

# Årsredovisning 2005



En av Finlands största rosodlare, Koivuniemen Puutarha, är Fortums elkund.

Tapio Aronen (till vänster), Koivuniemen Puutarha  
Tor Manngård, Fortum

Fortum Abp  
Kägeludden, Esbo  
PB 1  
00048 FORTUM, Finland  
tel. +358 10 4511  
fax +358 10 45 24447  
www.fortum.se

Hemort Esbo, FO-nummer FI1463611-4



Fortums årsredovisning 2005 består av två delar: Verksamhetsberättelse och Bokslut. Hållbar utveckling rapporteras i Verksamhetsberättelsen.

## Innehåll

Fortum i korthet	2
År 2005 – verksamhetsändelser	4
VD har ordet	6
Strategi	8
Marknadsutveckling	11
Forskning och utveckling	15

# Information till investerare

## Bolagsstämma

Ordinarie bolagsstämma för Fortum Abp hålls torsdagen den 16 mars klockan 2006 kl. 13.00 i Finlandiahallen, Mannerheimvägen 13 e, Helsingfors. Registrering av anmälda till stämman börjar klockan 11.45.

Anmälan till bolagsstämman bör vara Fortum tillhanda senast klockan 16.00 (finsk tid) den 13 mars 2006. De som önskar registrera sig kan göra det på Fortums webbplats [www.fortum.fi/bolagsstamma](http://www.fortum.fi/bolagsstamma), per telefon +358 10 452 9460, per fax +358 10 262 2727 eller per brev till Fortum Abp, Rita Lagerstedt, PB 1, 00048 FORTUM, Finland. Anmälan och eventuella fullmakter måste vara Fortum tillhanda senast kl. 16.00 (finsk tid) den 13 mars 2006.

## Utdelning

Styrelsen kommer att föreslå bolagsstämman en kontant utdelning på 1,12 euro per aktie för räkenskapsperioden 2005. Avstämningsdag för utbetalning av utdelning är den 21 mars 2006 och förväntat utbetalningsdatum börjar 28 mars 2006.

## Publicering av resultatrapporter

- Delårsrapport januari–mars publiceras den 25 april 2006
- Delårsrapport januari–juni publiceras den 19 juli 2006
- Delårsrapport januari–september publiceras den 19 oktober 2006

Årsredovisningen och delårsrapporterna finns på finska, svenska och engelska och kan även läsas på Fortums webbsidor på adresserna [www.fortum.fi](http://www.fortum.fi), [www.fortum.se](http://www.fortum.se) och [www.fortum.com](http://www.fortum.com).

Fortums ledning håller regelbundet presskonferenser för analytiker och media och dessa kan följas också på företagets hemsida. Ledningsgruppen ger även personliga intervjuer, både enskilt och i grupp. Fortum deltar i olika konferenser för investerare.

Fortum tillämpar en tyst period på 30 dagar före publicering av resultaten. Ytterligare information om aktier och aktieägare finns i Bokslutet.

## Kontakter för finansiell information

Mika Paloranta, Vice President, Investor Relations, tel. +358 10 452 4138, fax +358 10 452 4176, e-post: [mika.paloranta@fortum.com](mailto:mika.paloranta@fortum.com)

Rauno Tiihonen, Manager, Investor Relations, tel. +358 10 453 6150, fax +358 10 452 4176, e-post: [rauno.tiihonen@fortum.com](mailto:rauno.tiihonen@fortum.com)

Finansiella dokument kan beställas från Fortum Abp, Posthantering, PB 1, 00048 FORTUM, Finland, tel. +358 10 452 4454, e-post: [juha.ahonen@fortum.com](mailto:juha.ahonen@fortum.com)

Investerarinformation finns också på [www.fortum.se/investerare](http://www.fortum.se/investerare)

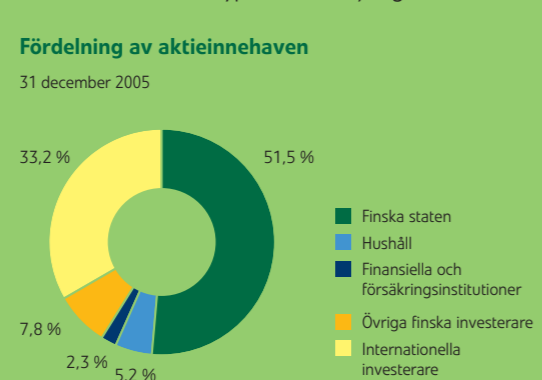
## Aktieinformation för 2005

Högsta aktiepris	16,90 euro
Lägsta aktiepris	10,45 euro
Genomsnittligt aktiepris	13,87 euro
Totalt antal omsatta aktier	900,1 miljoner
Börsvärde den 31 december 2005	13,9 miljarder euro

## Största registrerade aktieägare

31 December 2005	
Finska staten	51,52 %
Ömsesidiga Pensionsförsäkringsbolaget Ilmarinen	1,25 %
Folkpensionsanstalten	0,2 %
Kommunen Kurikka	0,71 %
Statens pensionsfond	0,57 %
Ömsesidiga Pensionsförsäkringsbolaget Varma	0,44 %
Ömsesidiga Pensionsförsäkringsbolaget Etera	0,37 %
Placeringsfonden OP-Delta	0,33 %
Ömsesidiga Pensionsförsäkringsbolaget Fennia	0,33 %
Pensionsstiftelsen Neste Oil	0,27 %

## Fördelning av aktieinnehaven



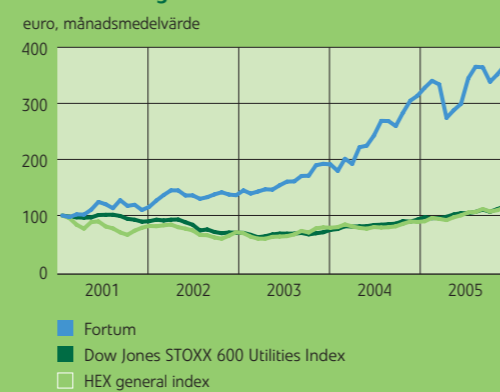
Handelskod: FUM1V. Typ: Kraftförsörjning.

## Analytiker som bevakat Fortum under 2005

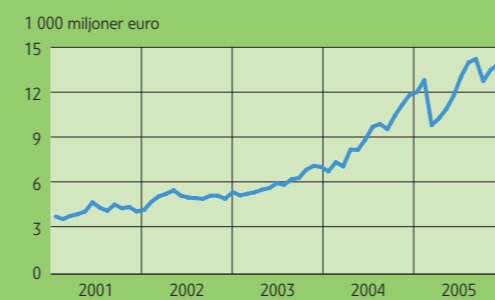
ABG Sundal Collier, Oslo
Alfred Berg Finland Oy, Helsingfors
Carnegie Investment Bank AB, Finland Branch, Helsingfors
Citigroup Smith Barney, London
Crédit Agricole Indosuez Cheuvreux Nordic AB, Stockholm
Danske Equities, Köpenhamn
Deutsche Bank AG, Helsinki Branch, Helsingfors
Dresdner Kleinwort Wasserstein Securities, London
Enskilda Securities AB, Helsingfors
Evli Bank Plc, Helsingfors
EQ Bank Ltd., Helsingfors
FIM Securities Ltd, Helsingfors

Handelsbanken Securities, Helsingfors
Kaupthing Sofi, Helsingfors
Kepler Equities, Frankfurt
Mandatum Stockbrokers Ltd, Helsingfors
Merrill Lynch, London
Morgan Stanley Dean Witter & Co, London
Opstock Investment Banking, Helsingfors
Raymond James Euro Equities, Paris
Societe Generale, London
Standard & Poor's Equity Research, London
Valuatum, Helsingfors
E. Öhman Jor Fondkommission AB, Finland Branch, Helsingfors

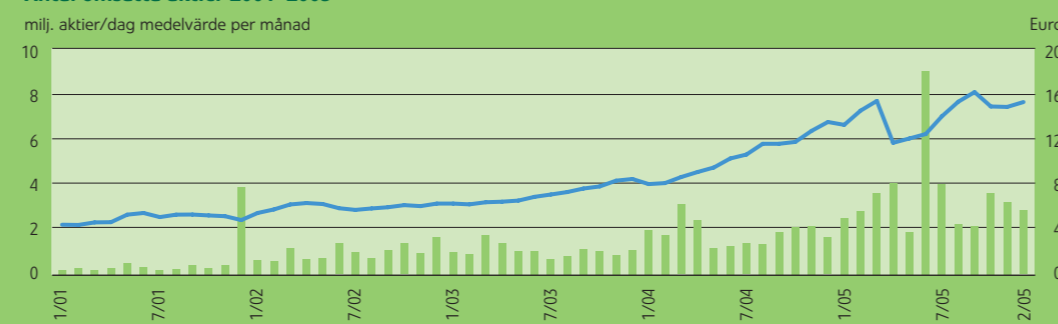
## Kursutveckling 2001–2005



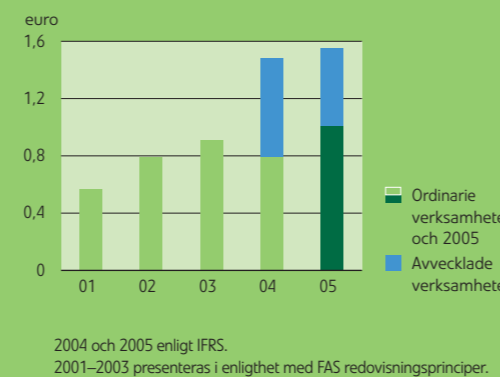
## Börsvärde 2001–2005



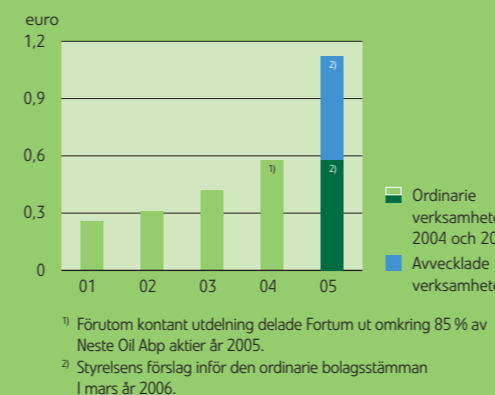
## Antal omsatta aktier 2001–2005



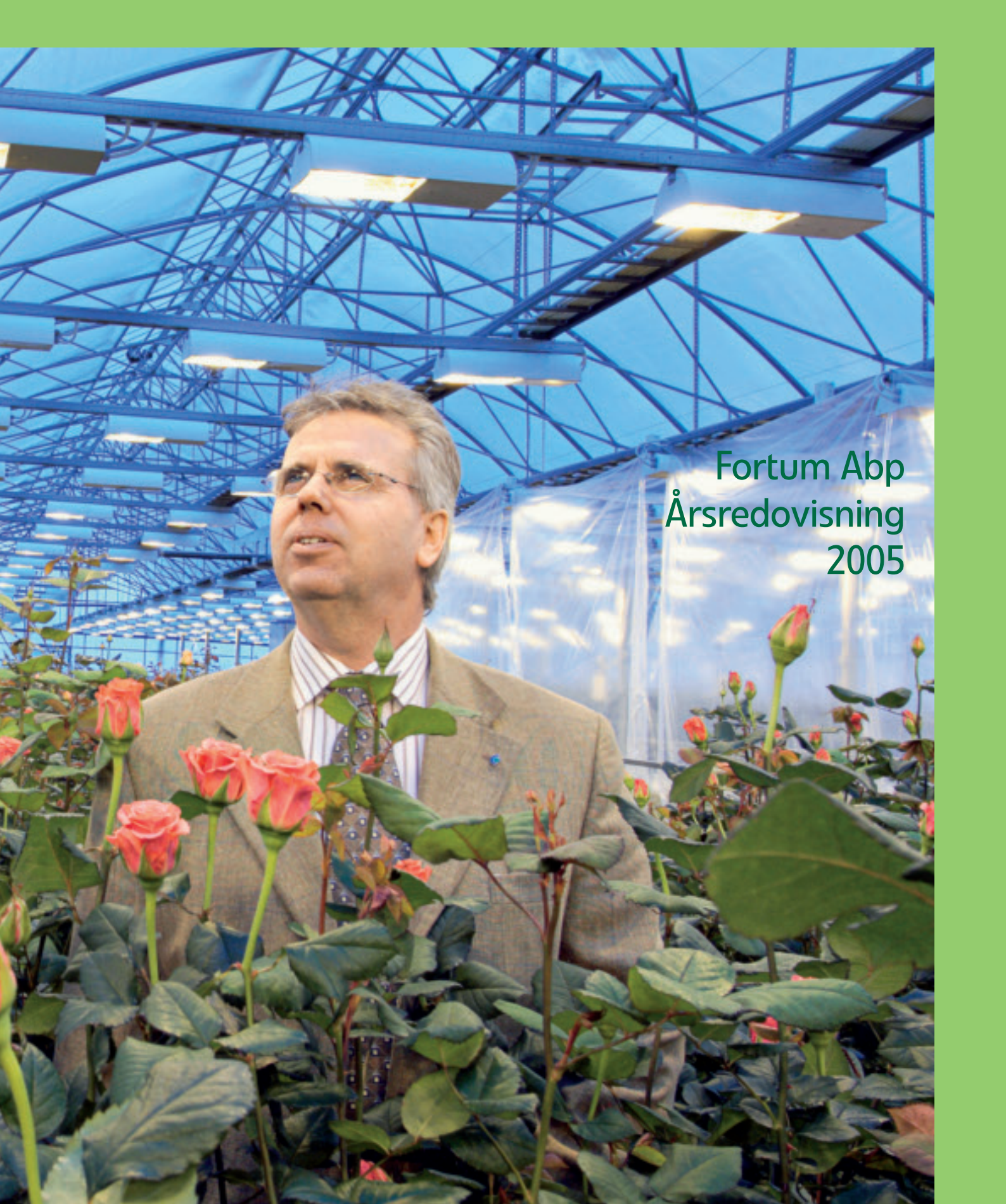
## Resultat per aktie 2001–2005



## Utdelning per aktie 2001–2005



Planering Evia Oyj  
Fotografer Heikki Tuuli, Studio Heikki Tuuli  
Eva Persson  
Tryckeri Libris Oy  
Papper Omslag Galerie Art Gloss 250 g/m<sup>2</sup>  
Inlaga Galerie Art Silk 130 g/m<sup>2</sup>



# Fortum Abp Årsredovisning 2005

Segmentöversikter	16	Hållbar utveckling	30	Riskhantering	41
Kraftproduktion	19	Miljöansvar	32	Förvaltning och styrning	46
Värme	23	Medarbetare	35	Styrelsen	56
Distribution	25	Ekonomiskt ansvar	38	Fortums ledning	58
Markets	28	Företag med samhällsansvar	40		

# Fortum i korthet

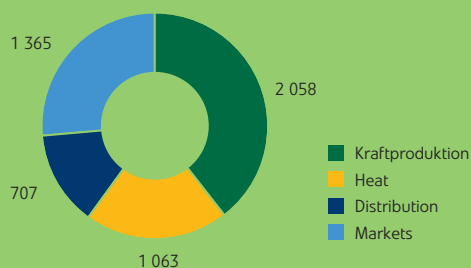
2 Fortum är ett av de ledande energiföretagen i Norden och andra delar av Östersjöområdet. Våra verksamheter omfattar produktion, distribution och försäljning av el och värme, drift och underhåll av kraftverk samt energirelaterade tjänster. Våra huvudprodukter är el, värme och ånga.

Vår konkurrenskraft baseras på ett samnordiskt affärskoncept som kännetecknas av en hög operativ effektivitet och en bred kundbas. Vi siktar på förstklassiga resultat i alla verksamheter. Vårt mål är att bygga det ledande kraft- och värmeföretaget och att bli kundernas naturliga val av energileverantör på utvalda marknadsområden.

Under 2005 uppgick Fortums nettoomsättning till 3 877 miljoner euro och rörelseresultatet uppgick till 1 347 miljoner. Antalet anställda vid periodens slut var 8 955. Fortums aktie är noterad på Helsingforsbörsen.

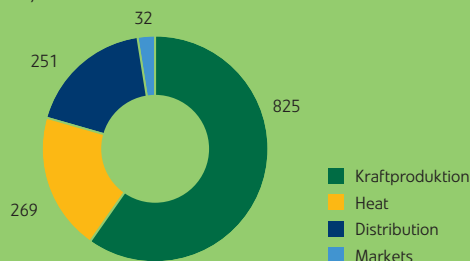
## Koncernens nettoomsättning

Miljoner euro



## Koncernens rörelseresultat

Miljoner euro



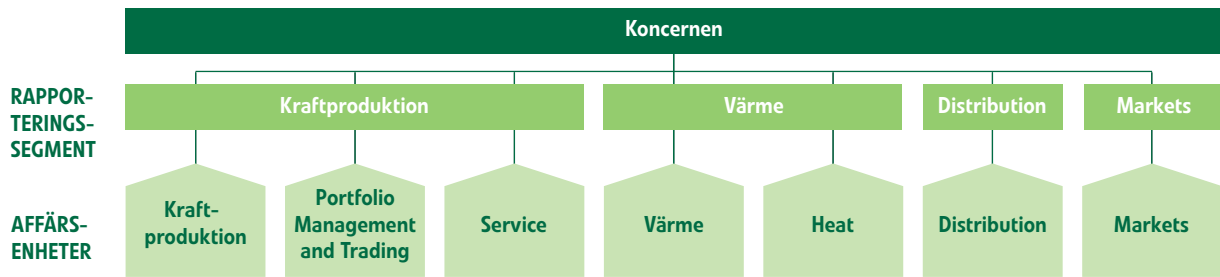
## Position på den nordiska marknaden

Eldistribution	#1
Fjärrvärme	#1
Kraftproduktion	#2
Antal elkunder	#2

## Kundbas

Miljoner	
Elkunder	1,2
Eldistributionskunder	1,4

## Koncernstruktur



### Kraftproduktion

Segmentet Kraftproduktion producerar och säljer kraft främst till den nordiska elmarknaden. Segmentet ansvarar även för riskhanteringsverksamheten inom kraftproduktionen. Affärsenheten Portfolio Management and Trading inom segmentet ansvarar för optimering av driften för kraftanläggningar och för kraftförsäljning på den nordiska elbörsen Nord Pool. Affärsenheten Service tillhandahåller drifts- och underhållstjänster för nordiska och utvalda internationella marknader. Kraftproduktion hade 4 330 anställda i slutet av 2005.

### Distribution

Distribution ansvarar för pålitlig och säker elförsörjning till sina kunder i Norden och Estland. Fortum äger och driver lokal- och regionnät i Sverige, Finland, Norge och Estland. Sammanlagt har Fortum 1,4 miljoner nätkunder. Distribution hade 946 anställda i slutet av 2005.

### Värme

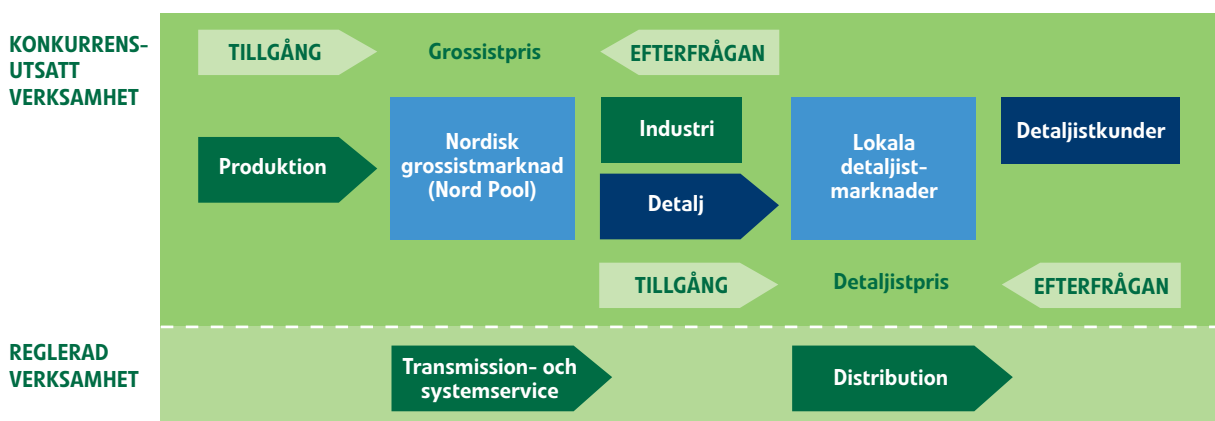
Värme koncentrerar sig på fjärrvärme och fjärrkyla, industriell ånga och produktion av avfallsenergi samt på energitjänster till industrin, kommuner och slutanvändare. Segmentet Värme säljer även el från kraftvärmeanläggningar (CHP) till den nordiska elbörsen Nord Pool. Värme hade 2 393 anställda i slutet av 2005.

### Markets

Markets erbjuder energilösningar till sina kunder i Sverige, Finland och Norge. Markets köper el på den nordiska elbörsen Nord Pool och säljer den vidare till hushåll och företag liksom till andra elåterförsäljare i de nordiska länderna. Utöver försäljning av el tillhandahåller Markets även omfattande lösningar för risk- och portföljhantering till sina företagskunder. Segmentet hade 769 anställda i slutet av 2005.

