISE Research Institutes of Sweden	1 819	1 692	33	16	30	11	4,9	3,5	–	–	1 587	1 449
Samhall	7 316	7 073	-44	-77	12	47	0,8	3,1	–	–	17 401	16 789
SBAB	1 893	1 248	1 085	500	873	360	9,5	4,2	–	–	449	413
SEK	1 958	1 392	1 408	824	1 090	709	7,4	5,0	327	213	243	231
SJ	9 160	8 664	298	467	220	471	5,1	10,1	73	157	4 953	4 299
Specialfastigheter	1 858	1 767	1 921	1 651	1 301	1 328	14,9	19,2	481	365	122	117
SSC (Svenska rymdaktiebolaget)	876	850	30	27	11	8	2,4	1,8	3	–	577	602
Statens Bostadsomvandling	18	29	-17	-16	-7	-15	neg	neg	–	–	5	7
Sveaskog	6 096	6 344	2 214	1 422	1 475	2 155	8,8	12,3	450	435	899	949
Svedab	5	19	1 131	-11	832	-251	neg	13,1	–	–	4	4
Svenska Skeppshypotek	148	166	87	77	87	77	5,1	4,8	–	–	8	8
Svenska Spel	8 117	8 052	5 202	5 083	5 268	5 138	101,2	101,3	5 269	5 137	1 582	1 631
Svevia	7 180	7 158	35	-461	57	-320	6,0	neg	–	–	2 113	2 472
Swedavia	5 233	4 965	954	850	501	447	10,9	10,6	–	–	2 369	2 380
Swedesurvey	22	37	-8	-7	-8	-7	neg	neg	–	–	6	10
Swedfund International	97	214	-117	-253	-93	-224	neg	neg	–	–	34	36
Systembolaget	25 723	25 120	168	270	287	180	18,0	12,6	287	90	3 280	3 172
Teracom Group	3 875	3 900	638	501	586	233	29,4	13,6	290	125	710	672
Vasallen	79	97	64	23	53	56	6,0	6,5	100	30	17	27
Vattenfall	171 684	167 313	-6 453	25 958	-13 543	17 047	neg	12,3	–	6 774	32 374	33 059
Voksenåsen	58	61	1	0	0	0	0,0	0,0	–	–	48	47

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	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Bostadsgaranti (50)	8	14	-4	-1	51	51	15,1	16,9	17	18	12	13
Dom Shvetsii (36)	18	17	14	13	10	10	neg	neg	-	-	0	0
ESS (European Spallation Source) (74)	7	2	-534	-349	-533	-348	neg	neg	-	-	166	115
Miljöstyvningsrådet (85)	20	20	0	-0	0	0	1,6	3,1	-	-	20	19
PostNord (60)	39 766	39 173	676	511	322	247	3,8	2,5	129	103	39 305	39 713
SAS (21)	42 182	42 419	1 381	-660	179	-3 010	1,6	neg	-	-	14 127	14 897
SOS Alarm (50)	870	860	-2	-30	-0	-15	neg	neg	-	-	819	878
TeliaSonera (37)	102 928	105 905	24 462	28 400	16 767	21 168	14,0	18,0	13 000	12 340	25 321	26 793
VisitSweden (50)	254	282	1	-8	0	-8	0,4	neg	-	-	79	88

# 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, Apotekens Service, 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)

### Ersättningsmark

(prop. 2011/12:1 utgiftsområde 24, bet. 2011/12:NU1, rskr. 2011/12:102)  
 (prop. 2013/14:1 utgiftsområde 24, bet. 2013/14:NU1, rskr. 2013/14:103)

### 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)

### 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. 1999/2000:238)  
 (prop. 2003/04:127 bet. 2003/04:NU15, rskr. 2003/04:286 )

## BOLAG / PROPOSITION

### 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)

### 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)

### Miljöstyrelsen

(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)

**BOLAG / PROPOSITION****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)

**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)

**BOLAG / PROPOSITION****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)

**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 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 2013

## VERKSTÄLLANDE DIREKTÖRER

Företag	Tillträdande	Avgående
Apotekens Service <sup>1)</sup>	Stefan Jakas (mar 2013)	Ylva Hambraeus Björling (mar 2013)
Apotekens Service <sup>1)</sup>		Stefan Jakas (jan 2014)
ESS (European Spallation Source)	James Yeck (mar 2013)	Colin Carlile (mar 2013)
Green Cargo	tf Mats Hanson (feb 2013)	Mikael Stöhr (feb 2013)
Green Cargo	Jan Kilström (maj 2013)	tf Mats Hanson (maj 2013)
InfraNord	Ulf Palmblad (feb 2013)	Niclas F Reinikainen (dec 2012)
InfraNord	Lars Öhman (jul 2013)	Ulf Palmblad (jul 2013)
Inlandsinnovation	Håkan Berg (nov 2013)	Gunnar Olofsson
Orio	Jonas Tegström (juni 2014)	Lennart Ståhl
PostNord	tf KG Pedersen (maj 2013)	Lars Idermark (maj 2013)
PostNord	Håkan Ericsson (okt 2013)	tf KG Pedersen (okt 2013)
RISE Research Institutes of Sweden	Cecilia Driving (maj 2013)	Peter Holmstedt (maj 2013)
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)
Swedfund International	Anna Ryott (aug 2013)	tf Anders Craft (aug 2013)
TeliaSonera	tf Per-Arne Blomquist (feb 2013)	Lars Nyberg (feb 2013)
TeliaSonera	Johan Dannelind (sep 2013)	tf Per-Arne Blomquist (sep 2013)
Vattenfall	Magnus Hall (okt 2014)	Øystein Løseth (okt 2014)

# Förändringar i styrelser

sedan årsstämman våren 2013

## STYRELSEORDFÖRANDE

Företag	Tillträdande	Avgående
Apotekens Service <sup>1)</sup>		Olof Englund
Arlandabanan Infrastructure	Jan Olson	Karin Starrin
Bilprovingen	Karin Strömberg	Kerstin Lindberg Göransson
Ersättningsmark <sup>2)</sup>		Gunnar Olofsson
Fouriertransform	Sigrun Hjelmquist	Lars-Olof Gustavsson
Inlandsinnovation	Wilhelm Geijer	Leif Zetterberg
LKAB	Sten Jakobsson	Marcus Wallenberg
RISE Research Institutes of Sweden	Pia Sandvik (valdes i augusti 2013)	Yngve Stade (avgick i augusti 2013)
Systembolaget	Kenneth Bengtsson	Cecilia Schelin Seidegård

## STYRELSELEDAMÖTER

Företag	Tillträdande	Avgående
Akademiska Hus	Britta Burreau	Maj Charlotte Wallin
Akademiska Hus	Ingela Lindh	Per Granath
Almi Företagspartner	Anders Byström (valdes i november 2013)	Joakim Kärnberg (avgick i november 2013)
Almi Företagspartner	Anna Söderblom	Eva Lindqvist
Apotekens Service <sup>1)</sup>		Eva Andersson (avgick januari 2014)
Apotekens Service <sup>1)</sup>		Mats Larsson (avgick januari 2014)
Apotekens Service <sup>1)</sup>		Johan Wallér (avgick januari 2014)
Apotekens Service <sup>1)</sup>		Angelica Frithiof (avgick januari 2014)
Apotekens Service <sup>1)</sup>		Anitha Thornlund (avgick januari 2014)
Apotekens Service <sup>1)</sup>		Tony Malmberg (avgick januari 2014)

1) Bolaget är under avveckling då ansvar och verksamhet flyttats till den nya e-Hälsomyndigheten.

2) Bolaget är under avveckling 2014.