3

## Kraftvärdekedjan



# Viktiga händelser och ekonomisk sammanfattning för 2005

## 4

### Bygga det ledande kraft- och värmeföretaget

- Oljeverksamheten avskildes och Neste Oil noterades på Helsingforsbörsen
- Avtal träffades med Esbo stad angående dess aktier i E.ON Finland
- Innehavet i Lenenergo utökades till 33 %, och 25 % av aktieinnehavet i Kolenergo i Ryssland förvärvades
- Förvärv av två nya fjärrvärmeverk i Polen
- Förvärv av fjärrvärmeverk i Litauen
- En ny kraftvärmelanläggning (CHP) baserad på avfallsbränsle invigdes och förberedelser påbörjades för ett nytt kraftverk baserat på biobränsle i Sverige

### Bli kundens naturliga val av energileverantör

- Investeringsprogram på 700 miljoner euro för att förbättra tillförlitligheten i Fortums lokalnät
- Projektet rörande automatisk mätaravläsning fortskred
- Kundombudsmannafunktion och kundgaranti infördes
- Nya online-tjänster och nya erbjudanden

Nyckeltal	2004	2005
	IFRS	IFRS
Ordinarie verksamheter		
Nettoomsättning, MEUR	3 835	3 877
EBITDA, MEUR	1 583	1 754
Rörelseresultat, MEUR	1 195	1 347
Jämförbart rörelseresultat, MEUR	1 148	1 334
Resultat före skatt, MEUR	962	1 267
Periodens resultat ordinarie verksamheter, MEUR	703	936
- aktieägarnas andel, MEUR	670	884
Sysselsatt kapital, MEUR	12 890	11 357
Sysselsatt kapital ordinarie verksamheter, MEUR	10 739	11 357
Räntebärande nettoskuld, MEUR	5 095	3 158
Investeringar i materiella tillgångar och investeringar i aktier, ordinarie verksamheter	514	479
Investeringar i materiella tillgångar, ordinarie verksamheter	335	346
Kassaflöde från den löpande verksamheten före förändringar i rörelsekapitalet, MEUR	1 205	1 364
Kassaflöde från den löpande verksamheten, ordinarie verksamheter, MEUR	1 232	1 271
Avkastning på sysselsatt kapital %	15,8	16,6
Avkastning på sysselsatt kapital, ordinarie verksamheter, %	11,4	13,5
Avkastning på eget kapital, %	18,2	18,7
Skuldsättningsgrad, %	67	43
Nettoskuld/EBITDA	2,1	1,4
Nettoskuld/EBITDA ordinarie verksamheter	-	1,8
Medelantal anställda, ordinarie verksamheter	8 592	8 939

Nyckeltal	2004	2005
	IFRS	IFRS
Resultat per aktie för hela Fortumkoncernen, EUR	1,48	1,55
Resultat per aktie för ordinarie verksamheter, EUR	0,79	1,01
Resultat per aktie för verksamheter under avveckling, EUR	0,69	0,54
Eget kapital/aktie, EUR	8,65	8,17
Utdelning/aktie för hela Fortumkoncernen EUR <sup>1)</sup>	0,58	1,12 <sup>2)</sup>
Utdelning/aktie för ordinarie verksamheter, EUR		0,58 <sup>2)</sup>
Utdelning/aktie för verksamheter under avveckling, EUR		0,54 <sup>2)</sup>
Utdelningsandel för hela Fortumkoncernen, %	39,2	72,3 <sup>2)</sup>
Utdelningsandel för ordinarie verksamheter, %		57,4 <sup>2)</sup>
Börsvärde i slutet av räkenskapsperioden, MEUR	11 810	13 865
Kraftproduktion, TWh	55,5	52,3
Värmeproduktion, TWh	25,4	25,1
Elförsäljning, TWh	62,3	59,7
Värmeförsäljning, TWh	23,8	23,8

<sup>1)</sup> Förutom kontant utdelning delade Fortum ut omkring 85 % av Neste Oil Corporations aktier år 2005

<sup>2)</sup> Förslag från styrelsen inför den ordinarie bolagsstämman i mars år 2006. Det sammanlagda beloppet beräknas utifrån antalet registrerade aktier den 31 december år 2005.

Definitionerna för nyckeltal finns i Bokslut.

Nyckeltal per segment

Miljoner euro	Nettoomsättning		Jämförbart rörelseresultat		Jämförbar avkastning på operativt kapital (RONA%) <sup>2)</sup>	
	2004	2005	2004	2005	2004	2005
Kraftproduktion	2 084	2 058	730	854	11,5	14,5
Värme	1 025	1 063	207	253	9,3	11,0
Distribution	707	707	240	244	8,3	8,6
Markets	1 387	1 365	23	30	17,1	16,4
Övrigt	90	91	-52	-47		
Koncernjusteringar <sup>1)</sup>	-1 458	-1 407				
<b>Ordinarie verksamhet</b>	<b>3 835</b>	<b>3 877</b>	<b>1 148</b>	<b>1 334</b>		
Avvecklade verksamheter	7 909	2 061	18	30		
Elimineringar	-85	-20	29	-17		
<b>Koncernen</b>	<b>11 659</b>	<b>5 918</b>	<b>1 195</b>	<b>1 347</b>		

1) Koncernjusteringar inkluderar nettot av koncernens köp och försäljning med Nord Pool per timme och som förts in antingen som intäkt eller kostnad beroende på om Fortum är nettosäljare eller nettköpare i den specifika timmen.

2) Jämförbar avkastning på operativt kapital (RONA) beräknas genom att dela jämförbart rörelseresultat och resultat från andelar i intresseföretag och joint ventures med jämförbart operativt kapital i genomsnitt.

Koncernens finansiella mål	Mål	2004	2005	Kreditbetyg	S&P	Moody's
Avkastning på sysselsatt kapital	12 %	15,8	16,6	Fortum Abp	A- (stabil) / K1	A2 (stabil)
Avkastning på sysselsatt kapital för den ordinarie verksamheten		11,4	13,5			
Avkastning på eget kapital	12 %	18,2	18,7			
Nettoskuld/EBITDA	3,0-3,5	2,1	1,4			
Nettoskuld/EBITDA för den ordinarie verksamheten		-	1,8			

Känslighetsanalys

Ungefärlig effekt på koncernens rörelseresultat för året

Förändring	Miljoner euro
Förändring i marknadspriset på el, inkl. säkring, 1 euro/MWh*	15
Erhållet kraftpris i Norden, 1 euro/MWh	50

\* Baserat på prissäkringar vid utgången av 2005



År 2004 och 2005 är enligt IFRS. Åren 2001–2003 presenteras enligt finsk redovisningssed (FAS)

■ Ordinarie verksamheter 2004 och 2005  
 ■ Avvecklade verksamheter

# 2005 var ett enastående år

2005 var ett förändringens år. Fortum genomförde sin största affärstransaktion någonsin när oljeverksamheten avskildes. Handeln med utsläppsrätter startade, vilket innebar en ny kostnadskomponent.

6

Bränslepriserna var också högre, och priset på el ökade vilket ledde till en livlig debatt om den nordiska energimarknaden. I ett hårt affärs-klimat uppvisade Fortum enastående resultat – vi nådde nästan alla våra mål, med väl godkänt.

*Ett renodlat  
kraft- och  
värmeföretag*

Efter avskiljningen av oljeverksamheten reviderade vi vår strategi: de nordiska länderna förblir vår huvudmarknad, men övriga östersjöländer har fått ökad betydelse.

Vi har också definierat Fortums grundläggande syfte: *Vår energi gör livet bättre idag och för kommande generationer.*

Formuleringen avspeglar vår önskan om att

verka ansvarsfullt för att möta de långsiktiga behoven hos människor och samhällen där vi är verksamma. Ett annat resultat av strategiöversynen var utvecklingen av Fortums nya varumärkesstrategi.

## Tillväxt på utvalda marknader

Vi fortsatte att följa vår strategi för de nordiska länderna och Baltikum, och vi gjorde stora framsteg inom flera områden.

I Finland undertecknade vi i december ett avtal med Esbo stad om deras andel i E.ON Finland, och 2 februari 2006 undertecknade vi ett avtal om E.ON Nordics andel i företaget. Förvärvet av E.ON Finland var ett strategiskt viktigt steg.

Transaktionen gör Fortum starkare på den nordiska elmarknaden och banar väg för ytterligare tillväxt.

I Ryssland ökade vi vårt ägande i OAO Lenenergo till över 33 procent och avtalade om att förvärva 25 procent av aktierna i Kolenergo. Via Lenenergo är Fortum även delägare i TGC-1, Territorial Generation Company No. 1, som inledde sin verksamhet i oktober. TGC-1 genererar främst vattenkraft och är därmed ett bra tillskott till vår produktionsportfölj. 2005 var Fortum fortfarande den enda utländska strategiska investeraren på den ryska energimarknaden.

Under 2005 växte vi även ytterligare i Polen, där privatiseringen av värmesektorn fortsatte. Efter att ha börjat i stort sett från noll för tre år sedan har vi nu en polsk värmeverksamhet med en omsättning på 130 miljoner euro och cirka 1 200 anställda. Det är en stark plattform för fortsatt tillväxt på den polska marknaden.

I Litauen skapade vi en stabil bas för fortsatt tillväxt genom förvärvet av fjärrvärmebolaget UAB Suomijos.

## Avskiljning av oljeverksamheten och nya mål

Ett viktigt strategiskt steg var att avskilja oljeverksamheten och notera Neste Oil på Helsingforsbörsen. Förberedelserna tog nästan två år och var ett stort internt åtagande. Nu följer de två företagen framgångsrikt sina egna strategier.

## Verksamhetsmiljön under lupp

Ända sedan Fortum bildades har vi baserat vår strategi på EU:s beslut om att skapa en gemensam europeisk elmarknad via regionala marknader. EU-kommissionen utgår från att verklig konkurrens kommer att fastställa priserna på korrekt nivå och därigenom gynna konsumenterna. Därför är det av yttersta vikt att den nordiska energimarknaden och europeiska integrationen fortsätter att utvecklas. Fortum stöder denna utveckling. Vi välkomnar ytterligare konkurrens så länge den sker på lika villkor och vi anser inte att utvecklingen bör hindras av offentlig kritik mot systemet, även om vissa tillfälliga svängningar av elpriset inträffar.

Följaktligen har vi och kommer att fortsätta att främja en marknadsdriven utveckling av elmarknaden, dvs. gränsöverskridande distributions- och servicetjänster, marknadsplatser för elhandel samt hantering av flaskhalsar i stamnäten. Beslutsfattarna har också uttalat sitt stöd för den här utvecklingen. De nordiska energiministrarna antog en samarbetsplan för 2006–2009 och har uppmanat marknadsaktörerna att lämna in en åtgärdsplan senast i mars 2006. Mer likartade ansvar i stamnätsbolagen, harmoniserade nationella regler och praxis samt enklare byte av elleverantör är andra viktiga åtgärder som krävs för att skapa en gemensam nordisk detaljmarknad för el och för att bana vägen för en integrerad europeisk marknad.





Sammantaget krävs ett både stabilt och förutsägbart regelverk och en tilltro till den politiska ambitionen att fortsätta med liberaliseringen om vi ska kunna fatta investeringsbeslut för 40–60 år. Då är den senaste tidens debatt om "oförutsedda" vinster en källa till oro.

## Hållbar utveckling och kompetensutveckling för framtiden

För en hållbar utveckling krävs investeringar i effektiva produktionsprocesser som tar hänsyn till miljön och samhället i stort, men även att företaget är känt för att vara en pålitlig affärspartner och en god samhällsmedborgare.

På Fortum är begreppet hållbar utveckling en del av det dagliga arbetet och linjechefernas ansvar. Arbetet styrs av den policy för hållbar utveckling som antogs 2005. Ett synligt resultat är sänkta koldioxidutsläpp: de senaste sex åren har vi ökat andelen koldioxidfri produktion från 29 till 49 TWh. Det visar att vi tagit Kyoto-protokollet på allvar och styr produktionen mot mera CO<sub>2</sub>-fri kapacitet.

Vi fortsätter personalens kompetensutveckling. Genom ledarskapsutvecklingsprogram och ett säkerhetsprogram för att minska antalet olycksfall som leder till förlorad arbetstid nådde vi goda resultat. I slutet av 2006 kommer alla medarbetare att ha genomgått vår säkerhetsutbildning.

## Trygga framtida tillgång på el

En säker tillgång på energi är viktig. Vi bidrar till att trygga den framtida tillgången genom vårt investeringsprogram, som exempelvis innebär att vi satsat en 25 procents andel i den finska kärnkraftsanläggningen Olkiluoto 3 och att vi uppgraderar alla automatiseringssystem i vår anläggning i Lovisa för att förlänga dess livslängd. I januari 2006 fattades beslut att investera i en kapacitetsökning i det svenska kärnkraftverket i Oskarshamn, där Fortum är delägare. I Sverige invigde vi en ny kraftvärmeanläggning (CHP) baserad på avfallsbränsle och började förberedelserna för en ny biobränslebaserad CHP-anläggning i Stockholm. Våra investeringsplaner innehåller många fler projekt i syfte att utöka exempelvis vattenkraftkapaciteten och bygga avfallsenergianläggningar. Dessa kan bli verklighet först när alla tillstånd är klara. En smidig tillståndsprocess är avgörande för alla nya investeringsbeslut och sålunda krävs ett bra samarbete med myndigheterna även i detta avseende.

2005 lanserade Fortum en investeringsplan värd totalt 700 miljoner euro för att ytterligare förbättra pålitligheten i våra lokalnät och dessutom ett projekt med syfte att utveckla mätaravläsningen så att kunderna på ett bättre sätt ska kunna kontrollera sin egen elförbrukning. De flesta nordiska elnät-kunder kommer att få sina nya automatiska system installerade senast 2009. Dessa är viktiga steg eftersom de också gör det möjligt att justera den individuella förbrukningen enligt prisfluktuationerna på den nordiska energimarknaden och på så sätt undvika de värsta topparna. Men för att detta ska bli verklighet, måste lagstiftarna komma överens om regler som gäller för hela Norden.

Fortums framgångar i framtiden kommer att bero på vår förmåga att växa och dra nytta av vår kärnkompetens och prestationsförmåga. Vi strävar efter tillväxt genom konsolidering i Norden samt i Ryssland och Östersjöländerna, men även, till exempel, genom att utöka våra handelsaktiviteter. Våra ansträngningar att öka kundlojaliteten fortsätter vi med under 2006 genom att utveckla nya erbjudanden, ytterligare förbättra kundservicen och ett intensifierat arbete för ännu pålitligare elnät. Vi kommer att dra nytta av våra tidigare erfarenheter av att integrera nya enheter, exempelvis gällande E.ON Finland, och vi har för avsikt att fortsatt vara i topp när det gäller anläggningarnas tillgänglighet.

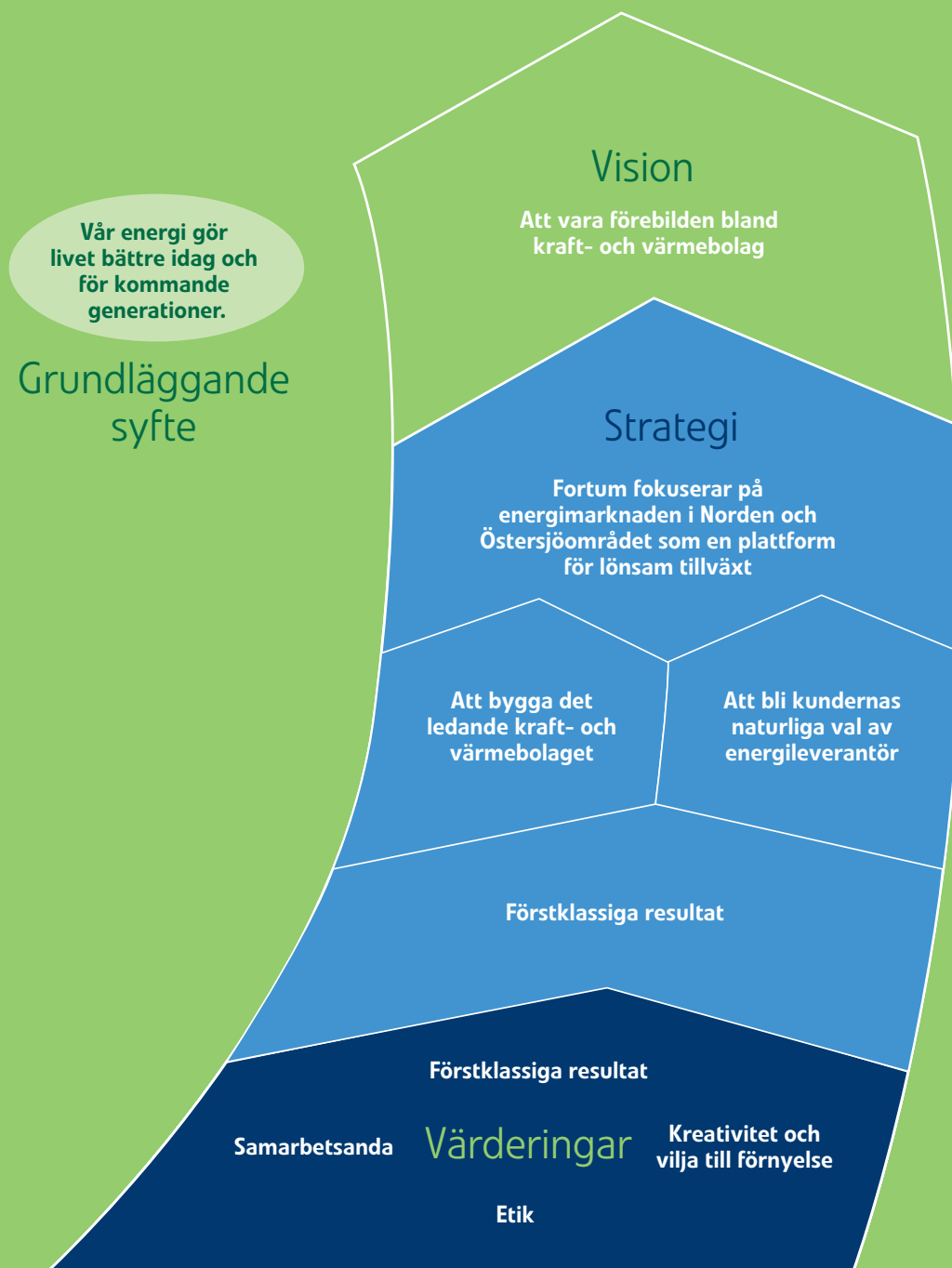
2005 innebar stora framgångar för Fortum. Jag vill ta tillfället i akt och tacka alla intressenter för ert stöd och i synnerhet alla medarbetare för era enastående arbetsinsatser. Med ett team som vårt har vi en konkurrensfördel som är av största värde för Fortums framtid.

Mikael Liljus

# Fortums kompass visar vägen

Fortums kompass visar företagets kärnbudskap. Kompassen är ett ledningsverktyg som beskriver de viktigaste budskapen för att individerna, grupperna och hela företaget ska sträva mot samma mål, dela samma vision, arbeta efter samma strategi och utgå från en gemensam värdegrund.

8



## Förebild bland kraft- och värmebolag

Kompassen förenar koncernens och affärsenheternas strategier. Varje affärsenhet har en kompass som anpassats utifrån de egna utgångspunkterna – på detta vis säkerställs att mål och handlingar är likriktade och att verksamheten styrs på ett samordnat sätt.

Fortums vision är att vara förebilden bland kraft- och värmebolag. Vi eftersträvar att vara ledande inom våra branscher på utvalda marknader samt att uppnå förstklassiga resultat inom hela vår verksamhet.

## För att uppfylla dessa mål fokuserar vi på följande faktorer

### Bli kundernas naturliga val av energileverantör

- Vi arbetar kundorienterat och fokuserar på kundvärde i alla våra relationer
- Vi vill ge våra kunder den bästa helhetsupplevelsen på marknaden

### Tillväxt

- Vi eftersträvar lönsam tillväxt på utvalda marknader i Norden, nordvästra Ryssland, Polen och i de baltiska länderna
- Vi utnyttjar tillväxtpotentialen i alla våra affärsverksamheter
- Vi deltar aktivt i den pågående konsolideringen av den nordiska energimarknaden

### Främja en marknadsdriven utveckling av elmarknaden

- Vi stöder och främjar harmonisering av den nordiska marknaden
- Vi stöder utveckling av infrastrukturen i Norden och samarbetet mellan de systemansvariga stamnätsbolagen
- Vi verkar för fortsatt avreglering och ökad konkurrens på den europeiska elmarknaden

### Förstklassiga prestationer – med målet att uppnå toppnivå i världen

- Förstklassiga resultat inom våra nyckelområden
- Effektivitet, hållbarhet och tillförlitlighet präglar verksamheten
- Kontinuerlig satsning på personal- och kompetensutveckling

9

## Fortums grundläggande syfte och gemensamma värderingar är grunden för hela Fortums verksamhet

Fortum har definierat verksamhetens grundläggande syfte på följande sätt: "Vår energi gör livet bättre idag och för kommande generationer." Denna formulering återspeglar vår ambition att fatta ansvarsfulla beslut, så att vi kan svara upp mot människors och samhällets behov både idag och i framtiden.

Våra gemensamma värderingar vägleder oss i vårt arbete och i vårt sätt att kommunicera, såväl internt som externt.