## STYRELSELEDAMÖTER

Företag	Tillträdande	Avgående
Apoteksgruppen	Annema Paus	Jan Forsberg
Apoteksgruppen	Satish Sen	Ann-Christin Nykvist
Arlandabanan Infrastructure	Irene Svenonius	Elisabeth Annell Åhlund
Bilprovningen	Hans Krondahl	Jacob Röjdmärk
Dramaten	Sara Danius	Lotta Lotass
Ersättningsmark <sup>2)</sup>		Solveig Aspholm
Ersättningsmark <sup>2)</sup>		Anna Magnusson
Ersättningsmark <sup>2)</sup>		Peder Zetterberg
ESS (European Spallation Source)	Bo Smith (valdes i juli 2013)	Lars Kolte (avgick i maj 2013)
Fouriertransform	Jan Bengtsson	Karin Kronstam
Fouriertransform	Ulf Berg	Lars Göran Moberg
Fouriertransform	Charlotte Rydin	Ulla-Britt Fräjdin-Hellqvist
Green Cargo	Daniel Kristiansson	Lars Erik Fredriksson
Inlandsinnovation	Siv Svensson	Maria Hallman
Inlandsinnovation		Robert Taflin
Inlandsinnovation		Gunilla Nordlöf
Jernhusen	Kerstin Lindberg Göransson	Kia Orback Pettersson
Metria	Katarina Axelsson Lindgren (valdes i december 2013)	
Metria	Pia Gideon	
Metria	Urban Lindskog	Gunvor Engström
Metria	Börje Bengtsson	Peter Ljung
Metria	Katarina Burton	Anders Ågren
Metria	Michael Thorén	Patrik Jönsson
Miljöstylningsrådet	Maria Ohlman (valdes i januari 2014)	Viktoria Ingman (avgick i januari 2014)
Miljöstylningsrådet		Lars Jonsson (avgick i februari 2014)
Orio	Helene Vibbles (valdes i november 2013)	
PostNord	Magnus Skåniger	Jonas Iversen (avgick i februari 2014)
RISE Research Institutes of Sweden	Richard Reinius (valdes i december 2013)	Jenny Lahrin (avgick i december 2013)
RISE Research Institutes of Sweden	Ulf Säter	Akbar Seddigh
SAS	Carsten Dilling	
SBAB		Per-Anders Fasth (avgick i januari 2014)
SBAB	Lars Börjesson	Christer Åberg
SEK		Åke Svensson
SJ	Ulrika Dellby	Eivor Andersson
SJ	Mikael Stöhr	
Specialfastigheter	Eva Landén	Christel Armstrong-Darvik
Sveaskog	Helene Biström	
Swedavia	Lars Mydland	Anders Ehrling (avgick i oktober 2013)
Swedfund	Charlotte Salford	Anna Ryott (avgick i maj 2013)
Swedfund	Lotta Mellström	
Svenska Skeppshypotek	Anna Fröhländer-Öberg (valdes i juli 2013)	Kristina Ekengren (avgick i juli 2013)
Systembolaget	Håkan Leifman	Sven Andréasson
Systembolaget	Viveca Bergstedt Sten	Johan Gernandt
Systembolaget	Pia Fagerström	
Teracom Group		Ingrid Engström
Vattenfall	Åsa Söderström Jerring (valdes i december 2013)	Jan-Åke Jonsson (avgick i juni 2013)
Vattenfall	Jenny Lahrin (valdes i december 2013)	Patrik Jönsson (avgick i december 2013)
Vattenfall	Fredrik Arp	
VisitSweden	Jari Virtanen	Mikael Alerup
VisitSweden	Elisabet Jansson-Strömberg (suppl)	Hans Gerremo (suppl)

2) Bolaget har avvecklats 2014.

# Ansvarsfördelning inom Regeringskansliet för bolag med statligt ägande

## ANSVARIG MINISTER OCH STATSSEKRETERARE

Peter Norman	Finansmarknadsminister
Erik Thedéen	Statssekreterare, Finansdepartementet

## AVDELNING FÖR KOMMUNER OCH STATLIGT ÄGANDE INOM FINANSDEPARTEMENTET

Niklas Johansson	Avdelningschef. Valberedning TeliaSonera och SAS.
------------------	---

## ENHETEN FÖR STATLIG BOLAGSFÖRVALTNING INOM FINANSDEPARTEMENTET

Magnus Skåninger	Enhetschef. Bolagsförvaltare: PostNord, Samhall
Kristina Ekengren	Bolagsförvaltare: Jernhusen, Lernia, SBAB, Svenska Skeppshypotek
Lars Erik Fredriksson	Bolagsförvaltare: Apoteksgruppen, SOS Alarm, OECD.
Katarina Green	Ansvarig Kommunikation, finansiell information
Johan Hallberg	Bolagsförvaltare: Infranord, Sveaskog, Teracom Group
Daniel Kristiansson	Bolagsförvaltare: Green Cargo, TeliaSonera, Vasallen
Hanna Lagercrantz	Bolagsförvaltare: Fouriertransform, LKAB, SSC
Jenny Lahrin	Bolagsförvaltare: Göta kanalbolag, Swedavia, Vattenfall
Leif Ljungqvist	Bolagsförvaltare: Akademiska Hus, Apoteket, Bilprovningen
Helena Malmberg	Assistent
Lotta Mellström	Bolagsförvaltare: SEK, Specialfastigheter, Swedfund
Richard Reinius	Bolagsförvaltare: Bostadsgaranti, RISE, Svevia
Kerstin Sahlén	Assistent
Michael Thorén	Bolagsförvaltare: Metria, Orio, SJ, Svenska Spel, SAS

## ENHETEN FÖR BOLAGSANALYS OCH ÄGARSTYRNING INOM FINANSDEPARTEMENTET

Anna Magnusson	Enhetschef. Affärsjurist.
Christina Dettner	Styrelserekryteringsfrågor
Maurice Forslund	Biträdande affärsjurist
Malin Fries	Affärsjurist
Helena Hagberg	Hållbart företagande
Lucian Herly	Bolagsanalytiker
Emma Ihre	Ansvarig Hållbart företagande
Martin Janhäll	Bolagsanalytiker: Lernia, SBAB, SEK, SSC
Magnus Johansson	Styrelserekryteringsfrågor
Christine Leandersson	Affärsjurist
Elin Lewold	Bolagsanalytiker: Apoteket, LKAB, TeliaSonera
Gustav Lidén	Bolagsanalytiker: Svevia, Swedfund, Vattenfall
Per Lundkvist	Bolagsanalytiker
Ulrika Nordström	Bolagsanalytiker (föräldraledig): SJ, Swedavia
Daniel Sunesson	Bolagsanalytiker (föräldraledig): Bilprovningen, Metria, PotNord, Vattenfall
Erik Tranaeus	Bolagsanalytiker (föräldraledig): Akademiska Hus, Infranord, LKAB, Teracom Group
Stefan Öhlén	Bolagsanalytiker: Green Cargo, Orio, SAS, Sveaskog

Övriga bolag som förvaltas av Finansdepartementet får analysstöd vid behov.