### Förstklassiga resultat

- Vi känner till våra kunders behov och anstränger oss för att möta dem.
- Vi når uppsatta mål.



### Samarbetsanda

- Vi respekterar och stöder varandra.
- Vi tar upp viktiga frågor och för en öppen och aktiv dialog.



### Kreativitet och vilja till förnyelse

- Vi tar egna initiativ och uppmuntrar varandra till nytänkande.
- Vi utvecklar oss ständigt och är redo för förändringar.



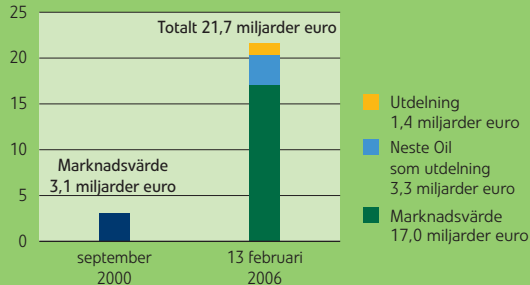
### Etik

- Vi är ärliga och vi har hög integritet.
- Vi verkar för en hållbar utveckling.

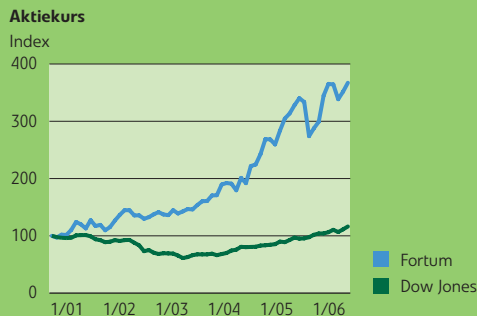
# Stor omstrukturering

10

## Total värdetillväxt för aktieägarna 19 miljarder euro



## Aktieutveckling



- Fortum grundades 1998
- Första stora förvärvet var 50 % av Birka 1999

## 2000–2001

**Tillväxt i kärnverksamheter och geografisk fokusering**

- Stora Ensos vattenkraft och kärnkraftstillgångar, Sverige och Finland
- Länsivoima, Finland
- Wesertal, Tyskland

## 2002–2004

- Beslut att delta i Olkiluoto 3 kärnkraftverksanläggning
- 30 % andel i Lenenergo, Ryssland
- 34 % andel i Hafslund, Norge
- 50 % av Birka, Sverige
- Andelar i fjärrvärmeverk i Estland, Litauen, Lettland och Polen

## 2005–

- Avtal gällande E.ON Finland
- > 33 % andel i Lenenergo
- 25 % andel i Kolenergo, Ryssland
- Fjärrvärme i Polen och Litauen
- Etablering av TGC-1

**7,8**  
miljarder euro

**“Att vara förebilden bland kraft- och värmebolag”**

- Beslut om fokusering på Norden och Östersjöområdet
- Början på omstrukturering av icke fokuserad verksamhet
- Fokus på ekonomiska resultat
- Delta i Världsbankens Prototype Carbon Fund

- Samnordisk organisation
- Integration av Birka
- Fokus på ledarskaputveckling
- Inkluderas i Dow Jones Sustainability index

- Separation av oljeverksamheten
- Strategisk revidering: större betydelse för Ryssland och Östersjöländerna

**Avyttring Icke kärnverksamheter och verksamheter utanför kärnområdet**

- Kraft och värme i Ungern

- Power Plant and Transmission Engineering
- Kraft och värme i Tyskland, Storbritannien, Ungern och Thailand
- Olja i Oman och Norge
- Wesertal, Tyskland

- North Transgas

**6,2**  
miljarder euro

# Utveckling mot en fri europeisk elmarknad

Utvecklingen i Europa går mot en enda avreglerad elmarknad. Integrationen syftar till större konkurrens och en mer effektiv användning av både kapital och naturresurser, till fördel för såväl kunderna som miljön.

Fördelarna med den fria marknaden nås fullt ut först då den bygger på ett stabilt regelverk. Fortum verkar därför både för ett gemensamt regelverk för branschen och för en effektiv konkurrens på den europeiska elmarknaden.

EU-direktivet som kom i juni 2003 anger den 1 juli 2007 som öppningsdatum för den fria marknaden, då alla kunder fritt ska kunna välja elleverantör. Vidare strävar lagstiftningen för eldistribution över nationella gränser till att fastställa rättvisa regler som ska öka konkurrensen på den interna elmarknaden. En kompenseringmekanism för gränsöverföringar kommer att tas i bruk, liksom gemensamma principer för avgifter på gränsöverskridande elflöden och allokering av tillgängliga överföringsvägar mellan de nationella distributionsystemen.

I strategin år 2004 satte EU-kommissionen upp som mål att integrera de europeiska elmarknaderna. Det här är tänkt att ske genom att de regionala marknaderna först utvecklas och integreras, och att de regionala marknaderna sedan integreras till en enda europeisk marknad. Den konkurrenssituation som sedan följer är tänkt att leda till prisstabilisering inom de regionala marknaderna, och slutligen inom hela EU.

Eurelectric, den europeiska branschorganisationen, har definierat sina mål och ställningstaganden i förhållande till den här processen. Vid den årliga kongressen i Wien i juni 2005, godkände Eurelectric sin plan, ett parallellt tillvägagångssätt för att nå kommissionens mål. Eurelectrics hållning är att regional uppdelning kan innebära att strukturer utvecklas som kan komplicera eller till och med hindra integration på europeisk nivå. I planen föreslås utveckling inom regionala marknader parallellt med koordinering mellan regionerna, som det effektivaste sättet att nå integrationsmålen för den europeiska kraftmarknaden.

För en integration av marknaden krävs en väl fungerande grossistmarknad. Under 2005 var den nordiska marknaden fortfarande den enda regionala marknaden i Europa, och därmed en pionjär på vägen mot europeisk integration. Den nordiska marknaden omnämns ofta som världens bäst fungerande kraftmarknad. Politisk enighet i ett tidigt skede har möjliggjort en funktionell marknadsutformning, vilket bland annat

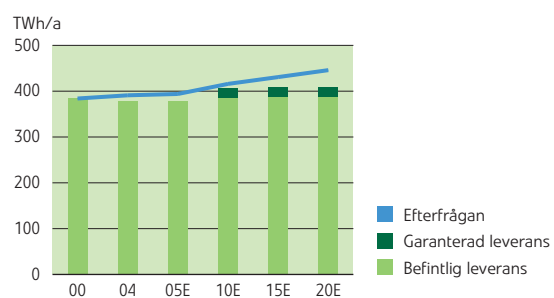
avspeglas i samarbetet inom distributions- och servicetjänster samt i en väl fungerande regional elbörs Nord Pool, vilket i hög grad har gjort kraftmarknaden transparent. I synnerhet finansiellt har marknaderna i Europa börjat expandera utanför de nationella och regionala gränserna, och elbörserna konkurrerar med varierande produkter, däribland den nyligen inrättade handeln med utsläppsrätter för CO<sub>2</sub>.

## Integrationen är en utmaning

Ytterligare integration av den nordiska marknaden förblir dock en utmaning, och de diskussioner som förs av de nordiska energiministrarna och det Nordiska ministerrådet om ytterligare harmonisering av elmarknaden fortsatte under 2005. Energiministrarna antog en fyraårsplan för samarbete kring nordisk energilagstiftning under 2006–2009, och har bitt marknadsaktörerna om en åtgärdsplan till mars 2006.

De nordiska energilagstiftarnas vision för 2010 som antogs 2005 anger att: "Alla kunder på den nordiska elmarknaden kommer fritt att kunna välja leverantör, samt dra fördel av konkurrenskraftiga priser och ett effektivt och tillförlitligt utbud över hela den gemensamma nordiska elmarknaden, som dessutom interagerar väl med de andra regionala elmarknaderna i EU." Lagstiftarna framhåller som strategiska prioriteringar en fullständigt gemensam nordisk slutkundsmarknad där valfri leverantör kan väljas, en väl fungerande nordisk grossistmarknad med konkurrenskraftiga priser, tillförlitliga leveranser och en effektiv lagstiftning för distributionsoperatörerna (TSO, transmission systemoperatörerna).

## Prognos för efterfrågan och garanterad leverans i Norden



Ägarandelen i det regionala energibolaget för nordvästra Ryssland ökar vattenkraftens andel av Fortums totala produktion.



## 12

En utvecklad europeisk integration innebär att den nordiska marknaden knyts samman med kontinenten. En integrering av den värmekraftsdominerade kontinentala marknaden och den vattenkraftsdominerade nordiska marknaden kommer att innebära ökad effektivitet och färre pristoppar. I takt med att de fysiska förbindelserna och handeln över gränserna utvecklas, kommer priserna att i allt högre utsträckning konvergera samtidigt som deras volatilitet kommer att avta. I oktober 2005, lanserade den nordiska elbörsen Nord Pool KONTEK, ett verktyg för spotmarknaden. Det ska underlätta marknadsmekanismerna, det vill säga marknadsbaserad användning av distributionskapaciteten i Kontek-kabeln mellan Danmark och Tyskland. Beställningen av NorNed-kabeln mellan Norge och Holland till 2008, samt Estlink-kabeln mellan Estland och Finland till 2007 kommer att leda till ytterligare integrering av de europeiska regionerna.

Trots en relativt väl fungerande grossistmarknad, är de nordiska slutkundsmarknaderna i hög grad fortfarande nationella. Det mål som har angetts av de nordiska lagstiftarna är att etablera en nordisk slutkundsmarknad. Det kommer att kräva harmonisering och samstämmighet beträffande viktiga processer kring bland annat balansavräkning, standardisering av datastrukturer och databearbetning, leverantörbyte, mätning och fakturering.

### Marknadens effektivitet ifrågasatt

Under 2005 var kraftmarknadernas effektivitet föremål för ständig diskussion i Europa. Kraftigt stegrade olje- och gaspriser, priset på koldioxid som ny kostnadskomponent samt överföringen av dessa kostnader till kunderna bidrog till debatten. Strukturen på den nordiska marknaden och Nord Pool kritiserades också.

Flera studier som publicerades 2005 drog slutsatsen att den nordiska marknaden fungerar ganska bra. Men det krävs åtgärder inom nedanstående områden för att den ska fungera ännu bättre:

- reducering av flaskhalsar i och mellan nationella distributionsnät
- djupare samarbete mellan stamnätsbolagen

- harmonisering av lagstiftningen
- likvärdig behandling av alla aktörer på marknaden
- ytterligare utveckling av kraftbörsen Nord Pool

Nord Pool vidtog åtgärder för att öka trovärdigheten genom att öka de maximala bestraffningarna för regelbrott. Volymerna för elcertifikat och derivat med el som underliggande vara ökade både i Norden och övriga Europa 2005 jämfört med 2004 och marknadernas likviditet visade ständiga förbättringar.

Stigande el- och gaspriser föranledde även EU-kommissionens avdelning för konkurrens att inleda en undersökning av hur väl de europeiska el- och gasmarknaderna fungerar. Undersökningen fokuserade på företagets beteenden, användningen av kraft från marknaden och hur väl slutkundsmarknad fungerade. I en preliminär undersökningsrapport från november 2005 identifierades ett antal hinder för konkurrensen på kraftmarknaden i Europa. Bland dessa återfanns hög marknadskoncentration i de flesta medlemsstater, vertikal integrering som påverkar grossistmarknadens likviditet negativt, otillräcklig integrering av EU:s elmarknader, grossistmarknadens bristande transparens samt tvivel på att grossisthandels spot- och terminsmarknader ledde till skäliga priser. En rapport i november 2005 från EU-kommissionens transport- och energiavdelning manade också till ytterligare utveckling. Den starkaste kritiken gällde den bristande integrationen mellan de nationella marknaderna, den uteblivna priskonvergeringen i EU samt den låga andelen handel över gränserna. Den nordiska grossistmarknaden ansågs dock relativt välutvecklad när det gäller regional integration.

### Priserna på utsläppsrätter högre än väntat

Under 2005 började handeln med utsläppsrätter inom EU att påverka kraftpriserna. Utvecklingen har varit tydlig sedan början av 2005, då handeln med utsläppsrätter startade. De höga koldioxidpriserna var dock oväntade. En väsentlig faktor var det höga priset på gas, som följde av de höga oljepriserna, vilket gjorde konvertering från kol till gas dyr. Dessutom var marknaden fortfarande omogen under helåret 2005. Samtliga leverantörer finns ännu inte på marknaden, vilket kan bero på

att nationella allokeringsplaner ännu inte slutförts, eller att nödvändiga utsläppsregister ännu inte upprättats.

Genom att införa handel med utsläppsrätter har EU axlat en ledande global roll vad gäller att begränsa klimatpåverkan. Men åtgärder som genomförs enbart i EU påverkar bara europeisk konkurrenskraft negativt, ett faktum som blev ett nyckelproblem under 2005. Särskilt de uppsatta målen för Kyoto-perioden 2008–2012 kommer starkt att påverka EU-ländernas energisektor, som får huvudansvaret för att minska utsläppen. Klimatpolitiken efter 2012 förblir oklar, trots att de nuvarande Kyoto-länderna kom överens om att börja förbereda nya mål för framtida utsläppsminskningar i november 2005 i Montreal. USA och andra länder som står utanför Kyoto-protokollet

## *Trots en fungerande grossistmarknad, är de nordiska slutkundsmarknaderna fortfarande nationella.*

kommer inte att delta i förberedelserna, men kommer att fortsätta föra dialog med andra nationer. Denna osäkerhet har en starkt dämpande effekt på beslut om investeringar i kraftproduktionen, eftersom det mesta av den kapacitet som för närvarande planeras kommer att tas i drift först efter Kyoto-periodens slut.

### Behov av ny kapacitet

Den totala installerade nordiska kapaciteten var 91 000 MW vid slutet av år 2005, medan den nordiska kraftproduktionen

uppgick till 394 TWh. Bortsett från att de befintliga anläggningarna behöver moderniseras, krävs ny produktionskapacitet för att täcka ökad efterfrågan och eliminera hotande kapacitetstak.

Stängningen av kärnkraftsanläggningen Barsebäck 2 ägde rum i maj 2005, samtidigt som Sverige planerade betydande ökning av kärnkraftskapaciteten. I Finland påbörjades byggandet av kärnkraftsanläggningen Olkiluoto 3, vilken planeras tas i bruk under 2009. Både i Norge och Sverige fortsatte planerna på nya gaskombikraftverk. Vidare upprättades planer på nya kraftverk för kombinerad produktion av el och värme. På den nordiska marknaden introducerades planer på ny vindkraftskapacitet. Tillsammans innebär de här besluten om ny kraftproduktionskapacitet på mer än 20 TWh till år 2020.

Efterfrågan på den nordiska marknaden förväntas växa med omkring 1 % årligen under de närmaste åren. 2020 förväntas den nordiska efterfrågan uppgå till omkring 450 TWh/år. Trots planer på ökad kapacitet utgör det här ett betydande avstånd mellan planerat utbud och efterfrågan. Ny kapacitet kommer att kräva ett långsiktigt elpris på minst 35 euro/MWh för att täcka kapital- och driftskostnaderna över investeringsperiodens livstid. För att framtida investeringar ska kunna säkras måste lagstiftningen vara stabil och förutsägbar.

### Fortsatt omstrukturering

Omstruktureringen av den nordiska marknaden fortsatte, även om förloppet var långsamt. Den nordiska marknaden är fortfarande starkt fragmenterad jämfört med övriga Europa. På den nordiska marknaden finns mer än 350 kraftproducenter, 500 distributörer och omkring 450 detaljhandelsföretag. I Finland förvärvade Fortum E.ON Finland. Ett avtal underteck-



nades med Esbo stad i december och ett annat med E.ON Nordic i februari 2006 avseende deras respektive aktier i E.ON Finland. DONG fortsatte att konsolidera den danska kraftsektorn och Vattenfall fick EU-kommissionens godkännande att inträda på den danska elmarknaden. EU-kommissionens godkännande avseende DONG var ännu inte klart vid årets slut. Statkraft investerade i produktionstillgångar i Sverige och Finland. E.ON konsoliderade sin svenska verksamhet under varumärket E.ON. Avyttringen av Statkrafts post i norska TEV avbröts, trots tidigare beslut från den norska konkurrensmyndigheten.

Enligt den ryska energistrategin till och med 2020 kommer efterfrågan på el att öka från nuvarande cirka 900 TWh per år till 1 215–1 365 TWh i 2020. Man beräknar att det kommer att krävas över 100 000 MW i ny och ersättningskapacitet för kraftproduktion och mer än 100 miljarder euro i investeringar. Behovet av investeringar tillsammans med behovet att öka branschens effektivitet var de viktigaste faktorerna bakom den pågående elmarknadsreformen. Liberaliseringen av den ryska kraftsektorn är planerad till 2008 och kommer att likna den nordiska marknaden till sin utformning.

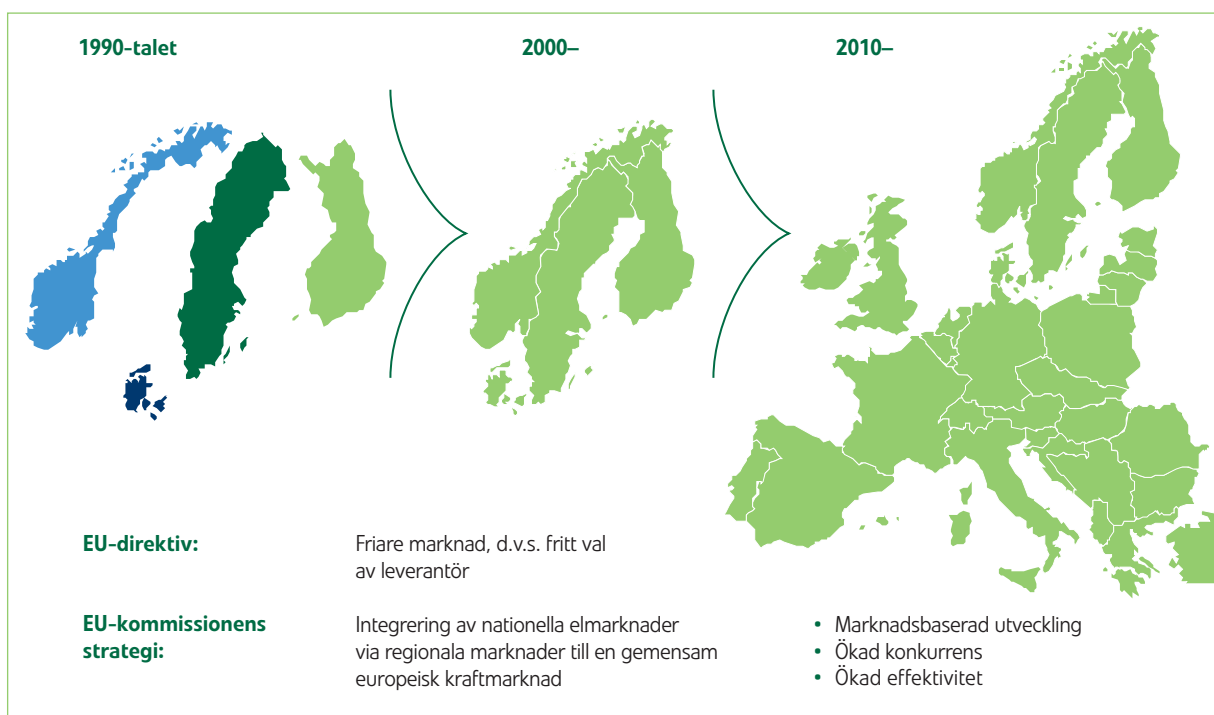
Omstruktureringen av den ryska elmarknaden har mer eller mindre följt uppsatta planer och etableringen av kraftproduktionsbolagen i de olika territorierna fortsatte under 2005. Omkring hälften av den ryska kapaciteten kommer att täckas av de nya privatiserade produktionsbolagen i territorierna och de federala produktionsbolagen som arbetar på grossist-

handelsmarknaden. TGC-1, bestående av kraftproduktionstillgångar i Lenenergo, Kolenergo och Karelenenergo i nordvästra Ryssland, togs i bruk den 1 oktober 2005, med utgångspunkt i ett leasingavtal. Fortum äger 26 % av TGC-1 och förblev enda utländska strategiska investerare i den ryska kraft- och värme-sektorn.

De nationella ekonomierna i nordvästra Ryssland, Polen och de baltiska länderna är på stark tillväxt. Polen har den största värmemarknaden av alla länder runt Östersjön, en marknad som i storlek motsvarar de nordiska länderna och Baltikum tillsammans. Privatiseringarna av polska värmeverk och kraftproduktionsbolag fortsatte under 2005.

14

### Mot en öppen europeisk elmarknad





# Kärnverksamheten i fokus för forskning och utveckling

Forskning och utveckling är viktigt för Fortums tekniska konkurrenskraft. Företaget deltar i forskningsnätverk och fokuserar sina egna forsknings- och utvecklingsaktiviteter på valda nyckelområden.

## Forsknings- och utvecklingsmål

Fortum utnyttjar olika teknologier i kärnverksamheterna kraft och värme. Teknisk sakkunskap är av stor betydelse då man strävar efter effektiv och tillförlitlig kraft- och värmegenerering, hög anläggningstillgänglighet och att verksamheten ska ha låg miljöpåverkan. Fortum strävar också efter att ytterligare förbättra tillförlitligheten i eldistributionsnätverken och investerar i ny teknik för att kundtjänst och kundkontaktytor ska hålla hög kvalitet. Fortum bevakar utvecklingen av nya energiteknologier för att kunna tillämpa dem i affärsverksamheten i framtiden. Ur denna synvinkel är målet med Fortums forskning och utveckling att säkra företagets tekniska konkurrenskraft i framtiden.

## Profil och ansats för forskning och utveckling

Fortum arbetar med forskning och utveckling för att stödja den nuvarande affärsverksamheten, främja tillväxten och målsättningar för hållbar utveckling, samt för att säkra den långsiktiga teknikbasen. Företagets funktion för forskning och utveckling har genomgått stora organisationsförändringar sedan 2001. Fortums roll i forskning och utveckling är idag

dels att skapa välfungerande nätverk med forskningsorganisationer, teknikföretag, underleverantörer och andra parter, dels att arbeta aktivt internt med forskning och utveckling inom utvalda nyckelområden.

Tyngdpunkten inom forsknings- och utvecklingsverksamheten ligger i affärsenheterna, vilket innebär att forskningen under 2005 företogs och finansierades av de individuella affärsenheterna. En Corporate Technology-funktion återinfördes under årets första kvartal. Målet är att kontinuerligt förbättra balansen mellan interna aktiviteter och företagets deltagande i nationella och internationella forsknings- och utvecklingsprogram, tillsammans med lämpliga samarbetspartners.

## Utgifter för forskning och utveckling

De totala utgifterna för forskning och utveckling under 2005 var 14 miljoner euro (26 miljoner euro under 2004). Det motsvarar 0,24 % av nettoförsäljningen (0,22 % under 2004). Under 2004 ingick även utgifter från oljeverksamheten. Undantaget oljan ligger satsningarna på forskning och utveckling under 2005 på samma nivå som under 2004.

## Avancerad CFD-modellering ger mångsidigt verktyg för konstruktionsanalys

Fortum bedriver kontinuerligt forskning för att hitta nya och innovativa metoder för att minska utsläpp och höja säkerheten vid företagets värme- och kraftverk. En av de metoder som tillämpas är CFD (Computational Fluid Dynamics), en detaljerad matematisk modell av gas- och vätskeströmningar i olika geometrier.

CFD-beräkningar används ofta för att simulera förändringar i kärnkraftverk innan de implementeras, för att kontrollera att de planerade lösningarna fungerar. CFD är också ett ovärderligt verktyg vid säkerhetsanalyser av kärnkraftverk, då inte verklig eller ens experimentell testning är möjlig. I samarbete med VTT Technical Research Centre i Finland har Fortum också använt CFD för att



utveckla brännare som minskar utsläppen av kväveoxid från torvkraftverket i Haapavesi. De nya brännarna leder till 40 % lägre kväveoxidutsläpp än de gamla. Sex nya brännare installerades under 2005.

*Ett strategiskt samarbete  
med energileverantören  
är en nödvändighet för  
energikrävande industrier.*



# Att bli förebilden bland kraft- och värmebolag

Under 2005 förstärkte Fortum sin ställning som ledande företag för kraft och värme i Norden och gjorde betydande framsteg med att stärka sin position också på den baltiska marknaden.

93 % av  
produktionen  
koldioxidfri

Fortums verksamhet är uppdelad på fyra rapporteringssegment. Kraft produceras av segmentet Kraftproduktion i kraftverk som Fortum äger helt eller delvis och av segmentet Värme i kraftvärmeanläggningar. Segmentet Kraftproduktion säljer den el som produceras via den nordiska elbörsen Nord Pool. Segmentet Markets köper sin el genom Nord Pool och säljer elen till privat- och företagskunder samt till andra elåterförsäljare. Värme säljer ånga och fjärrvärme främst till industriella kunder och kommuner samt till fastighetsbolag. Fortums elöverföring via lokal- och regionnät rapporteras under segmentet Distribution.

17

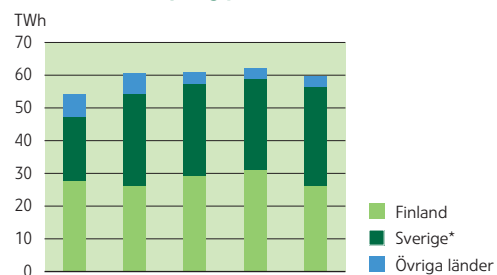
## Fortums kraftproduktionskapacitet, 31 december 2005

MW	Finland	Sverige	Övrigt	Totalt
Vattenkraft	1 432	3 158		4 590
Kärnkraft	1 428	1 661		3 089
Kraftvärme	567	531	145	1 243
Kondenskraft	1 595	639		2 234
Övrigt	10	115		125
<b>Totalt</b>	<b>5 032</b>	<b>6 104</b>	<b>145</b>	<b>11 281</b>

## Fortums kraftproduktion per källa

TWh	2004	2005
Vattenkraft	19,1	21,2
Kärnkraft	25,8	25,8
Värmekraft	10,6	5,3
<b>Totalt</b>	<b>55,5</b>	<b>52,3</b>

## Fortums elförsäljning per område



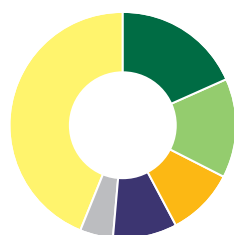
\* Sverige 2002, Birka Energi 100 % mars-dec och 50 % jan-feb.

Segmenten säljer elektricitet till Nord Pool eller externa kunder samt köper elektricitet från Nord Pool eller andra externa källor. Fortums Nord Pool-transaktioner beräknas som ett nettobelopp av koncernens köp och försäljning per timme.

## Fortsatt starkt fragmenterad elmarknad i Norden

### Produktion

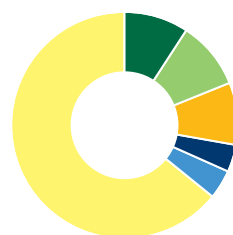
379 TWh  
> 350 företag



Vattenfall, Fortum, E.ON, Statkraft, PVO, Övriga

### Distribution

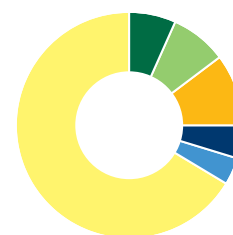
14 miljoner kunder  
> 500 företag



Vattenfall, Fortum, E.ON, Hafslund, Nesa, Övriga

### Elhandel

14 miljoner kunder  
~ 450 företag



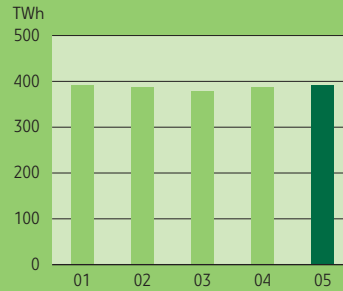
Vattenfall, Fortum, E.ON, Hafslund, Nesa, Övriga

## Elproduktion och förbrukning i de nordiska länderna

## Elförbrukning

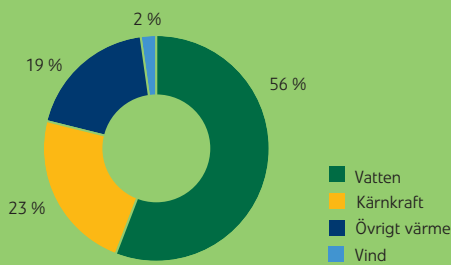
TWh	2004	2005
Finland	87	85
Sverige	146	147
Norge	122	126
Danmark	35	36

## Total elförbrukning



18

## Total elproduktion per källa 2005



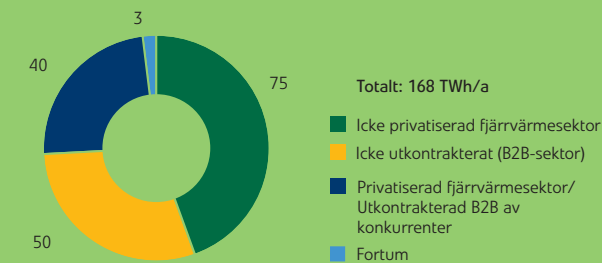
## Elproduktion per källa

TWh	2002	2003	2004	2005
Vattenkraft	206	168	182	222
Kärnkraft	87	87	96	92
Övrig värmekraft	83	101	91	73
Vindkraft	5	6	7	8
	381	362	376	395
Nettoimport*	5	17	12	-1

\* import-export

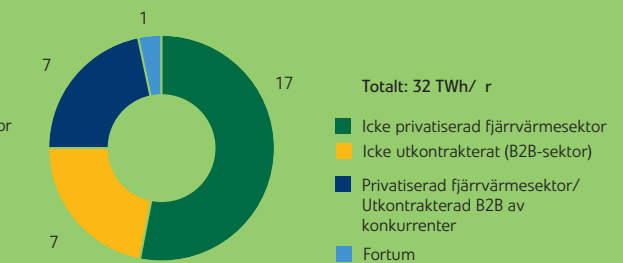
## Värmemarknaderna i Polen och de baltiska länderna

## Värmemarknaderna i Polen



Källa: Nationell statistik, 2004

## Värmemarknaderna i de baltiska länderna

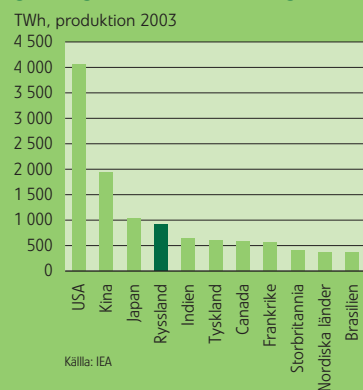


Källa: Nationell statistik, 2004

## Den ryska kraftmarknaden

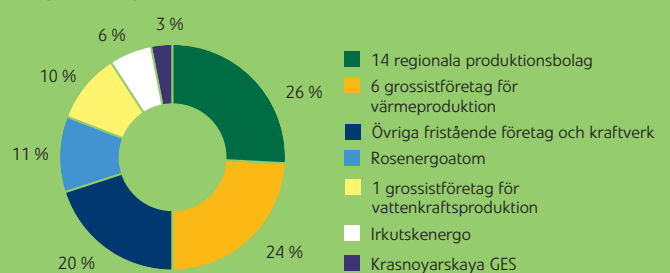
- Fortums starka ställning i nordvästra Ryssland grundades med andelar i Lenenergo och Kolenergo.
- Lenenergo äger 63 % och Kolenergo 25 % av Territorial Generation Company No. 1 i nordvästra Ryssland.
- Produktionskapaciteten för TGC-1 är cirka 5 750 MW, av vilken Fortums andel beräknas till 26 %.

## Den stora ryska kraftmarknaden genomgår en stor förändring



Källa: IEA

## Den framväxande nya ägarstrukturen i rysk kraftproduktion



# Ökad effektivitet i verksamheten

Fortums koldioxidfria produktionsandel ökade till 93 % under 2005, vilket blev ekonomiskt betydelsefullt när handeln med utsläppsrätter kom igång. Fortums andel av den nordiska kraftproduktionen är 13 %, och bolagets ställning har stärkts i och med nya förvärv i Ryssland.

Kraftproduktionsegmentet producerar och säljer kraft huvudsakligen på den nordiska elmarknaden och ansvarar för riskhantering i kraftproduktionen. Kraften säljs huvudsakligen på elbörsen Nord Pool och på OTC\* marknaden. Dessutom tillhandahåller segmentet drift- och underhållstjänster i Norden och på valda internationella marknader. Generation, Portfolio Management and Trading (PMT) och Service är affärsenheter inom Kraftproduktionsegmentet.

Kraftproduktion har en nyckelroll i Fortums strategi för att bli det ledande företaget för kraft och värme i Norden och Östersjöländerna, en strategi som kräver förstklassiga resultat i all Fortums verksamhet. Kraftproduktion fokuserar på att säkerställa en hög nivå på kraftverkens driftsäkerhet, att modernisera produktionsanläggningar samt att tillgodose en effektiv fysisk och finansiell portföljhantering. Utöver den långsiktiga investeringsplanen till 2010 söker Fortum nya möjligheter till investeringar för att tillgodose framtida kapacitetsbehov. Eftersom den ryska elmarknaden kommer att avregleras bedöms nordvästra Ryssland ha intressanta tillväxtpotentialer för kraftproduktion.

Den huvudsakliga drivkraften för kraftproduktionens resultat är marknadspriset på el. De viktigaste faktorerna för

## Nyckeltal

Miljoner euro	2004	2005	Förändring %
Nettoomsättning	2 084	2 058	-1
kraftförsäljning	1 695	1 682	-1
övrig försäljning	389	376	-3
Rörelseresultat	763	825	+8
Jämförbart rörelseresultat	730	854	+17
Operativt kapital (i slutet av perioden)	6 218	5 954	-4
Avkastning på operativt kapital, %	12,1	14,0	+16
Jämförbar avkastning på operativt kapital, %	11,5	14,5	+26
Investeringar	210	129	-39
Medelantal anställda	4 588	4 374	-5

## Segmentets kraftproduktion per källa

TWh	2004	2005
Vattenkraft	19,1	21,2
Kärnkraft	25,8	25,8
Värmekraft	6,0	1,3
<b>Totalt</b>	<b>50,9</b>	<b>48,3</b>

\* OTC: Over the counter. Ett avtal som upprättas via en mäklare eller mellan två företag. På elmarknaden sker nästan all OTC-handel på elbörsen.



Anläggningen Outokumpu Torneå förbrukar 5 % av all industrienergi i Finland.

Tillförlitliga energileveranser är avgörande för Outokumpus verksamhet. Så lite som en sekunds bortfall kan få stora konsekvenser för kostnaderna. Vi förväntar oss att våra samarbetspartners är professionella och kan reagera snabbt på kundernas behov.

Risto Liisanantti, Administrativ chef,  
Outokumpu Stainless Steel, Torneå



20

marknadspriset är tillrinningen till vattenmagasinen i Norden, samt priserna på utsläppsrätter och bränslen på de internationella marknaderna. De viktigaste faktorerna för prisutvecklingen under 2005 har varit den starka vattenbalansen och handeln med utsläppsrätter.

### Höga priser på utsläppsrätter och bränsle

Efter en period av två år med lägre tillrinning än normalt inleds året 2005 med ett överskott i de nordiska vattenmagasinen och tillrinningen låg kvar på en hög nivå. I slutet av året låg vattenmagasinen 7 TWh över genomsnittet och 5 TWh över 2004 års nivå.

Priset på utsläppsrätter påverkades av höga priser på gas som i sin tur delvis berodde på höga oljepriser. Under 2005 ökade marknadspriset på utsläppsrätter från cirka 7 euro per ton koldioxid i början av året till nästan 30 euro i mitten av juli. Priset låg ganska stabilt mellan 20–24 euro under resten av året. Priset på kol minskade jämfört med rekordpriserna 2004, men låg fortfarande något över genomsnittet för 2003, något som höll produktionskostnaderna för kolkondenskraft kvar på en hög nivå.

De genomsnittliga spotpriserna för el på den nordiska elbörsen var 29,3 (28,9) euro per MWh eller 1,0 % högre än under 2004. I Kontinentaleuropa har spotpriserna varit högre vilket har lett till export från de nordiska länderna till Tyskland.

Terminspriserna på kraft ökade fram till mitten av juli beroende på stigande priser för utsläppsrätter för koldioxid.

Under resten av året har terminspriserna legat under nivåerna för juli till följd av minskade priser för CO<sub>2</sub>-utsläppsrätter och en förbättrad vattenbalans

### Ökad produktion av vattenkraft – framgångsrik hedging

Segmentet producerade 48,3 (50,9) TWh varav 47,2 (49,8) TWh kom från de nordiska länderna. Av segmentets kraftproduktion i de nordiska länderna var 21,2 (19,1) TWh eller 45 (38) % vattenkraft, 25,8 (25,8) TWh eller 55 (52) % kärnkraft och 0,2 (4,9) TWh eller 0,4 (10) % värmekraft.

Ökningen av vattenkraftsproduktionen berodde på större tillgång på vatten jämfört med föregående år. Minskningen av värmekraftsproduktionen orsakades av lägre elpriser till följd av höga volymer vattenkraft i Norden tillsammans med högre priser på bränsle och CO<sub>2</sub>-utsläppsrätter på de internationella marknaderna. Tillgängligheten i Fortums hel- och delägda kärnkraftverk var fortsatt hög. Fortums Lovisa kärnkraftverk satte produktionsrekord med en nettoproduktion på 8,14 TWh.

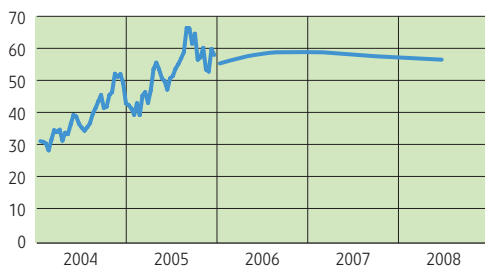
Under 2005 var 93 (83) % av Fortums kraftproduktion koldioxidfri. Produktionen av koldioxidfri kraft har ökat från 29 TWh till 49 TWh under de senaste sex åren.

Vid årsskiftet var segmentets kapacitet för kraftproduktion sammanlagt 10 003 (10 030) MW varav 9 863 (9 890) MW i de nordiska länderna och 140 (140) MW i andra länder.

Fortums genomsnittliga pris på producerad kraft i Norden (utom vidareförsäljning) var 31,2 (29,2) euro per MWh,

#### Oljepris

Dollar/fat

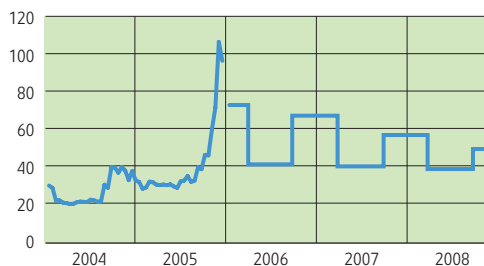


Källa: Reuters, marknadspriser 2 januari 2006;  
2006–2008 framtida noteringar

REUTERS

#### Gaspris

Pund/värmenhet



Källa: Reuters, marknadspriser 2 januari 2006;  
2006–2008 framtida noteringar

REUTERS

7 % högre än året innan huvudsakligen beroende på lyckad hedging. Det genomsnittliga spotpriset på el på Nord Pool var 1 % högre än året innan. Försäljningsvolymen var 48,1 (51,0) TWh.

## Ökad effektivitet genom ny och förbättrad kapacitet

Fortum har en investeringsplan för att öka vatten- och kärnkraftsproduktionen i Norden med cirka 10 % till 2010. Ytterligare möjligheter till investeringar i kraftproduktion inom marknadsområdet kartläggs. Fortum vill bibehålla möjligheten till alla produktionsformer vid beslut om framtida investeringar i kapacitet.

Under 2005 ökade Fortum produktionskapaciteten något för både vatten- och kärnkraft och modernisering av fyra vattenkraftverk genomfördes. Dessutom påbörjades upprustningen av det gamla vattenkraftverket Månsbo i Sverige vilken avslutas 2007.

För att säkerställa att kärnkraftverket Lovisa i Finland också framöver har hög teknisk nivå, började Fortum en modernisering av anläggningens automationssystem i januari 2005. All ny automatik som ingår i detta program kommer att vara implementerad 2014.

Fortum är till 25 % delaktigt i byggandet av det nya kärnkraftverket Teollisuuden Voima, Olkiluoto 3, i Finland. Detta berättigar Fortum till omkring 400 MW av de 1 600 MW som tryckvattenreaktorn levererar. I februari 2005 beviljade Finlands regering tillstånd att uppföra Olkiluoto 3 och reaktorn väntas vara i drift 2009.

Det finns planer på att öka produktionskapaciteten hos befintliga kärnkraftsanläggningar i Sverige. Föreslagna kapacitetsökningar i Ringhals 1 och 3 har redan godkänts av den svenska regeringen. Som delägare vill Fortum delta i en eventuell utveckling av kraftverken i Oskarshamn och Forsmark.

Fortums andel av utökad produktionskapacitet uppskattas till 200 MW. Dessa ökningarna planeras bli slutförda under de kommande tio åren.

## Ökad närvaro på den ryska marknaden

Under 2005 ökade Fortum sin andel i OAO Lenenergo till 33,2 %. I november tecknade Fortum avtal om förvärv av 24,8 % i det ryska företaget Kolenergo och kommer att få 23,3 % av röstberättigade aktier i Kolenergo och dess aktiebolag. Transaktionen väntas ske under första kvartalet 2006.

I februari avtalade Lenenergo, Kolenergo och Karelenergo att starta Territorial Generation Company 1, TGC-1, ett regionalt kraftföretag i nordvästra Ryssland. TGC-1 började driftsättas i oktober enligt en leasingmodell som innebär att TGC-1 leasar och driver de tre ägarnas kraftproduktions- och värmeanläggningar. Produktionskapaciteten för TGC-1 är 5 750 MW varav vattenkraft utgör 2 874 MW och återstoden är i huvudsak naturgaskraft. Produktionen av värme uppgår till 14 688 MW. Fortum äger omkring 26 % av TGC-1 genom sina aktier i Lenenergo och i Kolenergo.