## PERSONER INOM ANDRA DEPARTEMENT MED BOLAGSANSVAR

<b>Justitiedepartementet</b>	
Marita Axelsson	Miljömärkning Sverige
<b>Kulturdepartementet</b>	
Birgit Gunnarsson	Voksenåsen
Carin Khakee	Dramaten, Operan
<b>Miljödepartementet</b>	
Maria Barton	Miljöstyrringsrådet
<b>Näringsdepartementet</b>	
Lars Falksveden	Arlandabanan Infrastructure, Svedab
Fredrik Olofsson (Per Hollander, föräldraledig)	Inlandsinnovation
Marika Kurlberg	VisitSweden
Maria Olofsson	Almi Företagspartner
<b>Socialdepartementet</b>	
Sophie Ahlstrand	Statens Bostadsomvandling
Lars Arell	Swedesurvey
Pia Fagerström	Systembolaget
Caroline Nilsson	APL
<b>Utbildningsdepartementet</b>	
Viktoria Mattsson	ESS
<b>Utrikesdepartementet</b>	
Majeed Olerud Khoso	Dom Shvetsii

# 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–)
Alerup	Mikael	1962	VD Astrid Lindgrens värld	VisitSweden (2013–2014)
Alestig Johnson	Margareta	1961	CFO Andra AP-fonden	Green Cargo (2010–)
Almberg	Jeanette	1964	Global Head Operation SEB	Teracom Group (2013–)
Anderson	Bo	1951	Senior Advisor	SOS Alarm (2006–)
Andersson	Eivor	1961	Diverse styrelseuppdrag	SJ (2005–2014)
Andersson	Eva	1965	Generalsekreterare Sveriges Privattandläkare	Apotekens Service (2008–2014)
Andersson	Renée	1947	Etik- och miljöansvarig Indiska Magasinet	Swedfund International (2012–)
Andersson	Thord	1961	Enhetschef i Regionförbundet Örebro	Systembolaget (2011–)
Andreasson	Jan	1958	Generalkonsul Kungliga Norsk Generalkonsulat	Voksenåsen (2010–)
Andréasson	Sven	1952	Överläkare Beroendecentrum Stockholm och avdelningschef Statens Folkhälsoinstitut	Systembolaget (2007–2014)
Annell Åhlund	Elisabeth	1945	Diverse styrelseuppdrag	Arlandabanan Infrastructure (2009–2014)
Antoni	Bo	1948	VD Sveriges Byggindustrier	Bostadsgaranti (2008–)
Apelman	Karin	1961	Generaldirektör Exportkreditnämnden	Swedavia (2010–)
Appelblom	Leif	1949	Ämnesråd Utrikesdepartementet	Dom Shvetsii (2011–)
Ardström	Cecilia	1965	Finansdirektör och chef för Kapitalförvaltningen Länsförsäkringar AB	SEK (2011–)
Armstrong-Darvik	Christel	1953	VD Stena Fastigheter AB	Specialfastigheter (2005–2014)
Arnstad	Eli	1962	Koncernbankchef SpareBank 1 SMN	Vattenfall (2008–)
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 Justitiedepartementet	Miljömärkning Sverige (2012–)
Axelsson	Svante L.	1947	VD SA Trading AB	Miljömärkning Sverige (2007–)
Axelsson Lindgren	Katarina	1964	Egen konsultverksamhet	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 Teracom Group	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–)
Bergkvist	Jan Peter	1957	Hållbarhetsrådgivare	Miljömärkning Sverige (2013–)
Bergqvist	Sven-Runo	1943	VD Stiftelsen Statshälsan	Lernia (2002–)
Bergstedt Sten	Viveca	1959	Diverse styrelseuppdrag och författare	Systembolaget (2014–)
Bernevång Forsberg	Tommy	1959	Kommunpolitisk sekreterare KD	SOS Alarm (2007–)
Biström	Helene	1962	VD Norrenergi	Sveaskog (2014–)
Biörck	Hans	1951	Diverse styrelseuppdrag	LKAB (2012–)
Bjelke	Katarina	1965	Departementsråd Utbildningsdepartementet	ESS (European Spallation Source) (2010–)
Blom Bokliden	Kerstin	1958	Miljöexpert SKL	Miljöstyrningsrådet (2013–)
Borekull	Jan	1950	CA Fastigheter AB	Dom Shvetsii (2008–) Ordf
Borrmann	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–)/Svedab (2007–)
Bureau	Britta	1964	VD Nordea Liv & Pension	Akademiska Hus (2014–)



EFTERNAMN	FÖRNAMN	FÖDD	TITEL	STYRELSE
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–)
Böhlén	Birgitta	1948	Diverse styrelseuppdrag	Almi Företagspartner (2013–) Ordf/Apoteksgruppen (2008–) Ordf/Lernia (2011–) Ordf
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–)
Carlsén	Bertil	1960	CFO Polygon	Samhall (2010–)
Celsing	Anna-Karin	1962	Konsult AKC AB	Operan (2012–)
Christensson	Annika	1967	Miljöchef Landstinget Blekinge	Miljöstylningsrådet (2009–)
Christiansen	Mikael	1945	Direktör	Operan (2009–)
Clason	Peter	1963	VD American Express Norden	VisitSweden (2007–)
Curman	Maria	1950	Diverse styrelseuppdrag	Apoteket (2012–)/Teracom Group (2007–)
Damne	Johan	1963	CA Fastigheter AB	Dom Shvetsii (2008–)
Danius	Sara	1962	Professor i litteraturvetenskap, Stockholms Universitet	Dramaten (2014–)
Daun-Wennborg	Cecilia	1963	Konsult, div styrelseuppdrag	Bilprovningen (2013–)
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	Olle	1949	Fd VD och Koncernchef NCC	Akademiska Hus (2011–)/Svevia (2013–) Ordf
Ehrling	Marie	1955	Diverse styrelseuppdrag	TeliaSonera (2013–) Ordf
Ekecrantz	Lars	1947	fd departementsråd Miljödepartementet	Miljöstylningsrådet (2013–) Ordf
Ekengren	Kristina	1969	Kansliråd Finansdepartementet	Jernhusen (2012–)/Lernia (2010–)/SBAB (2013–)
Ekström	Claes	1958	Partner Altor Equity Partner	Swedfund International (2012–) Ordf
Ekström	Tomas	1967	Kvalitets- och miljöchef Kinnarp	Miljöstylningsrådet (2013–)
Elgh	Anna	1963	Affärsområdeschef Carema	Swedavia (2010–)
Ellegaard	Christian	1969	Managing Director Berendsen	PostNord (2013–)
Englund	Olof	1954	Diverse styrelseuppdrag	Apotekens Service (2008–2014) Ordf
Engström	Gunvor	1950	Diverse styrelseuppdrag	Apoteksgruppen (2008–)/Metria (2011–2014)
Engström	Ingrid	1958	Diverse styrelseuppdrag	Teracom Group (2003–2014)
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
Eslander	Anders	1956	Diverse styrelseuppdrag	VisitSweden (2013–)
Fagerström	Pia	1966	Departementssekreterare Socialdepartementet	Systembolaget (2014–)
Fasth	Per-Anders	1960	Diverse styrelseuppdrag	SBAB (2011–2014)
Fasth Gillstedt	Helen	1962	Diverse styrelseuppdrag	Samhall (2012–)
Fjeldsted Rasmussen	Sisse	1967	CFO Scandinavian Tobacco Group	PostNord (2013–)
Formgren	Johan	1962	Fd personaldirektör Saab Automobile	Orio (2013–)
Forsberg	Jan	1951	Diverse styrelseuppdrag	Apoteksgruppen (2008–2014)
Forslund	Mats	1957	VD Jämtland Härjedalen Turism	VisitSweden (2013–)
Forslund	Maurice	1982	Departementssekreterare Finansdepartementet	Bostadsgaranti (2013–)
Fredholm	Pether	1957	VD John Svensson Byggnadsfirma	Bostadsgaranti (2010–)
Fredriksson	Lars Erik	1964	Departementssekreterare Finansdepartementet	Apoteksgruppen (2012–)/Green Cargo (2011–2014)/SOS Alarm (2012–)
Friman	Maija-Liisa	1953	Diverse styrelseuppdrag	LKAB (2008–)
Frithiof	Angelica	1961	Konsult och författare	Apotekens Service (2011–2014)
Fritz	Catarina	1963	CFO Keolis Sverige	Svenska Spel (2011–)
Fritzon	Crister	1961	VD SJ	Systembolaget (2012–)
Fräjdin-Hellqvist	Ulla-Britt	1954	Diverse styrelseuppdrag	Fouriertransform (2009–2014)
Fröhländer-Öberg	Anna	1963	Advokat, Advokatfirman Oebergs	Svenska Skeppshypotek (2013–)
Fürth	Thomas	1947	Forskningsledare Kairos Future	Voksenåsen (2012–)
Färnstrand	Eva	1951	Diverse styrelseuppdrag	InfraNord (2012–) Ordf/Sveaskog (2008–)
Gauffin	Elisabeth	1959	Vice förbundsordförande LRF	VisitSweden (2013–) Ordf
Geijer	Wilhelm	1947	Diverse styrelseuppdrag	Inlandsinnovation (2014–) Ordf
Gernandt	Johan	1943	Advokat	Systembolaget (2007–2014)
Gerremo	Hans	1949	Diverse styrelseuppdrag	VisitSweden (2011–2014) Suppl

EFTERNAMN	FÖRNAMN	FÖDD	TITEL	STYRELSE
Gideon	Pia	1955	Partner Gaia Leadership	Metria (2014-)/Svevia (2008-)
Goldschmidt	Lars	1955	Direktör Dansk Industri	ESS (European Spallation Source) (2010-)
Granath	Per	1954	VD Humana	Akademiska Hus (2005-2014)
Grate-Axén	Adine	1961	Diverse styrelseuppdrag	Swedavia (2010-)
Grinbaum	Jakob	1949	Diverse styrelseuppdrag	Jernhusen (2013-)/SBAB (2010-)
Grundberg	Lars	1944	Fd ambassadör	Dom Shvetsii (2011-)
Gustafsson	Eva-Britt	1950	VD Apoteksgruppen	Akademiska Hus (2007-) Ordf/Svenska Spel (2008-)
Gustafsson	Lena	1949	Rektor Umeå universitet	ESS (European Spallation Source) (2010-)
Gustavsson	Lars-Olof	1943	Styrelseordförande Four Seasons Venture Capital AB	Fouriertransform (2009-2014) Ordf
Götblad	Carin	1956	Nationell samordnare Justitiedepartementet	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-)
Hallberg	Johan	1974	Kansliråd Finansdepartementet	InfraNord (2012-)/Sveaskog (2012-)/Teracom Group (2011-)
Hallman	Maria	1967	Departementsråd Finansdepartementet	Inlandsinnovation (2011-2014)
Hamilton	Carl B	1946	Riksdagsledamot Folkpartiet	Systembolaget (2007-)
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-)
Hassler	Kjell	1953	VD Brainpeople	Jernhusen (2013-) Ordf
Hedén	Åke	1950	Diverse styrelseuppdrag	Almi Företagspartner (2013-)
Hedin	Åsa	1962	VD Elekta Instruments	SSC (Svenska rymdaktiebolaget) (2012-)
Helenius Martinsson	Mira	1971	Danschef Nordans	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 Gälvegårdarna	Statens Bostadsomvandling (2010-)
Hollander	Per	1977	Departementssekreterare Näringsdepartementet	Inlandsinnovation (2013-)
Holme	Jörn	1959	Riksantikvar Direktoratet för kulturminneförvaltning Riksantikvaren	Voksenåsen (2013-)
Hultin Stigenberg	Anna	1963	Produktlinjchef banddivisionen Sandvik	RISE Research Institutes of Sweden (2007-)
Hvitfeldt	Ann-Christine	1966	Diverse styrelseuppdrag	Green Cargo (2011-)
Hägglund	Peter	1966	VD SSE IFL Executive Education	Lernia (2011-)
Högbom	Gunilla	1958	Fd VD Locum	APL (Apotek Produktion & Laboratorier) (2010-)
Höglund	Lars	1958	Skeppsredare Furetank Rederi AB	Svenska Skeppshypotek (2007-)
Ingman	Viktoria	1967	Ämnesråd Miljödepartementet	Miljöstylningsrådet (2013-2014)
Ingman	Yvonne	1953	Vice VD och Näringspolitisk chef Svensk Handel	Miljömärkning Sverige (2006-)
Isaksson	Stefan	1963	Ämnesråd Utrikesdepartementet	Swedfund International (2013-)
Iversen	Jonas	1965	Departementsråd Finansdepartementet	PostNord (2012-2014)
Jakobsson	Leif	1953	Direktör Svenska kulturfonden	Operan (2008-)
Jakobsson	Sten	1949	Diverse styrelseuppdrag	LKAB (2014-) Ordf
Janholt	Torben	1948	Administrerande direktör J Lauritzen A/S	PostNord (2009-)
Jansson	Christian W	1949	Styrelseordförande Kappahl	Apoteket (2009-) Ordf
Jansson	Lars Olov	1947	Planeringsdirektör och stf GD Lantmäteriet	Swedesurvey (2009-)
Jansson	Mats	1951	Diverse styrelseuppdrag	TeliaSonera (2013-)
Jansson-Strömberg	Elisabet	1970	VD SLAO	suppl VisitSweden (2014-)
Jarlbö	Gunilla	1953	Professor i Medie- och kommunikationsvetenskap Lund	Miljömärkning Sverige (2011-)
Jarleryd	Lotta	1966	Konsult	Metria (2012-)
Jarnheimer	Lars Johan	1960	Diverse styrelseuppdrag	SAS (2013-)
Jeppsson	Hans	1956	Konsult	Swedavia (2010-)
Jervell	Sverre	1943	Diplomat	Voksenåsen (2008-)
Johannesson	Thomas	1943	Fd VD Innventia	RISE Research Institutes of Sweden (2007-)
Johansson	Hasse	1949	Diverse styrelseuppdrag	Fouriertransform (2009-)
Johansson	Kenneth	1956	Landshövding Värmlands län	Samhall (2004-)
Johansson-Hedberg	Birgitta	1947	Diverse styrelseuppdrag	Sveaskog (2001-)
Jonsson	Lars	1962	VD Yttra	Miljöstylningsrådet (2010-2014)
Jönsson	Patrik	1971	Kansliråd Finansdepartementet	Metria (2013-2014)
Kallasvuo	Olli-Pekka	1953	Diverse styrelseuppdrag	TeliaSonera (2012-)
Karlander	Hans	1953	Delägare Karnell	SSC (Svenska rymdaktiebolaget) (2011-) Ordf
Karnberger	Gert	1943	Diverse styrelseuppdrag	Apoteket (2009-)