## Betoning på tillväxt i drift- och underhållsverksamhet

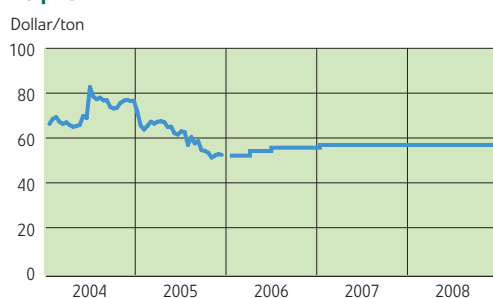
Fortum Service tillhandahåller drifts- och underhållstjänster för industri- och energibolag liksom för eldistributionsföretag. Inom Fortum är Service kompetenscentrum för bolagets egen drift och underhåll av kraftverk. Därigenom säkerställs hög tillgänglighet och kostnadseffektivt utnyttjande av bolagets produktionsanläggningar. Fortum Service är också verksam på den nordiska marknaden för industriellt underhåll och strävar efter tillväxt på utvalda internationella marknader för drift och underhåll, till exempel i Ryssland.

Tillgängligheten och effektiviteten i både Fortums egna kraftverk och i dem bolaget driver för andra är mycket god

### Försäljningsvolym i Norden

TWh	2004	2005
Försäljning	55,7	52,6
varav vidareförsäljning	4,7	4,5

### Kolpris



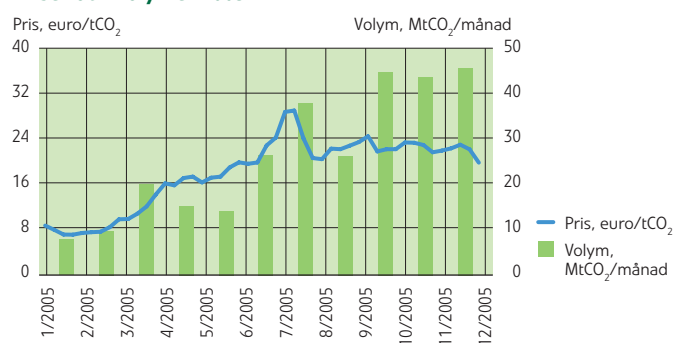
Källa: Reuters, marknadspriser 2 januari 2006; 2006–2008 framtida noteringar

### Försäljningspris i Norden

€/MWh	2004	2005
Pris på kraftproduktion i Norden*	29,2	31,2

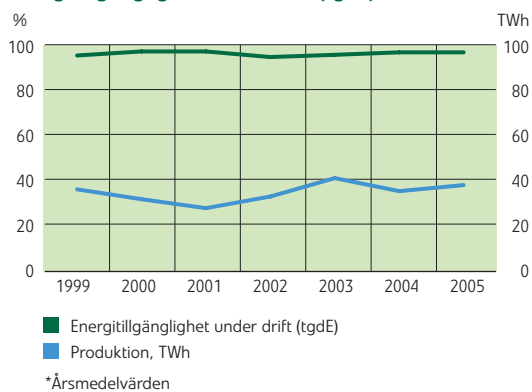
\* För segmentet Kraftproduktion i Norden, exklusive vidareförsäljning.

### EU:s system för handel med utsläppsrätter CO<sub>2</sub> Priser och volymer 2005



Källa: Point Carbon, www.pointcarbon.com. Reproducerad med tillstånd.

**Energitillgänglighet under drift (tgdE)\***



22

även i en internationell jämförelse. Under 2005 var energitillgängligheten under drift (tgdE) 96,9 % i de kraftverk Fortum driver och underhåller (exkl. vattenkraft).

Under 2005 ingick Fortum avtal med de ryska företagen RAO UES of Russia och Kes-holding (IES Integrated Energy System) för att skapa en samarbetsmodell som förbättrar de regionala produktionsbolagens konkurrenskraft. Fortum undertecknade dessutom ett samarbetsavtal med Interros, ett av Rysslands ledande investmentbolag, angående framtida expert-, drifts- och underhållstjänster i grossistkraftbolag som Interros har förvärvat.

Ett 15-årigt drifts- och underhållskontrakt tecknades i Tyskland med Trianel Energie omfattande ett 800 MW gaskombikraftverk.

Den fortsatta förbättringen av arbets säkerhet stöddes av ett omfattande program för säkerhetsutbildning som inleddes under året. Programmet omfattar alla anställda i Fortum Service i de nordiska länderna och kommer att fortsätta under 2006.

**FoU och hållbar utveckling ökar konkurrenskraften**

Forsknings- och utvecklings verksamheten inom Fortum syftar till att säkerställa fortsatt och framgångsrik drift av kraftverk och att vidmakthålla kunskap om underhåll till stöd för drift och underhåll av kraftverk. Framtida tekniker utvärderas noga för att fastställa deras möjligheter till effektiv kraftproduktion.

Särskilda FoU-projekt inom kärnkraft, vattenkraft och värmekraft pågår. Fortum deltar också i forskning om hantering av kärnavfall och nukleär säkerhet. Utöver sina egna projekt samarbetar Fortum med olika forskningsorganisationer och forskningsinstitut i studier rörande olika produktionstekniker som storskalig vindkraft och bränslecellstekniker. Forsknings- och utvecklingskostnaderna var totalt ungefär 12 (10) miljoner euro.

Fortum är engagerat i hållbar kraftproduktion och har ambitionen att öka sin koldioxidfria produktion. Fortums produktion i Norden har certifierats enligt miljöcertifieringen ISO 14001. Möjligheterna till utsläppsminskningar i Fortums egna anläggningar granskas systematiskt. Fortum har konsekvent investerat i koldioxidfri produktion och deltagit aktivt i handeln med utsläppsrätter sedan starten.

Vid den finska torvförbränningsanläggningen Haapavesi är ett projekt i gång för att byta alla brännare till låg-NO<sub>x</sub>-brännare för att svara upp mot skärpta krav för utsläpp av kväveoxid. Hälften av brännarna byttes 2005 och de återstående kommer att bytas under 2006.

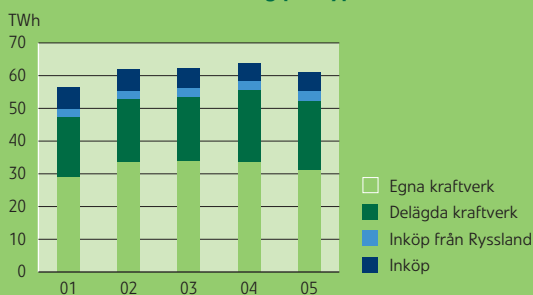
Omkring 4 TWh, 19 % av Fortums årliga vattenkraftproduktion har certifierats av finska och svenska organisationer för naturvård. Vidare har Fortum fått ursprungsgaranti i det europeiska systemet för energicertifikat för att sälja på den europeiska marknaden.

**Fortum fortsätter investeringar**

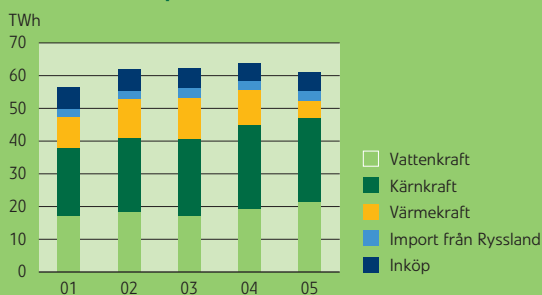
Under 2006 kommer Fortum att fortsätta investera i kraftproduktion som planerat. Förbättringar i verksamheten omfattar optimering av kraftproduktion och fortsatt utveckling av processbaserade ledningssystem.

I början av februari 2006 var kapaciteten i vattenmagasinen i Norden omkring 4 TWh eller 6 % över genomsnittet och 0,4 % över 2005 års nivå. Samtidigt låg marknadspriset på utsläppsrätter för 2006 på omkring 28 euro per ton koldioxid och marknadspriset på kol för resten av 2006 var omkring 50 euro per ton. Terminkurserna för gas och olja ligger på en högre nivå än aktuella spotpriser. Priset för el på den nordiska terminkraftmarknaden för återstoden av 2006 låg inom intervallet 40–44 euro per MWh.

**Fortums total elanskaffning per typ**



**Fortums elkraft per källa**





# Fortsatt tillväxt

Förvärv av företag i Polen och Litauen bidrog under 2005 till fortsatt tillväxt i Östersjöländerna. En ny kraftvärmeanläggning (CHP) baserad på avfallsbränsle invigdes i Sverige.

*Biobränsle-  
användningen  
ökar*

Värmesegmentet koncentrerar sig på fjärrvärme och fjärrkyla, industriell ånga och produktion av avfallsenergi samt på energitjänster till industrin. Det äger och driver 23 (24) kraftvärmeverk (CHP) och flera hundra värmeverk

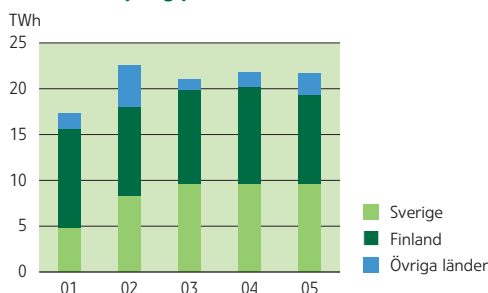
i de nordiska och baltiska länderna samt Polen. Segmentet består av två affärsenheter, Heat och Värme, i vilken Stockholms stad har ett femtioprocentigt ägar- och vinstintresse.

Målet är att bli förebilden för värmeindustrin i de nordiska länderna och övriga Östersjöområdet. I dag är Värme den ledande värmeleverantören i de nordiska länderna och är huvudleverantör av fjärrvärme i Stockholm. Segmentet är kompetenscentrum för CHP-produktion och för avfallsförbränning liksom för fjärrvärme och för energitjänster för samhällen och industrier.

Under de senaste åren har Värme framgångsrikt etablerat tillväxtplattformar i Baltikum och Polen. I de nordiska länderna är ambitionen både organisk tillväxt och konsolidering. Marknadspotentialen i nordvästra Ryssland utvärderas.

Fortums försäljning av värme uppgick till 21,7 (21,8) TWh, varav i Sverige 9,5 (9,6) och Finland 9,8 (10,5) TWh. I övriga länder uppgick den totala försäljningen av värme till 2,4 (1,7) TWh. I de nordiska länderna uppgick industriånga till 5,1 (5,7) TWh och fjärrvärme till 14,3 (14,4) TWh. Kraftproduktionen i CHP-verk var 4,0 (4,6) TWh.

## Värmeförsäljning per område



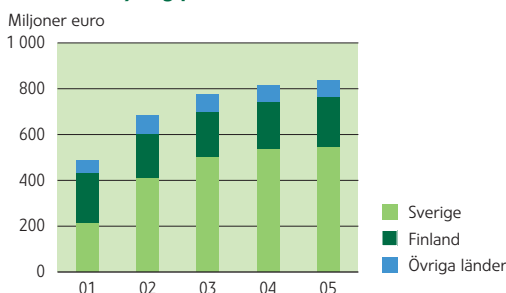
## Nyckeltal

Miljoner euro	2004	2005	Förändring %
Nettoomsättning	1 025	1 063	+4
värmeförsäljning	779	834	+7
kraftförsäljning	159	145	-9
övrig försäljning	87	84	-3
Rörelseresultat	218	269	+23
Jämförbart rörelseresultat	207	253	+22
Operativt kapital (i slutet av perioden)	2 440	2 551	+5
Avkastning på operativt kapital, %	9,8	11,6	+18
Jämförbar avkastning på operativt kapital, %	9,3	11,0	+18
Investeringar	175	212	+21
Medelantal anställda	1 605	2 186	+36

## Förvärv stärker verksamheten i Östersjöländerna

Privatiseringen av värmemarknaden i Polen ger potential för tillväxt. Fortum förvärvade två nya värmeföretag i Polen under året. I oktober undertecknade Fortum ett avtal om köp av aktiemajoriteten i MPEC Wroclaw, ett fjärrvärmeföretag i Polens fjärde största stad Wroclaw. Det har en årlig nettointäkt om 70 miljoner euro och en värmeförsäljning på 2 100 GWh. I december köpte Fortum fjärrvärmeföretaget i staden Plock. Företagets nettoförsäljning uppgick till omkring 13 miljoner euro och försäljningen av värme motsvarade 500 GWh. Därmed har Fortum fyra värmebolag i Polen med en sammanlagd nettointäkt om nära 130 miljoner euro och en årsförsäljning av värme om 3 900 GWh.

## Värmeförsäljning per område





Samarbetet mellan Fortum och Outokumpu omfattar bland annat elleveranser i Sverige, elleveranser och utsläppshandel i Finland, eldistribution till Degerfors-fabriken samt värme till Avesta-anläggningen.

## 24

I april köpte Värme UAB Suomijos Energija, ett litauiskt fjärrvärmebolag med en årlig försäljning av värme om 60 GWh och bränsleförsäljning om 62 GWh. Med köpet av detta företag skapas en tillväxtplattform för den litauiska värme-marknaden.

I Finland förvärvade Fortum E.ON Finland. Ett avtal undertecknades med Esbo stad i december och ett annat med E.ON Nordic i februari 2006 avseende deras respektive aktier i E.ON Finland. Det här förvärvet ökar Fortums sammanlagda kraft- och värmedistribution med ungefär 2,5 TWh.

Fortum har aktier i gasföretag i Finland, Sverige och Estland. Som en del av Fortums fortsatta omstrukturering av bolagets gasanläggningar såldes 50 % av aktierna i North Transgas Oy till OAO Gazprom i maj.

I Sverige invigdes den nya avfallsbaserade CHP-anläggningen i Högdalen, Stockholm, i oktober. Fortum påbörjade också förberedelserna för en ny biobränslebaserad CHP-anläggning i Värtan, Stockholm. Den har projekterats för att klara 25 % av Stockholmsområdets fjärrvärmebehov och 10 % av dess elbehov. Under året deltog Fortum i ett antal anbuds-givningar på avfallsenergi i Finland. Värme kommer att fortsätta stödja användningen av avfallsenergi även i framtiden.

### Effektiv energianvändning

Fortum har åtagit sig att anskaffa miljöcertifikat för sin värme-verksamhet i Östersjöländerna senast i slutet av 2006.

Effektiviteten i energianvändningen vid värme-produktionen ökades genom en investering i rökgasrening i Tarto,

Estland, samt genom energisparanalyser vid de största CPH-anläggningarna i Nådendal och Rauhalhti i Finland.

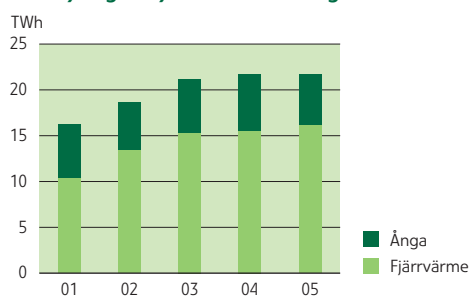
Värme ökar fortlöpande användningen av biobränsle i sina produktionsanläggningar. Nya anläggningar projekteras för användning av biobränsle och avfall och tekniska förändringar har gjorts i dem som redan är i drift. 2004 var exceptionellt bra när det gäller användning av biobränsle i Fortums värmeproduktion.

Under 2005 var användningen däremot något lägre på grund av lockout inom den finska pappersindustrin. Värmemängden som producerades med biobränsle och som motsvarade miljökriterierna i "Nordic Seal Recommends" var 2 031 GWh vilket överskrider licenskraven med 1 245 GWh.

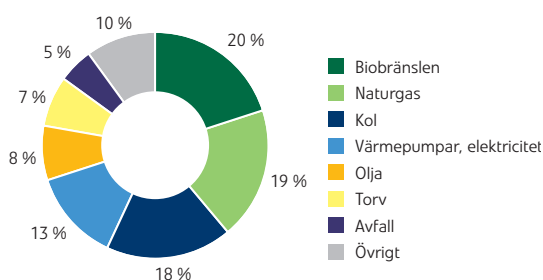
### Ytterligare användning av tillväxtplattformar under 2006

Lönsam tillväxt fortsätter att vara en av de viktigaste punkterna för Fortums värmeverksamhet. Tyngdpunkten kommer att ligga på integration och fortsatt utveckling av de förvärvade företagen. Värme har som mål att växa, både organiskt och via förvärv i de nordiska länderna och Östersjöområdet. Segmentet strävar dessutom efter att utnyttja de möjligheter som öppnas i nordvästra Ryssland i samband med reformeringen av den ryska kraftsektorn.

### Försäljning av fjärrvärme och ånga



### Fortums värmeproduktion 25,1 TWh år 2005



Fortums värmeproduktionskapacitet 10 007 MW

# Investering i leveranssäkerhet

Under året beslöt Fortum att öka sitt investeringsprogram med 200 miljoner euro för att ytterligare förbättra leveranssäkerheten i bolagets lokalnät. Ett projekt för utveckling av automatisk mätaravläsning med möjlighet för kunder att faktureras enligt verklig förbrukning sattes också igång.

## Kundservice i fokus

Distributions mål är att överföra el på ett tillförlitligt och säkert sätt till sina kunder. Fortum äger och driver lokal- och regionnät i Sverige, Finland, Norge och Estland med sammanlagt 1,4 miljoner elnät kunder.

Genom hög leveranssäkerhet och god kundservice spelar Distribution en central roll i Fortums strävan att nå bolagets strategiska mål att bli det ledande kraft- och värmebolaget.

Marknadsandelen för eldistribution när det gäller levererad volym i lokalnät var 14 % (14) i Sverige, 14 % (14) i Finland, 3 % (3) i Norge och 3 % (3) i Estland.

## Ökad leveranssäkerhet i elnäten

Distribution ägnar sig åt kontinuerlig förbättring av kvaliteten i servicen. Programmet Säkra Nät startade i september 2005 med målet att ytterligare förbättra leveranssäkerheten. Den första planerade fasen av programmet pågår i tre år. Därefter genomförs ytterligare detaljplanerade åtgärder. Tillgängligheten i Fortums elnät är i dag 99,9 %. Det slutliga målet med Säkra Nät är att halvera den årliga avbrotstiden för Distributions kunder. Under de närmaste fem åren kommer totalt ca 700 miljoner euro att investeras i de nordiska elnäten. 200 miljoner euro av dessa kommer att investeras i Fortums Säkra Nät-program.

I Estland har leveranssäkerheten i Fortums elnät stadigt förbättrats och är idag ungefär dubbelt så hög som genomsnittet i landet. Ett långsiktigt mål för Distribution i Estland är att minimera energiförlusterna i elnäten.

### Antal elnätstkunder per område, 31 december

1 000	2004	2005
Sverige	860	860
Finland	405	410
Norge	93	97
Estland	22	23
<b>Totalt</b>	<b>1 380</b>	<b>1 390</b>

### Nyckeltal

Miljoner euro	2004	2005	Förändring %
Nettoomsättning	707	707	-
distribution på lokalnät	593	592	-
distribution på regionnät	83	82	-1
övrig försäljning	31	33	+6
Rörelseresultat	234	251	+7
Jämförbart rörelseresultat	240	244	+2
Operativt kapital (i slutet av perioden)	3 091	3 021	-2
Avkastning på operativt kapital, %	8,1	8,8	+9
Jämförbar avkastning på operativt kapital, %	8,3	8,6	+4
Investeringar	106	115	+8
Medelantal anställda	995	1 008	+1

I mars 2005 slutfördes centraliseringen av driftledningen i Fortums svenska elnät till Karlstad. Fortums norska dotterbolag, Elsikkerhet AS, såldes i september 2005 till Hafslund Elsikkerhet AS.

## Nya regleringsutmaningar

Eldistribution anses vara, och är accepterad som, en strängt reglerad verksamhet och nationella energimyndigheter utöver tillsyn av verksamheten. Modeller och principer för övervakning skiljer sig från land till land. Överväganden om huruvida tariffer som tillämpas är rimliga kan göras antingen innan de träder i kraft (ex ante) eller efteråt (ex post). I EU-direktivet stadgas att regleringen bör ske ex ante.

I Sverige har Energimyndigheten (EMI) fattat flera beslut om påstådda överpriser under 2003 i olika distributionsområden i landet. Fortum äger ensamt ett av dessa områden och ett ägs genom ett intressebolag. Ytterligare två Fortum-områden undersöks av EMI. EMI inledde 2004 en granskning

### Volym av el distribuerad på lokalnät

TWh	2004	2005
Sverige	14,2	14,4
Finland	6,2	6,3
Norge	2,1	2,2
Estland	0,2	0,2
<b>Totalt</b>	<b>22,7</b>	<b>23,1</b>

av 55 områden. Fem av dessa ägs av Fortum och ett ägs genom ett intressebolag.

I januari drabbades Fortums elnät i Sverige och Norge av svåra stormar. Tiotusentals kunder blev utan el och delar av elnäten skadades. De totala kostnaderna för stormen uppgick till 11 miljoner euro. Efter dessa svåra stormar utfärdade regeringen i januari 2006 en ny lag om tillförlitlighet i elnäten. Lagen innehåller ett strikt krav att från och med 2011 får avbrott överstigande 24 timmar inte förekomma i elnäten.

Från och med den 1 juli 2005 har samtliga elnätområden i Finland samma elnätpriser. Detta är i överensstämmelse med Electricity Market Act som föreskriver att elnätsföretag ska ha samma elnätpriser i de elnätområden som gränsar till varandra. Som det avslutande steget i prisintegreringen höjdes den fasta avgiften för 65 000 kunder i södra Finland. För de flesta blev ökningen 2 euro/månad.