EFTERNAMN	FÖRNAMN	FÖDD	TITEL	STYRELSE
Khorsand	Maria	1957	VD SP Sveriges Tekniska Forskningsinstitut	SOS Alarm (2009–)
Kihlbom	Elizabeth	1954	Konsult Omeo Consulting AB	Svenska Skeppshypotek (2011–)
Kilsvéd	Hans	1955	Konsult	Samhall (2012–)
Kjellson	Bengt	1956	GD Lantmäteriet	Swedesurvey (2013–) Ordf
Klingspor	Anna	1959	Sr Advisor Differ AB	Lernia (2009–)
Kores	Agneta	1960	VD Familjebostäder Göteborg	InfraNord (2009–)/Vasallen (2009–)
Kosonen	Mikko	1957	VD Sitra	TeliaSonera (2013–)
Kozelsky	Vladislav Vilorgovich	1976	Enhetschef Sankt Petersburgs stads egendomskommitté	Dom Shvetsii (2012–)
Kristiansson	Daniel	1974	Departementssekreterare Finansdepartementet	Vasallen (2012–)/Green Cargo (2014–)
Krondahl	Hans	1955	Diverse styrelseuppdrag	Bilprovningen (2014–)/Orio (2013–)
Kronman	Gunvor	1963	VD Hanaholmen	Dramaten (2009–)
Kronstam	Karin	1950	Diverse styrelseuppdrag	Fouriertransform (2009–2014)
Kupsu	Anders	1962	VD Diligentia	Jernhusen (2013–)
Kvarnbäck	Bengt	1945	Industrial Advisor Altor Equity Partner	Swedfund International (2012–)
Källsson	Anders	1944	Direktör Erik Tun	Svenska Skeppshypotek (2007–)
Lagercrantz	Hanna	1970	Departementssekreterare Finansdepartementet	Fouriertransform (2013–)/LKAB (2010–)/SSC (Svenska rymdaktiebolaget) (2008–)
Lagerqvist Nilsson	Monica	1967	Kansliråd Miljödepartementet	Swedesurvey (2004–)
Lahrin	Jenny	1971	Kansliråd Finansdepartementet	Göta kanalbolag (2013–)/Swedavia (2012–)/Vattenfall (2013–)
Landelius	Sven	1946	Diverse styrelseuppdrag	ESS (European Spallation Source) (2010–) Ordf/InfraNord (2009–)
Landén	Eva	1965	VD Corem Property Group AB	Specialfastigheter (2014–)
Larsson	Mats	1952	Diverse styrelseuppdrag	Apotekens Service (2008–2014)
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–)
Lif Lövbrand	Yvonne	1948	Entreprenör	Inlandsinnovation (2011–)
Linander	Nina	1959	Diverse styrelseuppdrag	Specialfastigheter (2006–)/TeliaSonera (2013–)
Lindberg Göransson	Kerstin	1956	VD Akademiska Hus	Bilprovningen (2007–2014) Ordf/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–)
Lindh	Ingela	1959	VD Stockholmshem	Akademiska Hus (2014–)
Lindqvist	Eva	1955	Diverse styrelseuppdrag	Almi Företagspartner (2013–2014)
Lindskog	Urban	1965	VD Oryx Simulations	Metria (2014–)/Teracom Group (2007–)
Lindsö	Ebba	1955	Diverse styrelseuppdrag	SBAB (2012–)
Lingegård	Monica	1962	VD Samhall AB	Orio (2013–)
Ljung	Peter	1958	Egen konsultverksamhet Accella	Metria (2011–2014)
Ljungqvist	Leif	1971	Kansliråd Finansdepartementet	Akademiska Hus (2012–)/Apoteket (2012–)/Bilprovningen (2012–)
Lorentzon	Martin	1969	Grundare Tradedoubler, Spotify	TeliaSonera (2013–)
Lotass	Lotta	1964	Ledamot Svenska Akademien	Dramaten (2010–2014)
Lundgren	Bo	1947	Diverse styrelseuppdrag	Specialfastigheter (2013–) Ordf
Lundgren Ericsson	Jane	1966	Direktör/Vice VD SEK	SBAB (2013–)
Lundström	Mikael	1961	VD NAI Svefa	Göta kanalbolag (2011–)/Specialfastigheter (2013–)
Låftman	Lennart	1945	Direktör	Operan (2006–)
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 (2007–) Ordf
Mahmood	Qaisar	1973	Kulturarvschef Riksantikvarieämbetet	Dramaten (2013–)
Malm	Gunnar	1950	Generaldirektör Trafikverket	Bilprovningen (2013–)
Malmborg	Tony	1963	Departementsråd Socialdepartementet	Apotekens Service (2012–2014)
Marlow	Cecilia	1960	Diverse styrelseuppdrag	Svenska Spel (2012–)
Marschall	Chris	1952	Protokollchef Region Skåne	Dramaten (2012–)
Mattsson	Christina	1947	Styresman Stiftelsen Nordiska Museet	Voksenåsen (2009–)
Mejdell	Dag	1957	VD Posten Norge AS	SAS (2008–)
Mellström	Lotta	1970	Kansliråd Finansdepartementet	SEK (2011–)/Specialfastigheter (2013–)/Swedfund International (2014–)
Moberg	Jens	1962	Diverse styrelseuppdrag	PostNord (2013–) Ordf

EFTERNAMN	FÖRNAMN	FÖDD	TITEL	STYRELSE
Moberg	Karin	1963	Diverse styrelseuppdrag	SBAB (2009–)
Moberg	Lars Göran	1943	Diverse styrelseuppdrag	Fouriertransform (2009–2014)
Mohlkert	Renée	1960	Diverse styrelseuppdrag	Göta kanalbolag (2006–)
Mydland	Lars	1954	Diverse styrelseuppdrag	Swedavia (2014–)
Müller Pedersen	Hans	1958	GD Danish Ministry of Science, Innovation and High Education	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	Jan-Eric	1957	Fd VD Rederi AB Gotland	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	Bilprovningen (2007–)
Nordlöf	Gunilla	1961	GD Tillväxtverket	Inlandsinnovation (2013–2014)
Nordmark-Nilsson	Anna-Stina	1956	Diverse styrelseuppdrag	Sveaskog (2006–)
Nordström	Lars G	1943	Diverse styrelseuppdrag	Vattenfall (2011–) Ordf
Norman	Elisabeth	1961	Entreprenör	Inlandsinnovation (2011–)
Nykvist	Ann-Christin	1948	GD Statens Pensionsverk	Apoteksgruppen (2008–2014)
Ohlman	Maria	1963	Departementsråd, Miljödepartementet	Miljöstyrningsrådet (2014–)
Olofsson	Maud	1955	Diverse styrelseuppdrag	LKAB (2012–)
Olson	Jan	1950	Diverse styrelseuppdrag	Arlandabanan Infrastructure (2014–) Ordf/Svedab (2013–)
Olving	Lena	1956	VD Micronic Mydata	SJ (2011–)
Orback Pettersson	Kia	1959	Partner Konzeptverkstan AB	Jernhusen (2004–2014)/Teracom Group (2013–) Ordf
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	Kansliråd Finansdepartementet	Bostadsgaranti (2013–)/RISE Research Institutes of Sweden (2013–)/Svevia (2013–)
Rennerstedt	Kristina	1952	Kulturråd i Washington	Operan (2009–) Ordf
Ringesten	Mats	1950	Partner Neuman & Nydahl	Sveaskog (2009–)
Rogestam	Christina	1943	Utredare	Metria (2011–) Ordf
Rolfson	Wenche	1952	Diverse styrelseuppdrag	APL (Apotek Produktion & Laboratorier) (2010–)
Roxendal	Jan	1953	Diverse styrelseuppdrag	SEK (2007–)
Rydin	Charlotte	1968	Stabschef, Riksgälden	Fouriertransform (2014–)
Rystedt	Fredrik	1963	CFO SCA	Teracom Group (2013–)
Röjdmärk	Jacob	1965	VD och grundare Ture Invest AB	Bilprovningen (2011–2014)
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–)
Schelin Seidegård	Cecilia	1954	Landshövding Gotland	Systembolaget (2008–2014) Ordf
Schur	Fritz H.	1951	Ordförande Fritz Schur Group	SAS (2008–) Ordf
Seddigh	Akbar	1943	Diverse styrelseuppdrag	RISE Research Institutes of Sweden (2013–2014)
Sen	Satish	1957	Konsult, Kaleidoscope	Apoteksgruppen (2014–)
Simonsson	Ingegerd	1960	VD Hercules Grundläggning AB	Jernhusen (2012–)
Sjöberg	Patric	1964	VD Stockholmsmässan	VisitSweden (2010–) Suppl
Sjöström	Eric	1966	Diverse styrelseuppdrag	Dramaten (2013–)
Skoglund	Johan	1962	VD JM	InfraNord (2012–)
Skogö	Ingemar	1949	Landshövding Västmanlands Län	Swedavia (2010–) Ordf
Skåniger	Magnus	1971	Chef enheten för statlig bolagsförvaltning	PostNord (2014–)/Samhall (2012–)
Smith	Bo	1947	Chefsförhandlare Utbildningsdepartementet Danmark	ESS (European Spallation Source) (2013–)

EFTERNAMN	FÖRNAMN	FÖDD	TITEL	STYRELSE
Spongh	Gunilla	1966	Chef Internationella Affärer Mekonomen	InfraNord (2009–)
Staffas	Mikael	1965	CFO Boliden	SJ (2013–)
Stalin	Lotta	1954	Diverse styrelseuppdrag	Green Cargo (2012–)
Starrin	Karin	1947	Diverse styrelseuppdrag	Arlandabanan Infrastructure (2011–2014) Ordf
Steen	Anitra	1949	Diverse styrelseuppdrag	PostNord (2013–)/Svenska Spel (2011–) Ordf
Steiner	Eugen	1954	Partner Healthcap	APL (Apotek Produktion & Laboratorier) (2010–)
Sthen	Tryggve	1952	President AB SKF Automotive Division	Green Cargo (2008–)
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	VD Bactiguard Technology	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	Stadsdirektör i Stockholms stad	Arlandabanan Infrastructure (2014–)
Svensson	Siv	1957	Diverse styrelseuppdrag	Inlandsinnovation (2014–)/SJ (2012–)
Svensson	Åke	1952	VD Teknikföretagen	SEK (2011–2014)
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–)
Tafflin	Robert	1947	Diverse styrelseuppdrag	Inlandsinnovation (2011–2014)
Tetlie	Nils Petter	1965	VD Fujifilm Sverige	Teracom Group (2011–)
Thorén	Michael	1969	Kansliråd Finansdepartementet	Metria (2014–)/Orio (2013–)/SJ (2012–)/Svenska Spel (2011–)
Thoreson-Hallgren	Inga	1958	Departementsråd Näringsdepartementet	Almi Företagspartner (2011–)/VisitSweden (2011–)
Thornlund	Anitha	1963	Grundare Nordic Compliance	Apotekens Service (2011–2014)
Tolfes	Gunnel	1958	Partner Facesso	Samhall (2010–)
Trouvé	Johan	1960	VD Västsvenska Inudstri- och handelskammaren	Svevia (2010–)
Walder	Eva	1951	Utrikesråd Utrikesdepartementet	SEK (2009–)
Wallenberg	Jacob	1956	Direktör Investor, diverse styrelseuppdrag	SAS (2001–)
Wallenberg	Marcus	1956	Direktör Investor, diverse styrelseuppdrag	LKAB (2011–2014) Ordf
Wallér	Johan	1967	VD Sveriges Apoteksörening	Apotekens Service (2010–2014)
Wallin	Maj Charlotte	1953	Diverse styrelseuppdrag	Akademiska Hus (2004–2014)
Wenzlaff	Elisabeth	1955	Senior advisor Wenzlaff Partners	Apoteket (2009–)
Werngren	Tomas	1961	VD Kommuninvest	Vasallen (2007–)
Westrin	Marie	1958	Utvecklingschef Ericsson AB	RISE Research Institutes of Sweden (2011–)
Vibbleus	Helene	1958	Diverse styrelseuppdrag	Orio (2013–)
Wibom	Hans	1949	Verkställande Ledamot Foundation Administration Management	Bostadsgaranti (2008–) Ordf
Wigzell	Kerstin	1945	Diverse styrelseuppdrag	Systembolaget (2009–)
Wikman	Gunilla	1959	Kommunikationsrådgivare	SJ (2011–)
Wilhelmsson	Fredrik	1963	Grundare Wilhelmsson Management AB	SSC (Svenska rymdaktiebolaget) (2009–)
Wiman	Christel	1950	VD Tågoperatörerna	Jernhusen (2011–)
Virtanen	Jari	1966	Group Travel Director & Managing Director, Stena Line	VisitSweden (2014–)
von Oelreich	Kristina	1965	Biträdande avdelningschef Naturvårdsverket	Miljöstyrringsrådet (2013–)
Zell	Michael	1950	Diverse styrelseuppdrag	Svenska Skeppshypotek (2012–) Ordf
Zetterberg	Leif	1949	Diverse styrelseuppdrag	Inlandsinnovation (2011–2014) Ordf
Zetterdahl	Ann-Cathrine	1962	GD Sjöfartsverket	Svevia (2012–)
Ziegler	Ingemar	1947	Fd VD Locum	Akademiska Hus (2007–)/InfraNord (2009–)
Åberg	Christer	1966	VD Orkla Confectionary & Snacks	SBAB (2012-2014)/Svenska Spel (2011–)
Åbjörnsson	Rolf	1941	Advokat	Statens Bostadsomvandling (2007–) Ordf
Ågren	Anders	1947	Direktör Nerga AB	Metria (2011–2014)
Åkerman	Christina	1961	GD Läkemedelsverket	Fouriertransform (2013–)
Åkerman	Frank	1952	Generalsekreterare Hela Människan	Svenska Spel (2012–)
Östensson	Per	1959	Ämnesråd Finansdepartementet	Swedfund International (2010–)
Östling	Eva	1954	VD Visita Swedish Hospitality Industry	VisitSweden (2012–)



Green Cargo är Sveriges största aktör inom järnvägsgods, med en marknadsandel på cirka 60 procent. Foto: Green Cargo