Elmarknadsmyndigheten i Finland har tillämpat en ny modell för avkastningsgrad under perioden 2005–2007. Längre granskningsperioder på 3–4 år underlättar investeringsplaneringen. Inom branschen anser man dock att modellen behöver förbättras ytterligare eftersom den inte stimulerar

investeringar. Omkring 70 företag, bland dem Fortum, har överklagat Elmarknadsmyndighetens beslut om ex ante-metoden till Marknadsdomstolen.

I Norge har lagstiftarna föreslagit en ny modell som kommer att gälla från 2007. Den grundas på en maximigräns för vinster. Gränsen kommer att bestämmas med hänsyn till företagets faktiska kostnader och utifrån kostnader för bästa praxis. Modellen innehåller ett antal investerings- och kvalitetsstimulerande åtgärder.

I Estland sker prisregleringen ex ante med avkastningen som bas. Med början 2005 har tillsynsmyndigheten för elmarknaden infört en treårig regleringsperiod där priserna tillåts höjas med inflationen korrigerade med en antagen produktivitetsförbättring. Den nya lagen innehåller också nya standarder för leveranskvalitet.

### Förbättrad service till kunder och andra intressenter

Distribution arbetar ständigt på att förbättra service och information till kunder och intressenter vid strömavbrott. Arbetet har bland annat resulterat i ett nytt gemensamt nationellt



telefonnummer i Finland för felanmälan samt i internetinformation i realtid om strömavbrott och planerade underhåll i elnäten i Sverige och Finland.

Under 2005 inledde Fortum ett projekt för införande av automatisk mätaravläsning för alla kunder och därmed också fakturering av verklig förbrukning. Systemet införs i flera steg med start 2006. Målet är att alla elnät-kunder i Sverige ska omfattas av systemet senast 2008.

## Arbete för bättre miljö

Distribution arbetar enligt Fortums miljöpolicy. Som del av Distributions nordiska miljöprogram kommer till exempel all mark som har förorenats genom gamla metoder för impregnering av stolpar att vara sanerad senast i slutet av 2006. Ett annat exempel är att transformatorstationer inom grundvattenområden har utrustats med uppsamlingstankar till skydd mot läckage.

I Paimio i sydvästra Finland har Distribution sanerat förorenad jord från en impregneringsanläggning som inte har använts sedan mitten av 1960-talet. Totalt har 250 m<sup>3</sup> jord avlägsnats från området och tagits om hand av avfallshanteringsanläggningar.

Den övergripande principen för Distribution är att undvika användning av växthusgas, svavelhexafluorid (SF<sub>6</sub>), som isoleringsmaterial i kopplingsutrustningar och i stället använda alternativa lösningar. Underhåll av ledningstransformatorer och aktiv återanvändning av skrotat material anses vara hållbara och effektiva alternativ när nya anläggningar byggs.

Distribution har också ökat ansträngningarna för att förbättra arbets säkerheten och öka miljömedvetandet internt. Inom ramen för detta utvecklingsarbete deltog de flesta anställda inom Fortum Distribution i Finland och Sverige i en miljöutbildning under 2005. Utbildningen fortsätter under 2006.

### Fortums elldistributionsverksamhet består av:

- lokala och regionala elnät och förvaltning av nätegendom i Finland, Sverige, Norge och Estland
- lokalnät: 136 400 km, 0,4–20 kV kabel, luftledningar och 51 900 transformatorer
- regionnät: 7 600 km, 20–220 kV kabel och luftledningar

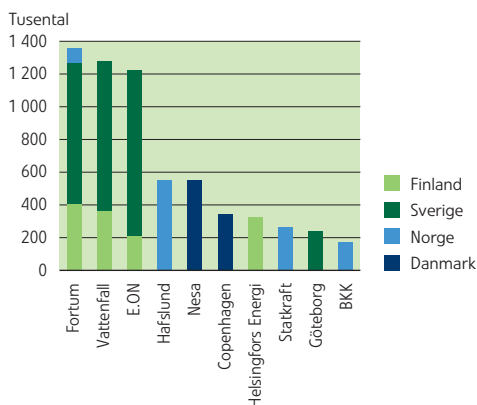
Speciellt för den finska elmarknaden är att en enskild aktör får stå för max 25 % av den el som distribueras i 0,4 kV-nätet i landet. I slutet av 2005 uppgick Fortums andel till 15 %.

27

## Fortsatt fokus på leveranssäkerheten under 2006

Fortum kommer fortsatt att stödja en harmoniserad nordisk syn på regleringen, grundad på principerna i EU-direktivet om gemensamma regler för den inre europeiska elmarknaden. De pågående investeringsprogrammen kommer att fortsätta 2006 med målet att ytterligare höja leveranssäkerheten i elnäten och bygga system för automatisk mätaravläsning.

### Antal elldistributionskunder i Norden



# Fortsatta ansatser för att möta kundförväntningar

Under 2005 har Markets vidtagit flera konkreta åtgärder för att utveckla sitt utbud och ge kunderna den totalt sett bästa upplevelsen på marknaden. Erbjudandena har varit framgångsrika och Markets säkerställde att kundtillströmningen blev positiv.

28

*Service  
stöds av  
kundgarantin*

Markets ansvarar för att erbjuda energilösningar till sina kunder i Finland, Sverige och Norge. Segmentet köper sin el på den nordiska elbörsen Nord Pool och säljer den vidare till hushåll och företag och även elåterförsäljare i

de nordiska länderna. Utöver försäljning av el tillhandahåller Markets omfattande lösningar för risk- och portföljhantering till sina företagskunder.

Markets ambition är att bli kundernas naturliga val av energileverantör. För att uppnå det här målet fokuserar segmentet på att ge kunder förstklassig service med effektiv kostnads- och riskhantering.

Konkurrensen om kunderna fortsatte att vara hård under 2005 och marginalerna förblev låga. Trots det lyckades Markets säkerställa en ökad tillströmning av både privat- och företagskunder i alla länder där verksamhet bedrivs. Segmentet sålde el till sammanlagt 1,2 (1,1) miljoner kunder i de nordiska länderna. Elförsäljningen under året uppgick till 40,2 (43,5) TWh vilket är omkring 7,6 % lägre än under 2004, huvudsakligen beroende på att några stora kundkontrakt löpte ut i slutet av 2004.

## Prisfluktuationer och ökad konkurrens

Prisnivåerna för slutkundsmarknaden växlade under året. Under den första hälften av 2005 blev genomsnittet för både aktuella priser och erbjudanden om nya fasta priser lägre än under 2004. Under den andra hälften av året steg dock detaljpriserna beroende på ökade grossistpriser.

Samtidigt fortsatte kundernas byte av elleverantör att öka i både Sverige och Finland. Byten av elleverantör väntas öka ytterligare under 2006. Det förväntas att omkring 15 % av kunderna har bytt elleverantör sedan marknaden avreglerades i Finland. I Sverige är siffran ungefär 35 %. I Norge har antalet kunder som har bytt elleverantör minskat, men med cirka 50 000 kunder som byter elleverantör varje kvartal är nivån fortfarande ganska hög. Omvänt har antalet kunder i

Norge som inte köper el av lokala elleverantörer legat stabilt på omkring 25 % under nästan två år.

## Brett produktutbud och flexibel service

De olika behoven för skilda segment av privat- och företagskunder styr utvecklingen av Markets erbjudanden. Privatkunder kan till exempel välja mellan avtal med enkelt och miljömässigt gynnsamt rörligt pris, avtal med fast pris och avtal grundade på priser direkt från den nordiska elbörsen. För företagskunder ligger tyngdpunkten på olika lösningar avsedda att säkerställa både elleverans och pris i överensstämmelse med kundens riskprofil. Sådana lösningar handlar om allt från enkla metoder för delad leverans till professionella tjänster för riskhantering.

Både privat- och företagskunder erbjuds ett antal internetlösningar. Dessa består av möjligheten att teckna elavtal, följa upp konsumtion, granska fakturor och få information om elmarknaden via internet. Online-lösningars betydelse för kunderna ökar tydligt och Markets ansträngningar att förbättra sina digitala kanaler till kunderna har ökat användningen av dessa internetjänster.

Under 2005 introducerade Markets en ny idé om partnerskap för företag och organisationer i Finland och Sverige. Målet är att utveckla segmentets elförsäljning genom att i partnerskapsprogrammet utveckla attraktiva erbjudanden till företagets anställda och kunder och även till medlemmar i olika organisationer. På motsvarande sätt får Fortums nordiska

## Nyckeltal

Miljoner euro	2004	2005	Förändring %
Nettoomsättning	1 387	1 365	-2
Rörelseresultat	34	32	-6
Jämförbart rörelseresultat	23	30	+30
Operativt kapital (i slutet av perioden)	194	228	+18
Avkastning på operativt kapital, %	25,3	17,4	-31
Avkastning på operativt kapital, %	17,1	16,4	-4
Investeringar	6	10	+67
Medelantal anställda	682	745	+9

Vi förväntar oss att våra partners har förmågan att vara flexibla och lyssna på kunderna på den nordiska marknaden.

Mikko Rintamäki, Outokumpu

Outokumpu har samarbetat med Fortum ända sedan 1933.

Kari Vessonen, Fortum (till höger)



kunder värdefulla förmåner från företag och organisationer genom partnerskapsprogrammet.

### Kundens upplevelse är viktig

Målet är att ha de mest nöjda och lojala kunderna och Markets följer därför upp kundtillfredsställelsen noga. Feedback erhålls regelbundet genom olika kanaler och varje år görs en enkätundersökning bland nordiska kunder. 2005 fick Markets ett högre betyg från i synnerhet företagskunderna än tidigare år.

Fortums kunder tas om hand av säljare och personal på kundservice. Denna enhet är centrum för Fortums kundkontakter, ansvarar för fakturering, hanterar mätaravläsning och ger kunderna teknisk service. Kundombudsmannen är en oberoende funktion som följer upp och rapporterar direkt till företagsledningen om kundernas intressen och önskemål. Ombudsmännen i Finland, Sverige och Norge följer upp frågor om kundservice och hjälper enskilda kunder om de inte är nöjda med företagets normala service- och feedbackprocess.

Bolagets löfte om kvalitet i kundservicen är inskrivet i Kundgarantin. Det omfattar ekonomisk ersättning om servicen inte når upp till utlovad standard. Garantin omfattar bland annat mätaravläsning, fakturering, leverantörsbyten och övrig kundservice. För att ytterligare förbättra kundservicen arbetar Markets aktivt tillsammans med branschorganisationer för att förenkla och påskynda kommunikationen mellan kund och leverantör.

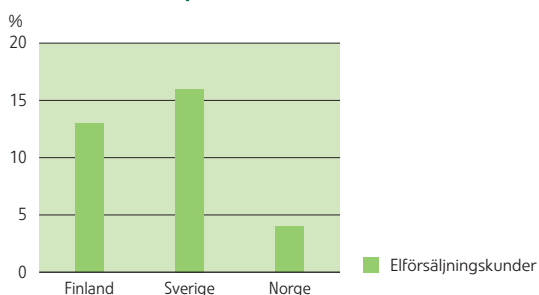
### Främsta leverantören av miljömärkt el

Ett ökande antal kunder och företag köper ekologiskt ren el. Under 2005 stödde Markets med sina erbjudanden försäljning av miljömärkt el certifierad av nationella organisationer för naturvård. Markets förvaltar också en nordisk miljöfond – Fortums nordiska miljöfond. Fondens kapital grundas på försäljning av el märkt Bra Miljöval i Sverige. Under 2005 finansierade fonden två pågående projekt i Sverige för att mildra miljöpåverkan från produktionen av vattenkraft och flera nordiska projekt granskas för närvarande.

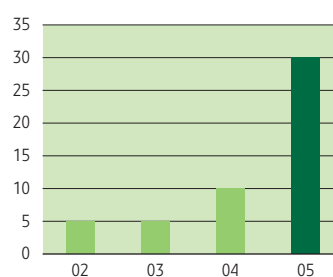
### Ökad konkurrens på den nordiska slutkundsmarknaden


Markets fortsätter att utveckla sin verksamhet. Utvecklingsarbetet styrs dels av löpande mätningar av kundtillfredsställelse inom alla kundgrupper, dels av återkoppling från diskussioner och testning av nya produkter och tjänster i kundpaneler och kundråd. Konkurrenten på den nordiska marknaden förväntas öka ytterligare när elkonsumenter i allt större utsträckning begär in anbud från olika elleverantörer. Markets bemöter den ökade konkurrensen genom att utveckla produkter, tjänster och inköplösningar som är konkurrenskraftiga och enkla för kunderna att använda.

#### Marknadsandelar per nordiskt land



#### Antal nya erbjudanden



A man with glasses, wearing a dark suit, white shirt, and blue patterned tie, stands with his arms crossed in front of large, orange industrial machinery. The machinery consists of various pipes, valves, and large cylindrical components. The background is a concrete wall.

*Målet i Hammarby-området  
i Stockholm är att minska  
utsläppen med hälften genom  
att använda miljövänliga  
energilösningar.*

Anders Finnson, Stockholm Vatten



# Hållbar affärsverksamhet

Fortum är engagerat i arbetet för en hållbar utveckling och är övertygat om att det ger en konkurrensfördel på marknaden.

## Stort samhällsansvar

I en tid med stigande bränslepriser och fluktuerande kostnader för CO<sub>2</sub>-utsläpp, utgör effektiva produktionsprocesser med låga utsläpp en sund bas för affärsverksamhet. Goda resultat, miljömässigt och socialt, tillsammans med ett rykte som tillförlitlig affärspartner och ett företag som tar sitt samhällsansvar bidrar sammantaget till förverkligandet av Fortums strategiska mål att bli kundens naturliga val av energileverantör. Det stärker också företagets profil som attraktiv arbetsgivare för att i framtiden kunna trygga affärsverksamhetens fortsatta framgång.

31

## Policy styr vår verksamhet

Fortum har antagit en policy för hållbar utveckling, som ska tillämpas i hela Fortumkoncernen.

Policyn baserar sig på vårt grundläggande syfte:

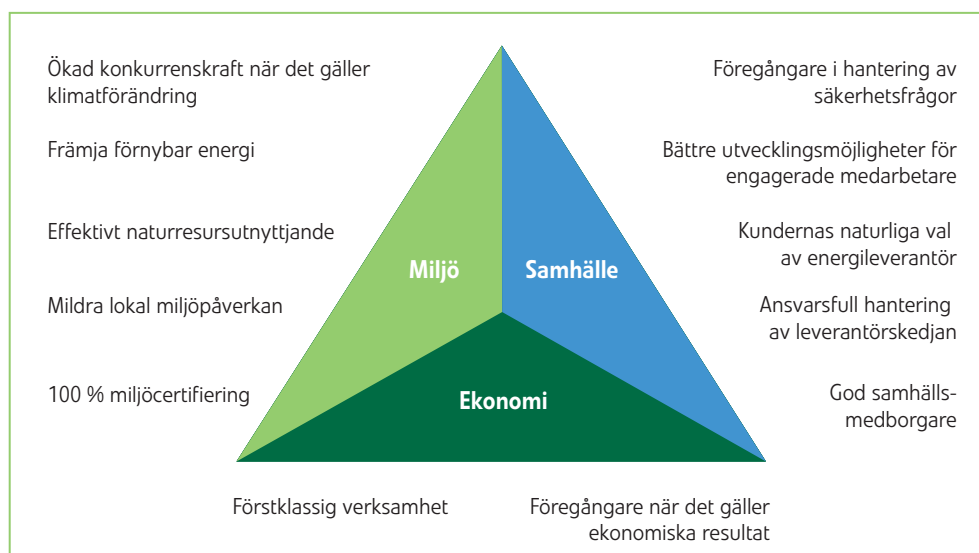
Vår energi gör livet bättre idag och för kommande generationer.

För att leva upp till detta syfte

- bidrar vi till att nyttja naturresurser på ett ansvarsfullt sätt och till att minska klimatpåverkan
- arbetar vi aktivt tillsammans med våra medarbetare och intressenter för att kontinuerligt minska vår miljöpåverkan, förbättra arbetsmiljön och ta vårt sociala ansvar
- delar vi våra principer för hög affärsetik och integritet, omsorg om miljön och respekt för mänskliga rättigheter med alla våra affärspartner, oberoende av var vi verkar.

Vi följer lagar och föreskrifter i våra verksamheter. Vårt engagemang för hållbar utveckling beskrivs närmare i våra gemensamma styrande principer. Vi omvandlar principerna till handling genom att fastställa utvecklingsmål för Fortums agenda för hållbar utveckling.

## Fortums agenda för hållbar utveckling



# En ansvarsfull inställning till miljöfrågor

Fortum tar sitt miljöansvar på allvar och försöker kontinuerligt förbättra sin prestanda med fem miljömål som ingår i agendan för hållbar utveckling.

32

Kraft- och värmeproduktion ger oundvikliga miljöeffekter av olika slag. Hållbar utveckling kräver att dessa effekter kontrolleras på ett korrekt sätt för att säkerställa goda livsvillkor i dag, och för framtida generationer.

## Mål 1 – Ökad konkurrenskraft när det gäller klimatförändring

Fortum anger sitt mål när det gäller klimatförändring som "förstärkt konkurrenskraft när det gäller klimatförändring". Målet är att uppnå bättre resultat än våra konkurrenter när det gäller hantering av växthusgaser för att uppnå en konkurrensfördel inom företagets kärnverksamhet. En av hörnstenarna i strategin är dess fokus på förnyelsebara energikällor och energikällor med lågt koldioxidinnehåll. År 2005 producerades 93 % av elen utan utsläpp av koldioxid, den högsta andelen av koldioxidfri produktion under de senaste fem åren. CO<sub>2</sub>-utsläpp från Fortums egna kraftverk uppgick år 2005 till 6,5 miljoner ton, ca 45 % lägre än året innan. CO<sub>2</sub>-utsläppen från företagets totala elproduktion, inklusive helt eller delvis ägd kraftproduktion, minskade till 38 g/kWh, vilket är bland de lägsta av stora europeiska kraftbolag.

Fortum var en av föregångarna i att tillämpa Kyoto-mekanismerna, efter att ha investerat 6 miljoner USD (5,12 miljoner euro) i Världsbankens Prototype Carbon Fund (PCF) under 2000 och 2002. I slutet av 2005 hade Fortums investeringar i PCF resulterat i utsläppsminskningar på 20 000 ton koldioxid. Under Kyoto-avtalet 2008–2012 väntas utsläppsminskningskrediterna öka till nära 200 000 ton CO<sub>2</sub> per år.

## Mål 2 – Främja förnybar energi

Framtida hållbarhet på energiområdet bygger på ökad användning av förnybara energikällor. Fortums mål är att kontinuerligt utveckla produktionen av vattenkraft och öka användningen av biobränslen och avfallsbaserade bränslen närhelst detta är tekniskt och ekonomiskt genomförbart. Under 2005 svarade vattenkraft och biobränslen för 43 % av Fortums elproduktion. Biobränslen och värmepumpar stod för 39 % av Fortums totala värmeproduktion. Den totala använd-

ningen av biomassa ökade till 7,4 TWh, vilket motsvarar en ökning på 2,3 % jämfört med året innan.

## Mål 3 – Effektivt naturresursutnyttjande

En ansvarsfull användning av naturresurser är grundläggande för en hållbar utveckling. Fortum verkar för effektiv resursanvändning genom att systematiskt identifiera och implementera metoder för att förbättra energieffektiviteten. Företaget verkar för återanvändning och återvinning av biprodukter och avfallsmaterial liksom också användning av avfallsbaserade bränslen för kraft- och värmeproduktion. Kraftvärmearläggningar (CHP) med hög energieffektivitet svarade för 98 % av all bränsleanvändning under 2005, medan den övergripande effektiviteten i bränsleanvändning ökade tydligt på grund av minskad användning av kondenskraftverk. Användningen av gips från avsvavling av rökgaser låg fortsatt på en hög nivå medan användningen av aska minskade tydligt. Användningen av avfallsbaserade bränslen ökade med 11 % till 1 500 GWh, vilket utgjorde 4,9 % av Fortums totala bränsleanvändning.

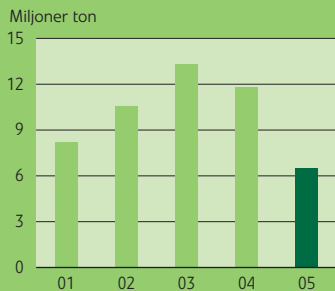
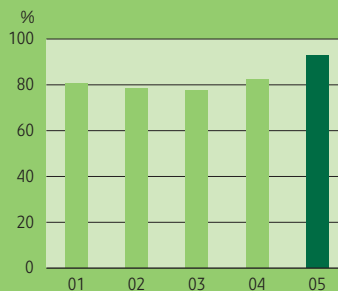
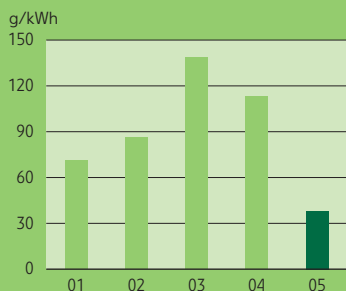
## Mål 4 – Mildra lokal miljöpåverkan

Genom att använda beprövad teknik och avancerade drifts- och underhållsprocesser försöker Fortum begränsa effekten på den lokala miljöpåverkan när kraftverk byggs och drivs. Alla företagets större kraftverk är utrustade med teknik för att minska svaveldioxid, kväveoxider och partikelutsläpp i miljön. Inom vattenkraftproduktion genomförs projekt för återställning i älvsystem för att förbättra den naturliga miljön för hotade arter och stödja användningen av vattendrag i fritidssyfte.

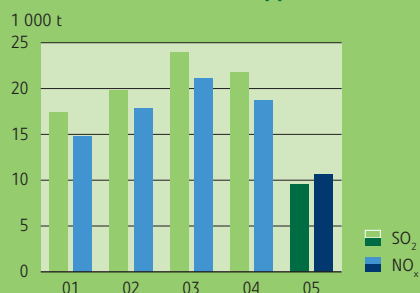
## Mål 5 – 100 % miljöcertifiering

Alla affärsenheter har utvecklat och certifierat sina miljöledningssystem i enlighet med standarden i ISO 14001. I dag omfattar detta mer än 90 % av Fortums affärsvolym. De nyförvärvade affärsverksamheterna ska utveckla beredskap för certifiering inom två år efter köpet.

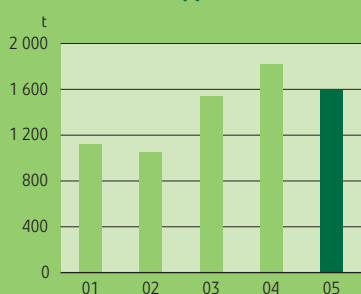
## Koldioxidutsläpp

Andel CO<sub>2</sub>-fria energikällor i kraftproduktionCO<sub>2</sub>-utsläpp från kraftproduktion vid egna och delägda kraftverk

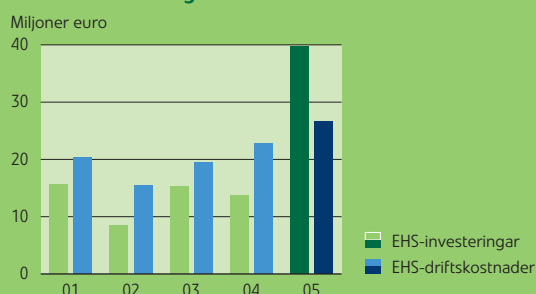
## Svavel- och kväveutsläpp



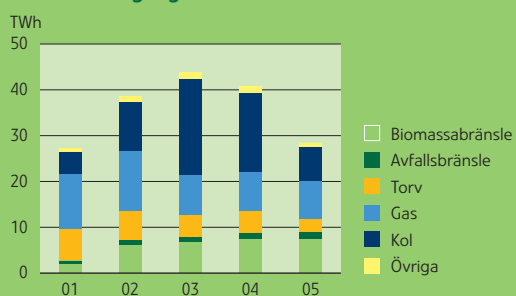
## Partikelutsläpp



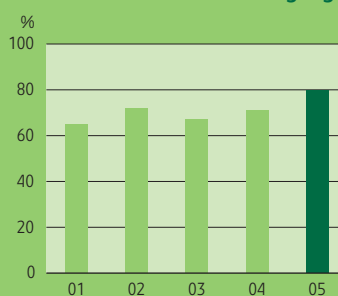
## EHS-investeringar och driftskostnader



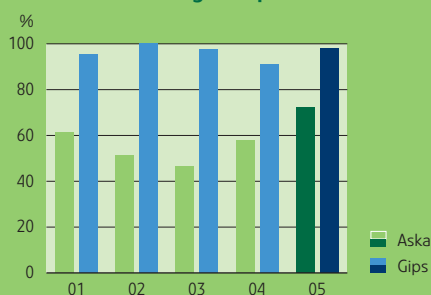
## Bränsleåtgång



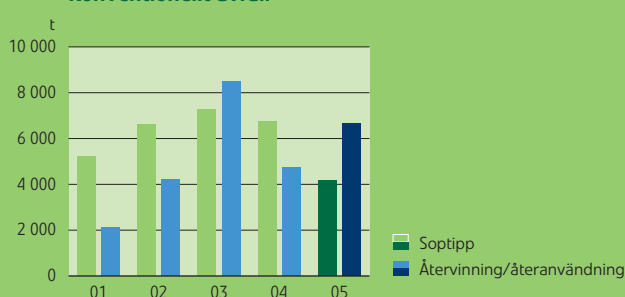
## Effektivitet för bränsleåtgång



## Återanvändning av biprodukter



## Konventionellt avfall



### Investeringar i miljön

År 2005 investerade Fortum sammanlagt 40 (14) miljoner euro i förbättrade resultat inom miljö och säkerhet. Dessa investeringar berörde främst begränsning av luftföroreningar, dammsäkerhet och hantering av radioaktivt avfall. Rörelse-kostnader relaterade till miljö, hälsa och säkerhet uppgick till 27 miljoner euro.

### Miljöansvar under kontroll

Fortum har som mål att systematiskt identifiera risker på miljö- och säkerhetsområdet. Ett internt förfarande för bedömning av miljö, hälsa och säkerhet tillämpas på alla betydande förvärv och övriga projekt. Fortum har utvärderat sitt ansvar med avseende på tidigare verksamheter och gjort de avsättningar som behövs för framtida återställningskostnader för skador på miljön. Fortums ledning är inte medveten om något fall som skulle kunna påverka företagets ekonomiska läge väsentligt. Av avsättningarna i bokslutet för 2005 utgjorde 21 miljoner euro avsättningar för miljöansvar, som i första hand hänför sig till sanering av förorenad mark.

I enlighet med den finska kärnenergilagen har Fortum gjort avsättningar för framtida kostnader för kärnavfallshantering. Fortums innehav i statens kärnavfallshanteringsfond täcker hela kostnaden.

År 2005 registrerade Fortum ett fall av överträdelse av miljöbestämmelser. Detta fall medförde inget väsentligt ansvar för Fortum.



Samtliga affärer i Hammarby Sjöstad använder fjärrkyla. Kallvatten tas från spillvattnet i värmeanläggningarnas produktionsprocess, den kanaliseras till områdets kylsystem.

# Kompetenta medarbetare ger konkurrenskraft

En central framgångsfaktor för Fortums arbete med att nå sina strategiska mål är att integrera personalledning och utveckling i affärsverksamheten.

Fortlöpande utveckling äger rum inom områden som effektiv HR-resursplanering, vidareutveckling av Fortums ställning som en förstklassig arbetsgivare, ledarskapsutveckling och uppbyggnad av en stark resultatorienterad kultur. Alla dessa aktiviteter styrs av Fortums gemensamma värderingar.

## Noggrann uppföljning av Fortums ställning som arbetsgivare

Fortums ställning som arbetsgivare är mycket viktig för att kunna attrahera nya medarbetare, behålla kompetenta medarbetare i företaget och för att bevara en hög arbetsglädje. Det blir allt viktigare att utveckla företagets profil som arbetsgivare ur såväl intern som extern synvinkel. Arbetsgivarprofilen följs upp fortlöpande genom medarbetarundersökningar. Resultaten används för att riktade insatser på en motiverande och trivsamt arbetsmiljö.

Svarsfrekvensen i den årliga medarbetarundersökningen var hög, över 82 % (76 % 2004), och resultaten har förbättrats på många områden. Förbättringarna var störst inom områden som ett uppmuntrande och stödjande klimat för nya idéer samt samhällsansvar. Det är också fler nu än tidigare som skulle rekommendera Fortum som arbetsgivare till en vän. Ett område som identifierats för förbättringar är kvaliteten på mål- och utvecklingssamtalen.

### Nyckeltal

	2004	2005	Förändring %
Medelantal anställda	8 592	8 939	4,0
Antal anställda den 31 dec, varav fast anställda	8 891	8 955	0,7
Kvinnor i %	25	22	
Kvinnor i ledande position %	20	20	
Utbildningsdagar per person	3,0	3,7	23,3
Utbildningskostnader i miljoner euro	7,0	10,8	54,3
Hälsokostnader i euro per person *	425	452	6,4
Kostnader för nöje och fritidsaktiviteter % av lönekostnaderna under arbetstid*	0,4	0,4	
Förlorad arbetstid p.g.a. sjukdom (antal sjuktilfällen som resulterat i mer än en dags frånvaro per miljonen arbetade timmar)	5,9	4,8	-18,6
Olyckor	2	2	

\* Finland

Obs: År 2004 ingår inte oljeverksamhets personal.

Utifrån resultaten från enkäten utarbetas åtgärdsplaner som innehåller förbättringar. Dessa följs upp noggrant, också på koncernnivå. Ytterligare förbättring i användning av resultatet är ett tydligt mål för 2006.

Jobbrotation internt spelar en nyckelroll när det gäller att skapa en vital organisation som kan erbjuda nya utmaningar för medarbetarna. Under 2005 fanns det 229 (305) lediga platser inom internrekrytering, och ca 176 (120) interna omflyttningar gjordes mellan enheter. Omkring 9 000 ansökningar togs emot via rekryteringssidor på Internet. Ca 6 300 inkommande ansökningar gällde sommarjobb. Under året deltog Fortum i 11 rekryteringsevenemang.

## Ständigt fokus på personalutveckling

Utveckling av medarbetare fortsätter att prioriteras för att trygga Fortums konkurrenskraft. Fortums Ledarprofil, som är ett utvecklingsverktyg för att förbättra ledarskapsförmågan, kommer efterhand att utsträckas till att omfatta alla chefer. Det ger individuell feedback på ledarskap så att människor i ledarposition kan utvecklas på egen hand.

Fortum Challenger, det interna utvecklingsprogrammet för mellanchefer, med fokus på affärsstrategi, lönsamhet och förnyelse, och Fortum Manager, som fokuserar på grundläggande färdigheter som chef, fortsatte under 2005. Fortum Manager genomfördes på finska och engelska och för första gången också på svenska under 2005. Ett tvådagarsmöte för högsta ledningen, Fortum Summit, ägde rum för andra året i rad för att diskutera och utvärdera tidigare resultat och för att befästa gemensamma begrepp när det gäller framtidens utmaningar. Sammanlagt deltog 335 av Fortums medarbetare i dessa program.

För att underlätta en smidig introduktion för nyanställda introducerades ett eLearning-program, Fortum Passport, under 2004. Programmet var mycket uppskattat och användes av 300 nyanställda och trainees under 2005.

Inom affärsenheterna har man under 2005 fokuserat på kommunikation, socialt samspel och säkerhetsutbildning. Sammanlagt uppgick investeringarna i medarbetarutveckling till 10,8 (7,0) miljoner euro under 2005. Varje anställd i Fortum tillbringade i genomsnitt 3,7 (3,0) dagar i utbildning.

I Hammarby Sjöstad arbetar Fortum tillsammans med Stockholms stad och fastighetsägarna för att utveckla nya energitekniker. Arbetet med att utveckla energilösningar gynnar de lokala samhällena, som står inför omedelbar och växande efterfrågan.

Fortums projektledare Kristin Ekbon



## 36

### Topprestationer i HR-arbetet

Sedan 2000 har Fortum tillämpat en internt framtagen utvärderings- och utvecklingsprocess för nyckelmedarbetare, ett s.k. Management Review. Under 2005 genomfördes en jämförande studie bland några ledande nordiska och europeiska företag. Fortum fick mycket höga poäng inom de flesta utvärderingsområden. Dess starkaste sidor var delaktighet och engagemang från den högsta ledningen, standardverktyg och systematiska rutiner samt fokus på dialog snarare än formella procedurer.

För att stödja topprestationer i HR-arbetet infördes ett nytt personaladministrationssystem i slutet av 2005. Projektet kommer att vara fullt genomfört i början av 2007.

### En kompensationsmodell som belönar förstklassiga resultat

De flesta av Fortums anställda omfattas av ett årligt prestationsbaserat bonussystem som syftar till att stärka den resultatnriktade kulturen. Den slutliga årliga bonusen grundas på tre delkomponenter: Det ekonomiska resultatet för Fortum-koncernen, varje affärsenhets resultat samt på den enskilde medarbetarens eller ett teams prestation. Resultatmålen fastställs i ett ömsesidigt årssamtal mellan varje medarbetare och respektive chef. Genom den starka kopplingen mellan det ekonomiska resultatet för Fortumkoncernen och för varje affärsenhet och individens eller teamets prestation, varierade den genomsnittliga bonusen mellan enheter och individer

för år 2004 (utbetald 2005). Ca 3–10 % av en genomsnittlig Fortum-anställds årslön betalades ut år 2005 beroende på enhet och individ.

Under våren 2005 betalade Fortums personalfond ut sammanlagt 8,7 miljoner euro som andelar i vinst till sina 7 061 medlemmar (inklusive oljeverksamheter), baserat på 2004 års finansiella resultat.

### Avskiljningen av oljeverksamheten ändrade organisationen

År 2005 hade Fortum i genomsnitt 8 939 (8 592) anställda. I slutet av året uppgick antalet anställda till 8 955 (8 891) varav 8 769 (8 664) var fast anställda.

Kvinnor utgjorde 22 % (25 %) av totala antalet anställda, medan de utgjorde 20 % (20 %) av ledningen på koncern- och affärsenhetsnivå. Genomsnittsåldern bland Fortums anställda var 45 (46) år. Genom avskiljningen av oljeverksamheter finns nu mer än hälften 61 % av de anställda utanför Finland. Det näst största antalet anställda finns i Sverige. Förvärv som genomförts på senare tid i Östersjöregionen har dessutom lett till ökad mångfald i organisationen.

### Utveckling av säkerhetskultur

Arbetet med att främja en stark arbetssäkerhet inom Fortum fortsatte under 2005 med siktet inställt på att minska antalet olycksfall i arbetet mot noll. En omfattande satsning för utveckling av arbetssäkerhet har gjorts som stöd för det

#### Antal anställda per affärsenhet, 31 december 2005

	2004	2005	Förändring i %
Kraftproduktion	4 377	4 330	-1,1
Värme	2 146	2 393	10,3
Distribution	1 076	946	-13,7
Markets	709	769	7,8
Annan drift	583	517	-12,8
<b>Totalt</b>	<b>8 891</b>	<b>8 955</b>	<b>0,7</b>

#### Antal anställda per land, 31 december 2005

	2004	2005	Förändring i %
Finland	3 605	3 476	-3,7
Sverige	3 412	3 463	1,5
Polen	924	1 187	22,2
Estland	427	300	-42,3
Norge	286	268	-6,7
Övriga länder	237	261	9,2
<b>Totalt</b>	<b>8 891</b>	<b>8 955</b>	<b>0,7</b>

arbetet. I Fortum ansvarar linjeorganisationen för arbets-säkerhetsarbetet och får stöd av arbets-säkerhetsexperter och -organisationer.

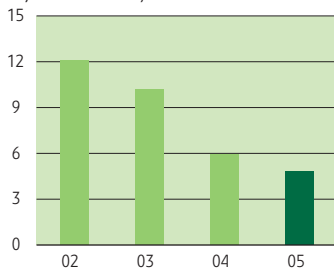
För att belysa linjechefernas ansvar ingår arbets-säkerhet som stående punkt på dagordningarna för ledningsgrupp-smöten i hela organisationen. Arbets-säkerhet ska också integreras som en del av dagliga arbete.

En handbok för bättre arbetsmiljö har utarbetats där koncerngemensamma krav och rutinerna avseende arbetsmil-jöledning anges. Dessutom utarbetade 11 utvecklingsgrupper på koncernnivå mer detaljerade riktlinjer för arbets-säkerhet, riskbedömning, undersökning av incidenter och tillbud, och andra viktiga frågor. Rutinerna som fastställs i dessa riktlinjer kommer att genomföras i hela företaget under 2006. Utbildning i arbets-säkerhet ges till alla anställda. 1 100 chefer tog del i 2-3 dagars arbets-säkerhet och en heldagsutbildning gavs till 1 500 medarbetare i Finland och Sverige 2005, och målet är att utbilda alla Fortums anställda 2006. En rutin för observationsrundor med fokus på säkerhetskultur infördes 2005 på arbets-säkerhet i Fortum. Alla företags chefer, inklusive verk-ställande direktören, gör återkommande observationsrundor. Omkring 1 500 observationsrundor genomfördes under året på olika nivåer i organisationen.

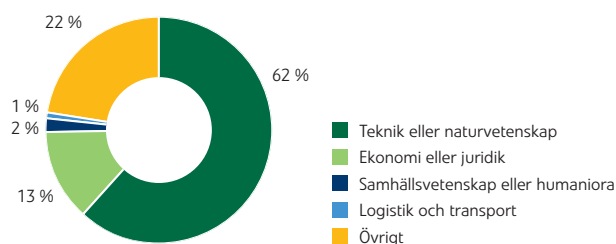
År 2005 inträffade 68 arbetsolycksfall som ledde till frånvaro under mer än en arbetsdag. Det innebär 4,8 olycksfall per miljon arbetstimmar, eller 18,6 % färre än 2004 och lägre än målet för 2005 som var fem. Målet för 2006 är mindre än fyra olycksfall per miljon arbetstimmar. Trots att olycks-frekvensen minskade inträffade två dödsolyckor 2005. En Fortum-anställd dog vid en explosion i en ångpanna i Estland, och en anställd hos en entreprenör omkom i Finland vid tömningen av en silo för förvaring av aska. Att risker bedöms systematiskt och att givna instruktioner följs bättre är centrala utmaningar i arbetet med att nå målet om noll olyckor.

### Arbetsolycksfall

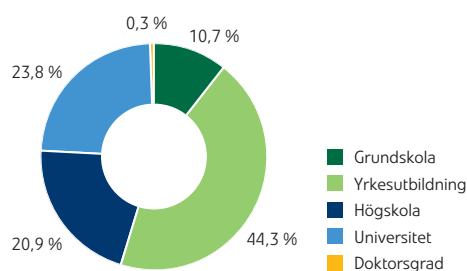
Olyckstillfällen/miljoner arbetade timmar



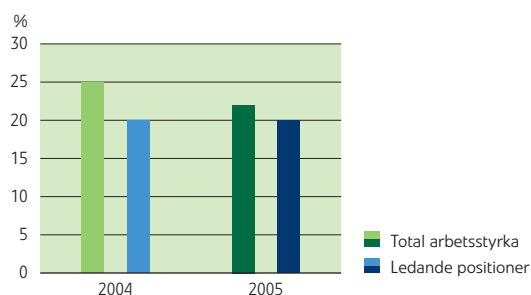
### Utbildningsområden 31 dec. 2005



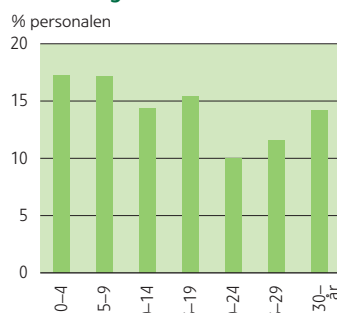
### Utbildningsnivåer 31 dec. 2005



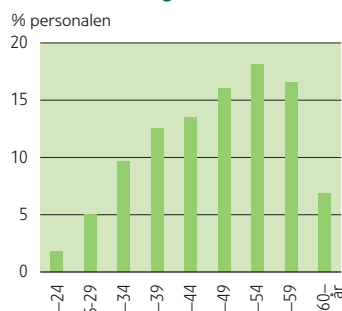
### Andel kvinnor



### Anställningstid 31 dec. 2005



### Åldersfördelning, 31 dec. 2005



# Ekonomisk påverkan

Hur Fortums verksamhet påverkar välfärden i samhället kan mätas som penningflöden i förhållande till bolagets ekonomiska relationer till sina partners.

38

I dessa penningflöden ingår försäljningsintäkter från kunder, betalningar till leverantörer, löner och ersättningar till de anställda, utdelning till aktieägare och investeringar i branschens framtida tillväxt.

Direkta penningflöden leder till olika indirekta ekonomiska effekter, som, även om de är lika viktiga ur samhällets synvinkel, ändå är svåra att mäta. Fortums indirekta påverkan hänger samman med dess kunders och leverantörers verksamhet, användningen av naturresurser, utvecklandet av kunskap och kompetens, samt nya innovationer.

## Betjäna 1,4 miljoner kunder

Fortum betjäna 1,4 miljoner kunder inom sitt verksamhetsområde. Bolaget förser slutkonsumenter med el, värme och kyla. I Stockholm tillhandahåller Fortum också stadsgas. De totala intäkterna från kunder uppgick 2005 till 3 983 (4 087) miljoner euro. Elförsäljning i Finland utgjorde 31 % (36 %) av förbrukningen i landet, medan motsvarande siffra i Sverige

var 21 % (19 %). Andelen var betydligt lägre på alla övriga marknader.

## Hantera ett globalt nätverk av leverantörer

Fortums verksamhet består i första hand av att förädla energikällor i naturen till el och värme. Mer än 42 % av intäkterna från kunderna betalas ut till leverantörer av varor och tjänster, varav det mesta var betalningar till bränsleleverantörer. Fortum har tusentals sådana leverantörer av varor och tjänster. År 2005 köptes råvaror, varor och tjänster till ett värde av 1 672 (1 923) miljoner euro.

## Aktievärdet ökade 2005

Medelantalet anställda 2005 var 8 939 (8 592) i 12 länder. Det totala värdet av löner, ersättningar och indirekta kostnader för anställda som betalades ut av Fortum till sina anställda var 481 (462) miljoner euro.



I Hammarby 80 % av energin från avfall och avfallsvatten kommer att återanvändas för energiproduktion.

100 % av all energi som används vid värmeproduktion kommer från avfall eller återvinningsmaterial.