# Bolagens rapportdatum

BOLAG	ÅRSSTÄMMA	DELÅRSRAPPORT JAN-MARS	DELÅRSRAPPORT JAN-JUN	DELÅRSRAPPORT JAN-SEP	BOKSLUT JAN-DEC
Akademiska Hus	2014-04-28	2014-04-28	2014-07-15	2014-10-28	2015-02-10
Almi Företagspartner	2014-04-24	2014-04-30	2014-08-15	2014-10-31	2015-02-27
APL (Apotek Produktion & Laboratorier)	2014-04-24	2014-04-30	2014-08-15	2014-10-31	2015-02-13
Apoteket	2014-04-10	2014-04-24	2014-07-18	2014-10-23	
Apoteksgruppen	2014-04-25	2014-04-25	2014-08-15	2014-10-24	2015-02-13
Arlandabanan Infrastructure	2014-04-30		2014-08-15		
Bilprovningen	2014-04-29	2014-03-31	2014-08-15	2014-10-31	2015-02-13
Bostadsgaranti	2014-04-28				
Dramaten	2014-04-23				
ESS (European Spallation Source)	2014-04-24	2014-04-22			
Fouriertransform	2014-04-23	2014-04-29	2014-07-16	2014-10-28	2015-02-13
Green Cargo	2014-04-29	2014-03-27	2014-08-15	2014-10-31	2015-02-11
Göta kanalbolag	2014-04-15				
InfraNord	2014-04-29	2014-04-29	2014-08-14	2014-10-24	2015-02-12
Inlandsinnovation	2014-04-29	2014-04-28	2014-07-17	2014-10-23	2015-02-12
Jernhusen	2014-04-28	2014-04-28	2014-07-18	2014-10-23	
Lernia	2014-04-19	2014-04-29	2014-07-18		
LKAB	2014-04-29	2014-04-29	2014-08-15	2014-10-24	2015-02-12
Metria	2014-04-29	2014-04-30	2014-08-14	2014-10-29	
Miljömärkning Sverige	2014-04-24				
Miljöstylningsrådet	2014-04-24				
Operan	2014-04-22		2014-08-22		
Orio	2014-04-10	2014-04-30			
PostNord	2014-04-23	2014-05-06	2014-08-27	2014-10-29	
RISE Research Institutes of Sweden	2014-04-24	2014-04-30	2014-08-15	2014-10-30	2015-02-15
Samhall	2014-04-28	2014-04-29	2014-08-15	2014-10-24	2015-01-30
SAS	2014-02-18	2014-03-14	2014-06-18	2014-09-10	2014-12-18
SBAB	2014-04-24	2014-04-25	2014-07-18	2014-10-22	2015-02-01
SEK	2014-04-28	2014-04-28	2014-07-18	2014-10-23	2015-01-30
SJ	2014-04-28	2014-04-28	2014-07-23	2014-10-23	2015-02-27
SOS Alarm	2014-04-23	2014-04-30	2014-08-15	2014-10-31	2015-02-13
Specialfastigheter	2014-04-23	2014-04-24	2014-07-10	2014-10-16	
SSC (Svenska rymdaktiebolaget)	2014-04-24	2014-04-30	2014-08-15	2014-10-30	2015-02-15
Statens Bostadsomvandling	2014-04-24	2014-04-30	2014-08-15	2014-10-31	2015-02-15
Sveaskog	2014-04-24	2014-04-24	2014-07-16	2014-10-22	
Svedab	2014-04-30	2014-04-30	2014-08-15	2014-10-31	2015-02-13
Swedavia	2014-04-29	2014-04-30	2014-08-15	2014-10-30	2015-02-13
Swedesurvey	2014-04-25				
Swedfund International	2014-04-08	2014-04-30	2014-08-31	2014-10-31	2015-02-15
Svenska Spel	2014-04-24	2014-04-24	2014-07-21	2014-10-21	
Svevia	2014-04-25	2014-04-25	2014-08-14	2014-10-24	
Systembolaget	2014-04-24	2014-04-30	2014-08-15	2014-10-30	2015-02-13
TeliaSonera	2014-04-02	2014-04-23	2014-07-17	2014-10-17	2015-01-29
Teracom Group	2014-04-23	2014-04-23	2014-08-15		
Vasallen	2014-04-24	2014-04-25	2014-08-28	2014-10-30	2015-02-13
Vattenfall	2014-04-28	2014-04-29	2014-07-23	2014-10-30	2015-02-05
VisitSweden	2014-04-07				
Voksenåsen	2014-05-16	2014-04-20	2014-08-20	2014-10-20	2015-02-25

# Statens ägarpolicy 2014

Bolag med statligt ägande ägs ytterst av det 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. Som princip anser regeringen att staten inte ska äga bolag som verkar på kommersiella marknader med fungerande konkurrens, om företaget inte har ett särskilt beslutat samhällsuppdrag som är svårt att utföra med annat ägande. Regeringens ambition är därför att minska det statliga ägandet. Att löpande utvärdera bolagen och pröva skälen till ett fortsatt statligt ägande är en naturlig del av att vara en värdeskapande och aktiv ägare. Med detta sagt anser regeringen också 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. 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. 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 bolagsstyrningen av samtliga statligt ägda bolag. 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. Dessutom finns ytterligare bolag som förvaltas av andra myndigheter än Regeringskansliet, vilka på motsvarande sätt ska 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 behöver regeringen även riksdagens godkännande vid väsentliga ändringar av bolagens verksamhetsföremål. Detta är ramen för det mandat regeringen har för förvaltningen av bolag med statligt ägande. Riksdagsbeslut krävs inte för till exempel 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 svara 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 det som anges nedan, under samma lagar som privatägda bolag, till exempel aktiebolags-, årsredovisnings-, konkurrens- och bokföringslagen och insiderlagstiftningen. Det finns inte några särregler för statligt ägda bolag, fränsett

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, till exempel postlagen (2010:1045) och lagen (2003:389) om elektronisk kommunikation. Ansvaret för sådana regleringar ligger på andra enheter inom Regeringskansliet än Finansdepartementets bolagsförvaltning.

### 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 (Market Economy Investor Principle, MEIP) tillämpas bland annat vid kapitaltillskott i statligt ägda bolag. Normalt är MEIP uppfylld om det kapitaltillskott som lämnats sker 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 och har införts i svensk lagstiftning genom lagen (2005:590) om insyn i vissa finansiella förbindelser m.m. Reglerna är uppställda för att EU-kommissionen ska kunna få insyn för kontroll av 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 företag i särställning, när dessa även bedriver konkurrensutsatt verksamhet.

### 1.5 Konfliktlösning vid konkurrensbegränsande offentlig säljverksamhet

De statligt ägda bolag där staten direkt eller indirekt har ett dominerande inflytande omfattas av en reglering i konkurrenslagen (2008:579) som trädde i kraft den 1 januari 2010. Stockholms tingsrätt får på talan av Konkurrensverket förbjuda ett 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 en sådan konkurrens. Samma gäller också för 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. Uppgifterna kan bland annat hållas hemliga för att skydda det allmännas eller en enskilds ekonomiska intressen. Så kan vara fallet för känsliga affärsuppgifter. Det skulle i vissa fall kunna skada det allmänna eller bolaget om uppgifterna lämnas ut. Det innebär att den som vill ta del av en handling kan begära att få tillgång till uppgifterna, men Regeringskansliet måste enligt offentlighets- och sekretesslagen (2009:400) göra en skadeprovning innan handlingen kan lämnas ut. Uppgifterna 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 sina statligt ägda bolag. 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. Koden började tillämpas 2005 och reviderades senast 2010. 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 stämor i bolag med statligt ägande. Det följer av ett riksdagsbeslut från 1981 att riksdagsledamöter har rätt att närvara vid bolagsstämmor i de bolag där staten äger minst 50 procent av aktierna, under förutsättning att bolaget eller ett rörelsedrivande 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 stämman. Riksdagsledamöters önskan att närvara på bolagsstämma ska i förväg anmälas till bolaget och anmälan bör vara bolaget tillhanda senast en vecka före bolagsstämman.

I de statligt ägda bolagen bör allmänheten bjudas in att närvara på bolagsstämman och närvaro ska anmälas senast en vecka före stämman. De statligt ägda bolagen 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. Riksrevisi-

sionen kan förordna en eller flera revisorer i ett 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. Regeringskansliet tillämpar en mall för bolagsordning för de statligt ägda bolagen. Mallen bygger på aktiebolagslagens regler för marknadsnoterade bolag, Koden och statens ägarpolicy.

### 2.4 Ägaranvisningar

Utöver bolagsordningen används i de statligt ägda bolagen ytterligare ägaranvisningar i princip bara när bolag har särskilt beslutade samhällsuppdrag, uppbar anslag, befinner sig i omstrukturering eller omreglering samt vid avregleringar och andra väsentliga förändringar. Ägaranvisningar ska till sitt innehåll vara relevanta, konkreta och tydliga och formaliseras genom beslut på bolagsstämma. Det är viktigt att en anvisning är tydlig angående hur uppdraget finansieras, redovisas och följs upp.

### 2.5 Uppdragsmål för bolag med särskilt beslutade samhällsuppdrag

Ett antal bolag med statligt ägande har av riksdagen särskilt beslutade samhällsuppdrag. För att kunna utvärdera hur de särskilt beslutade samhällsuppdragen utförs fastställs i relevanta fall uppdragsmål. Särskilda mål har tidigare fastställts för vissa verksamheter som utförs inom ramen för ett särskilt beslutat samhällsuppdrag och som delfinansieras genom anslag på statens budget. Syftet med att fastställa uppdragsmål 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 vad föremålet för bolagets verksamhet är, dels vad syftet med verksamheten är, det vill säga vilka de önskvärda effekterna av bolagets verksamhet är.

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.

Uppdragsmålen beslutas av bolagsstämman genom en ägaranvisning till bolaget. Uppföljning sker 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. Uppföljningen sker samordnat med uppföljningen av de ekonomiska målen.

### 2.6 Ekonomiska mål i statligt ägda bolag

Syftet med att fastställa ekonomiska mål är ur ett ägarperspektiv 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 (till exempel avkastning på operativt kapital, avkastning på eget kapital eller rörelsemarginal)
- Kapitalstrukturmål (till exempel skuldsättningsgrad eller soliditet)
- Utdelningsmål (till exempel 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 utdelningspolicyn, 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 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 stämprotokollet. Beslutade ekonomiska mål gäller till dess nya eller förändrade mål beslutas av bolagsstämman. 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 till exempel

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 det 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 företaget 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 hållbarhetsfrågor. Kravet på hållbarhetsredovisning ser regeringen som ett verktyg för att driva arbetet med hållbart företagande framåt genom att bolagen med statligt ägande därmed systematiskt arbetar med tydlig rapportering och uppföljning av hållbarhet. Bolag med statligt ägande har ett utökat 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 regeringen 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 säker-

ställa att verksamheten åtnjuter offentligt förtroende är att fastställa för verksamheten nödvändiga 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 statligt ägt bolag, 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 statligt ägda bolag 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 Finansdepartementet. För varje bolag analyseras kompetensbehovet utifrån bolagets verksamhet, situation och framtida utmaningar, respektive styrelsens 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. Regeringen eftersträvar en jämn könsfördelning och målsättningen är att ande-

len 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 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 styrelseordföranden 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.

### 2.8.5 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 är huvudsakligen riktad mot bolag med ett spritt ägande. Skälet till Kodens krav på att bolag ska ha minst två styrelseledamöter som är oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen och även i förhållande till större aktieägare samt att samtliga ledamöters oberoende till större ägare ska redovisas 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 stämvalda styrelseledamöters oberoende i förhållande till såväl bolaget som delägaren staten.

### 2.8.6 Styrelsens arbetsformer

Det är varje styrelsens ansvar att bedöma behovet av att inrätta särskilda utskott. I de fall utskott inrättas ska Kodens och aktiebolagslagens principer vara vägledande för dess arbete. Även i övrigt ska Kodens principer vara vägledande för styrelsens arbetsformer. I statligt ägda bolag 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 uppstår ersättning för den arbetsinsats och det ansvar som styrelseuppdraget innebär. Styrelseordförandes, eventuell vice styrelseordförandes och övriga ledamöters arvoden bestäms av bolagsstämman. Även arvoden till styrelseledamöter som arbetar i särskilt inom styrelsen inrättat utskott ska bestämmas genom beslut på bolagsstämma. För att utskottsarvodering ska utgå ska arbetet i utskottet vara av betydande omfattning. Vid perioder av hög arbetsbelastning kan utskottsarvodering anpassas under begränsad tid. Till anställda i Regeringskansliet som är styrelseledamöter i statligt ägda bolag utgår som regel inget styrelse- eller utskottsarvode från bolaget. Arvode kan dock i undantagsfall utgå till anställd i Regeringskansliet efter särskilt beslut på bolagsstämma.

Om styrelse- eller utskottsarvode faktureras av ledamot inom ramen för näringsverksamhet bedrivna 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 styrelseuppdraget anlitas som konsult i bolaget, och därmed erhåller konsultarvode utöver styrelsearvodet. Om så ändå sker ska uppdraget prövas av styrelsen i 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 bolagsstämmans 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, huvudprincipen i statligt ägda bolag är dock att sådan ersättning inte utgår.

## 3 HÅLLBART FÖRETAGANDE

### 3.1 Definition

Statens bolagsstyrning syftar till att bolag med statligt ägande ska agera föredömligt inom området hållbart företagande. Arbetet utgår från Brundtlandkommissionens ursprungliga definition av begreppet hållbar utveckling från 1987 som lyder: *En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov.* Med hållbart företagande avses att bolag med statligt ägande ska bedriva sin verksamhet på ett sätt som gynnar en hållbar utveckling enligt ovanstående definition. Hållbart företagande innefattar områdena mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö, anti-korruption och affärsetik samt jämställdhet och mångfald.

### 3.2 Efterleva internationella riktlinjer

Bolag med statligt ägande ska arbeta för efterlevnad av de internationella riktlinjer som finns kring miljöhänsyn, mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, anti-korruption och affärsetik. Det är viktigt att bolag utifrån sin bransch och de marknader de verkar på identifierar och hanterar risker och affärsmöjligheter inom området hållbart företagande. De internationella riktlinjerna är 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 hur de ska hantera risker och affärsmöjligheter kopplade till hållbart företagande. Bolag med statligt ägande ska agera på ett sätt som innebär att de åtnjuter offentligt förtroende. Genom att följa internationella riktlinjer såsom OECD:s riktlinjer för multinationella företag agerar man föredömligt i till exempel skattefrågor och affäretiska frågor.

### 3.3 Agera föredömligt inom området hållbart företagande

Att agera föredömligt inom hållbart företagande innebär att bolag med statligt ägande bland annat ska agera transparent i frågor som rör väsentliga risker och möjligheter, föra en aktiv dialog med bolagets intressenter i samhället, samarbeta med andra bolag och relevanta organisationer, efterleva internationella riktlinjer på området samt integrera frågorna i sin affärsstrategi och fastställa strategiska hållbarhetsmål.

Bolagens ansvarstagande inom området hållbart företagande är viktigt. Det bidrar till deras konkurrenskraft och deras förmåga att i förekommande fall utföra särskilt beslutade samhällsuppdrag, vilket skapar värde för ägarna. En integrering av hållbarhetsfrågor i verksamheten är därför en självklar del i en långsiktig affärsstrategi och affärsutveckling.

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 strategiska arbete inom hållbart företagande. Bolagen förväntas bedriva ett aktivt arbete i dessa frågor såväl i den egna verksamheten som i samarbete med affärspartners, kunder, leverantörer och övriga intressenter.

Regeringen anser att arbetet med mångfald är viktigt och att bolag med statligt ägande ska beakta det i sin verksamhet och personalpolitik. Mångfaldsarbets övergripande mål 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.

De statligt ägda bolagens styrelser och ledningar ska vara föredömliga 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. 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 bolagen med statligt ägande driver utvecklingen mot en balanserad könsfördelning på företagsledande befattningar. Bolag med statligt ägande ska i övrigt arbeta aktivt med jämställdhetsfrågor i hela sin verksamhet.

Bolagens arbete med hållbart företagande ska kommuniceras såväl externt som internt. Uppföljning av bolagets arbete med hållbart företagande sker integrerat med övriga ägarfrågor genom dialog mellan företrädare för ägaren och bolaget.

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 policier 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.

Vid 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 uppsägningens löne 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 iakttä 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 pensionspremierna är bestämda 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).

# 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

## 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

## 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

118 80 Stockholm  
Telefon: 08-55 55 24 00  
info@svanen.se  
www.svanen.se

## Miljöstyrningsrådet

Vasagatan 15-17  
111 20 Stockholm  
Telefon: 08-700 66 90  
info@msr.se  
www.msr.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@svenskaskyppshypotek.se  
www.svenskaskyppshypotek.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 Finansdepartementet i samarbete med Grayling.  
Foto: omslag Carlos Zaya (bilmekaniker), Tommy Hvitfeldt (timmer), s. 5, 15, 19, 28, 34 och 36 Jörgen Ulvsgård, 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 2014.



Denna verksamhetsberättelse kan  
beställas via: [www.regeringen.se](http://www.regeringen.se)  
Artikelnummer: Fi 2014:3



---

REGERINGSKANSLIET

---

**Finansdepartementet**  
[www.regeringen.se](http://www.regeringen.se)