## Fortum i samhället år 2005

### Fördelning av ekonomisk påverkan mellan olika intressenter

Miljoner euro	2004	2005
Ordinarie verksamheter		
Intäkter från kunder	4 087	3 983
Intäkter från kunder baserat på sålda produkter och tjänster samt finansiella intäkter		
Inköp från leverantörer	-1 923	-1 672
Kontantbetalning till leverantörer av råvaror, varor och tjänster		
Ersättning till anställda	-462	-481
Löner, ersättningar och övriga indirekta kostnader för anställda		
Ersättning till finansärer	-667	-767
Utdelningar, ränta och finansiella kostnader som betalats till investerare		
Skatter	-160	298
Inkomstskatt som betalats av Fortum		
Användning av tillgångar	-325	-291
Investeringar i anläggningstillgångar		
<b>Kassaöverskott från ordinarie verksamheter</b>	<b>550</b>	<b>474</b>



Ersättningar från avyttringar	75	56
Ersättningar från avyttringar av affärsverksamheter eller anläggningar		
Investeringar i framtida tillväxt	-189	-182
Investeringar i expansion av affärsverksamheten		
Avkastning till finansärer	-737	-1 022
Betalningar av skulder till finansärer		
Kassaflöde från avvecklade verksamheter	13	1 317
<b>Nettoförändring av kassa</b>	<b>-288</b>	<b>643</b>

39

Fortum hade mer än 50 000 aktieägare i slutet av 2005. Den finska staten ägde 51,5 % (59,3 %), medan internationella aktieägare ägde 33,2 % (25,2 %) av Fortums aktier. Till bolagsstämman föreslogs att Fortum skulle betala ut en total utdelning på 980 (506) miljoner euro, eller 1,12 (0,42) euro per aktie för räkenskapsperioden 2005. Under året har priset på Fortums aktie stigit med 48 % på Helsingforsbörsen.

### Skatteinkomst till samhället

Genom lagar, regler och bestämmelser, licensprocesser och skatt utgör samhället en viktig ram för verksamheten. På så sätt blir det en viktig intressent för bolagen. År 2005 betalade Fortum 298 (160) miljoner euro i skatt. Staten och kommunerna gynnas också av den inkomstskatt som betalats av Fortums anställda. Dessutom betalade Fortum i Finland och Sverige sammanlagt 63 (76) miljoner euro i miljöskatter och miljöavgifter för användning av bränslen och för sina utsläpp.

### Nya förvärv i Ryssland och i Östersjöregionen

År 2005 förvärvade Fortum aktiemajoriteten i två polska och ett litauiskt värmebolag. I Ryssland ökade företaget sin andel i OAO Lenenergo och köpte cirka 25 % av aktierna i OAO Kolenergo. Fortums investeringar i framtida tillväxt uppgick

till -182 (-189) miljoner euro och kassaflöde från avyttrade affärsverksamheter och anläggningarna till 56 (75).

### Stöd till forskning, utbildning, kultur och sport

Fortumstiftelsen beviljade totalt 537 000 euro till stöd för forskning- och utveckling i energibranschen. Under året fortsatte dessutom Fortums samarbete med ett flertal skolor och universitet.

I Finland beviljade Fortum totalt 250 000 euro till olika välgörande ändamål. Dessa inkluderar stöd till barn och unga, miljö- och kulturprojekt.

Fortum var också huvudpartner till WWF:s (World Wide Fund for Nature) program Children's Environmental Programme i Finland.

De tre största sponsorprojekten inom sport var VM i Friidrott, Svenska Ishockeyförbundet och Skiföreningen i Norge.

Fortums stöd till kulturen inkluderade bland annat Folkoperan i Stockholm och Finländska kammorkestern i Finland.

# Samhällsansvar

Fortums ambition är att vara en god samhällsmedborgare och att aktivt medverka till skapandet av hållbara energilösningar för framtiden. Vårt samhällsansvar utövas i nära samarbete med våra intressenter.

Den här tabellen visar exempel på hur Fortum kommunicerar med sina intressenter

40

<b>Intressent</b>	<b>Kanaler</b>				
Kunder	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundservice (Customer Center)</li> <li>- Grupper som hanterar kundfeedback samt kundombudsmän som hanterar avvikelser och kommer med rekommendationer</li> <li>- Enkäter som utvärderar kundtillfredsställelse</li> <li>- Online-tjänster</li> </ul>				
Företagskunder	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direktkontakt med berörd kontaktperson</li> <li>- Direktkontakt med berörd portföljförvaltare vid hantering av till exempel riskhanteringsfrågor</li> <li>- Extranet-servicekanalen EnergyExtra</li> <li>- Publikation riktad till kunder och investerare, med 3–4 utgåvor per år</li> </ul>				
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Årliga prestations- och utvecklingssamtal mellan medarbetare och chef</li> <li>- Årliga medarbetarunder sökningar med tillhörande diskussioner i affärsenheterna</li> <li>- Sammanträden i Fortum European Council två gånger om året, och sammanträden med de nationella fackförbunden i de nordiska länderna två gånger om året</li> <li>- Personaltidningen Fortum Team, 4 utgåvor per år</li> <li>- Öppen diskussionskanal på intranät</li> <li>- Informationsmöten och information från ledningen vid aktuella frågor</li> </ul>				
Investerare (aktieägare, banker)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investerarkanal på internet</li> <li>- Capital Markets Day och kvartalsvisa presentationer för institutionella investerare</li> <li>- Bolagsstämman</li> <li>- Utställningar och evenemang för investerare</li> <li>- Årsredovisning och publikation riktad till kunder och investerare, med 3–4 utgåvor per år</li> </ul>				
Leverantörer av bränsle, varor och tjänster	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utvärdering av våra viktigaste leverantörer</li> <li>- Gransknings- och utvärderingsmöten med potentiella leverantörer</li> </ul>				
Forskning och utveckling	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forskning och utveckling i samarbete med till exempel VTT, tekniskt forskningscenter i Finland, Elforsk i Sverige samt EU-kommissionens energiforskningsinitiativ</li> <li>- Stöd till forskning, utbildning och utveckling inom energibranschen genom Fortum Foundation Award</li> </ul>				
Icke-statliga organisationer (NGO's)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lokalt samarbete med till exempel fiskeriorgan om vattenkraftens ekologiska effekter</li> <li>- Samarbete med finska och svenska nationella naturskyddsföreningar om miljömärkta elprodukter</li> <li>- Fortum Värmes samarbete med WWF Global Forest and Trade Network (GFTN) om hållbar bränsleupphandling</li> </ul>				
Lokala samhällen och allmänheten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontakt med medier och kommunikationskanal på internet</li> <li>- Öppet hus-dagar på kraftanläggningar</li> <li>- Samarbete och kommunikation med kommuner och regionala myndigheter, till exempel organ för miljöadministration om lokala miljöeffekter</li> <li>- Stöd till kultur, ungdomsorganisationer och idrott genom Fortums sponsoringprogram</li> </ul>				
Energibranschen och närliggande sektorer	<table border="0"> <tr> <td> <b>Nationella och internationella branschorganisationer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Finsk Energiindustri</li> <li>- Svensk Energi</li> <li>- EBL, norsk branschorganisation för el</li> <li>- Nordenergi</li> <li>- Eurelectric</li> </ul> </td> <td> <b>Andra organisationer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nordiska kraftbörsen Nord Pool</li> <li>- Nordel – Nordisk TSO-samarbetsorgan</li> <li>- Nordisk energireglering</li> <li>- Nordiska ministerrådet – energiministrar</li> <li>- Baltrel – Baltic Ring samarbetsorganisationen</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;"> <b>Frågor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Harmonisering och integration av den nordiska elmarknaden</li> <li>- Likvärdig behandling av alla aktörer på marknaden</li> <li>- Utvecklingen av en nordisk slutkundsmarknad</li> <li>- Integrering av EU:s elmarknader</li> <li>- Harmoniserat förhållningssätt till minskning av klimatförändringar och förnybar energi</li> <li>- Ryskt samarbete</li> <li>- Baltisk anpassning till EU</li> </ul> </td> </tr> </table>	<b>Nationella och internationella branschorganisationer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Finsk Energiindustri</li> <li>- Svensk Energi</li> <li>- EBL, norsk branschorganisation för el</li> <li>- Nordenergi</li> <li>- Eurelectric</li> </ul>	<b>Andra organisationer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nordiska kraftbörsen Nord Pool</li> <li>- Nordel – Nordisk TSO-samarbetsorgan</li> <li>- Nordisk energireglering</li> <li>- Nordiska ministerrådet – energiministrar</li> <li>- Baltrel – Baltic Ring samarbetsorganisationen</li> </ul>	<b>Frågor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Harmonisering och integration av den nordiska elmarknaden</li> <li>- Likvärdig behandling av alla aktörer på marknaden</li> <li>- Utvecklingen av en nordisk slutkundsmarknad</li> <li>- Integrering av EU:s elmarknader</li> <li>- Harmoniserat förhållningssätt till minskning av klimatförändringar och förnybar energi</li> <li>- Ryskt samarbete</li> <li>- Baltisk anpassning till EU</li> </ul>	
<b>Nationella och internationella branschorganisationer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Finsk Energiindustri</li> <li>- Svensk Energi</li> <li>- EBL, norsk branschorganisation för el</li> <li>- Nordenergi</li> <li>- Eurelectric</li> </ul>	<b>Andra organisationer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nordiska kraftbörsen Nord Pool</li> <li>- Nordel – Nordisk TSO-samarbetsorgan</li> <li>- Nordisk energireglering</li> <li>- Nordiska ministerrådet – energiministrar</li> <li>- Baltrel – Baltic Ring samarbetsorganisationen</li> </ul>				
<b>Frågor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Harmonisering och integration av den nordiska elmarknaden</li> <li>- Likvärdig behandling av alla aktörer på marknaden</li> <li>- Utvecklingen av en nordisk slutkundsmarknad</li> <li>- Integrering av EU:s elmarknader</li> <li>- Harmoniserat förhållningssätt till minskning av klimatförändringar och förnybar energi</li> <li>- Ryskt samarbete</li> <li>- Baltisk anpassning till EU</li> </ul>					

# Riskhantering

År 2005 ändrades riskprofilen i Fortumkoncernen till följd av avskiljningen av oljeverksamheten. Riskexponeringen är nu koncentrerad till kraft och värme.

## Hanteringen av operativa risker i fokus

För Fortumkoncernen är vädret i den nordiska regionen, utvecklingen av de globala råvarumarknaderna, samt regleringar och beskattning inom de lokala, regionala och europeiska elmarknaderna

de huvudsakliga riskfaktorerna.

Fortum har fortsatt att utveckla rutiner för riskhantering under det senaste året, framför allt med avseende på operativa risker. Initiativ har tagits för att systematiskt identifiera och bedöma dessa risker i koncernen. Ramen för riskhantering har som följd utvidgats till att omfatta både relevanta operativa risker och finansiella risker.

## Ramverk för riskhantering

### Syfte

Syftet med riskhantering i Fortum är att stödja att fastställda mål uppnås samtidigt som oönskade operativa och finansiella händelser undviks.

### Policy

Fortums styrelse godkänner koncernens riskpolicy där syfte, principer, ansvar och processer för riskhantering inom koncernen fastställs. I policyn fastställs riktlinjer för att identifiera, bedöma, hantera, kontrollera och rapportera risker. För varje affärs- eller serviceenhet fastställs en riskpolicy, som följer koncernens övergripande riskpolicy och som godkänns av verkställande direktören.

### Organisation

Generellt hanteras risker inom den affärs- eller serviceenhet där den uppstår. Ett undantag är koncernens finansavdelning som ansvarar för hanteringen av koncernens valuta-, ränte- och refinansieringsrisker liksom för att hantera försäkringsbara operativa risker inom koncernen. Motpartsrisker och vissa IT-relaterade risker hanteras också på koncernnivå.

Koncernens risk management funktion, ledd av koncernens Chief Risk Officer är organiserad inom koncernens finansenhet. Funktioner för riskkontroll inom affärs- och serviceenheterna ansvarar för rapportering av risker till koncernens riskhanteringsfunktion där koncernövergripande konsolidering och analys genomförs. Finansdirektören rapporterar koncernens konsoliderade riskexponering till verkställande direktören och koncernstyrelsen.

### Process

Fortum styr koncernen genom affärs- och serviceenheter som är ansvariga för sina egna resultat och för att nå internt fastställda mål. Varje enhet ansvarar för att identifiera, bedöma, hantera, kontrollera och rapportera de risker de är exponerade för. Koncernens riskhantering bedömer och rapporterar koncernens konsoliderade exponering för risk till koncernledningen.

### Finansiella risker

Finansiell riskhantering har stor betydelse för Fortums affärsverksamhet och har fortsatt att utvecklas under det senaste året. Fokus har legat på att skapa gemensamma modeller för att kvantifiera marknadsrisker för olika produkter och enheter. Huvudprincipen är att risker kvantifieras så korrekt som möjligt och följs upp mot godkända limiter i enlighet med fast-



ställda mål. Ett antal olika metoder, t.ex. Value-at-Risk och Profit-at-Risk används i hela koncernen för att stödja denna princip. Dessutom genomförs stresstester för att bedöma effekterna av extrema prisrörelser på Fortums resultat.

### Elpris- och volymrisker

Den viktigaste faktorn som kortsiktigt påverkar elpriset och volymer är vädret och hur det påverkar den hydrologiska balansen i Norden. Under förra året har även priser på utsläppsrätter för CO<sub>2</sub> och bränslepriser kommit att få en avsevärd effekt på elpriserna.

Fortum hanterar elpris- och volymrisker inom elproduktionen och risker i kundförsäljning var för sig. Prisrisker i

samband med elproduktion hanteras i första hand genom terminsaffärer med el för att säkra kassaflödet. Syftet med att säkra är att minska effekterna av svängningar i elpriserna på Fortums resultat och bidra till att de fastställda målen uppnås. Strategier för att nå målen fastställs för flera år, och utvärderas kontinuerligt allteftersom marknadspriserna för el och utsläppsrätter för CO<sub>2</sub>, den hydrologiska balansen och andra relevanta parametrar ändras.

Fortum Markets hanterar både pris- och temperaturrelaterade volymrisker i sin försäljningsverksamhet genom en aktiv portföljförvaltning i kombination med marknadsprisättning av kundförsäljningskontrakt. Intäkter från kundförsäljningsavtal kännetecknas av osäkerhet, mest beroende



I Hammarby Sjöstad återvinns området avfall via rör och fungerar som bränsle i den lokala energiproduktionen.



på kundernas konsumtionsprofil och volatiliteten i marknadspriserna. Syftet med säkring är att bidra till att uppnå fastställda mål och att reducera osäkerheten i vinstmarginalerna.

Effekterna på Fortums resultat av potentiella förändringar i elpriser och volymer bevakas kontinuerligt. Säkringsgraden den 31 december 2005 var ca 70 % för 2006. Givet oförändrad produktionsvolym, säkringsgrad och kostnadsstruktur, skulle en förändring av marknadspriset på el med 1 euro/MWh påverka Fortums resultat före skatt år 2006 med ca 15 miljoner euro.

### Risker med utsläppsrätter för CO<sub>2</sub> och bränslepriser

Systemet med handel med utsläppsrätter för CO<sub>2</sub> ökar integrationen av den nordiska marknaden med resten av Europa. Den faktor som framför allt påverkar priserna på utsläppsrätter för CO<sub>2</sub> är balansen mellan utbud och efterfrågan som bestäms av allokeringsplanerna i förhållande till efterfrågan från de sektorer som omfattas av handeln med utsläppsrätter. Utsläppsrätter tilldelades på basis av historiska utsläppsnivåer, och överskott eller underskott på utsläppsrätter kan säljas eller köpas på marknaden. Effekterna av potentiella förändringar i CO<sub>2</sub>-utsläpp på Fortums resultat följs upp kontinuerligt för att säkerställa att Fortum alltid har utsläppsrätter som täcker behovet.

Förutom att de påverkar priserna för utsläppsrätter för CO<sub>2</sub> och elpriser, påverkar råvarupriser, t.ex. kol-, gas- och oljepriser, direkt de rörliga produktionskostnaderna. Dessa prisrisker hanteras huvudsakligen genom inköp till fasta priser av volymer som täcker den beräknade konsumtionen. Inköp till fast pris kan antingen vara för fysiska leveranser, eller som finansiella säkringar.

### Likviditets- och refinansieringsrisker

Finansiering och likviditetshantering inom koncernen hanteras centralt inom moderbolaget av koncernens finansavdelning. Dotterbolagen finansieras i första hand genom interna lån, och likviditeten hanteras centralt i moderbolaget antingen genom interna cashpool-arrangemang eller genom interna lån.

Fortum hanterar likviditets- och refinansieringsrisker genom en kombination av likviditet och garanterade kreditlöften med sina huvudbanker. De sammanlagda garanterade kreditlöften täcker framtida beräknade finansieringsbehov, och säkerställer att koncernen har tillräckliga reserver för att klara oförutsedda ökningar. Per den 31 december 2005 uppgick kassa och likvida värdepapper till 788 miljoner euro och garanterade kreditlöften uppgick till 1 314 miljoner euro, varav samtliga var outnyttjade.

För att ytterligare reducera refinansieringsrisken strävar Fortum efter att ha en diversifierad finansieringsstruktur när det gäller lånens förfalloprofil, finansieringsinstrument och geografiska marknader.

### Valuta- och ränterisker

Fortum har kassaflöden och placeringar i andra valutor än euro. Förändringar i valutakurser påverkar därför Fortums resultat. Den största exponeringen är i SEK, som till stor del uppstår genom koncernens verksamheter i Sverige. Målet för Fortums hantering av valutarisker är att minimera variationerna i intäkter och kassaflöde på grund av förändringar i valutakurser.

Fortums skuldportfölj består av lån och obligationer med olika förfalloprofil. Fortums räntebärande skuld per den 31 december 2005 var 3 946 miljoner euro med en genomsnittlig löptid på 1,3 år. Fortum kan påverka skuldportföljens löptid genom att ingå olika typer av räntederivat. Strategier för att uppnå en optimal struktur för skuldportföljen utvärderas och utvecklas kontinuerligt för att nå koncernens mål.

### Motpartsrisker

Motpartsrisk uppstår när det finns avtalade åtaganden mellan Fortum och en extern motpart. Syftet med hantering av motpartsrisker i Fortum är att minimera motpartsrisk i förhållande till verksamhetens behov.

Motpartsrisk kvantifieras som den maximala förväntade förlusten för Fortum givet att motparten inte fullföljer sina åtaganden. Koncernens kreditkontroll fastställer en limit för hela koncernen för den maximala nivån för motpartsrisk som tillåts

för en och samma motpart. Limiter baseras på motpartens kreditvärdighet, som bevakas för att säkerställa att åtgärder kan vidtas om det sker en förändring. Koncernens kreditkontroll övervakar och rapporterar motpartsrisiker i förhållande till godkända limiter.

Motpartsrisk som uppstår i samband med derivatkontrakt är särskilt viktig eftersom exponeringarna ofta är volatila. Huvuddelen av råvaruderivaten handlas genom börser som t.ex. Nord Pool för elderivat, men det finns ett antal kontrakt som tecknas direkt med andra motparter. Derivattransaktioner begränsas till motparter med hög kreditvärdighet, som är aktiva på finansiella eller råvarumarknader. Motpartsrisk inom detalj- och grossisthandel är väl diversifierad bland ett stort antal privatpersoner och industriföretag.

### Operativa risker

Storskalig energiverksamhet medför många typer av operativa risker. Under 2004 och 2005 genomfördes en systematisk identifiering och bedömning av de huvudsakliga operativa risker som Fortum exponeras för. Det skedde genom workshops baserade på självutvärdering som genomfördes med alla affärs- och serviceenheter inom Fortumkoncernen.

Operativa risker är svåra att bedöma, och de uppstår ofta på grund av ofullständiga processer eller rutiner, felaktig användning av system eller modeller, eller oklara ledningsrutiner. Genom att tydligt dokumentera och automatisera processer, och se till att enheter för beslutsfattande och kontroll är strikt åtskilda, kan många oönskade operativa händelser undvikas. Kvalitets- och miljösystem är hjälpmedel för att nå detta mål och Fortum har flera certifieringar, bl.a. ISO 9001 och ISO 14001.

En koncernövergripande försäkringspolicy har etablerats för hantering av försäkringsbara operativa risker. Syftet är att optimera riskminimeringsaktiviteter, självrisker och försäkringar på ett långsiktigt kostnadseffektivt sätt. Fortum har inrättat försäkringsprogram som omfattar hela koncernen för risker som rör saksador, affärsavbrott, ansvarsrisker och affärsresor. Fortum Insurance Ltd, ett captive bolag som bildades 1988, medverkar i Fortums program för saksador och affärsavbrott, där industrianläggningar täcks till återanskaffningskostnad. Försäkringskostnadernas konkurrenskraft säkerställs genom stordriftsfördelar och direkt tillgång till den internationella försäkringsmarknaden. Händelserisker, som plötsliga och oväntade skador på miljön, täcks över hela världen av koncernens ansvarsförsäkring.

### Kärnkraftsrisiker

Fortum äger kärnkraftverket i Lovisa och har minoritetsintresse i ett finskt och två svenska bolag med kärnkraftsanläggningar. I Finland och Sverige har anläggningsopera-

tören strikt ansvar mot tredje man i händelse av kärnkraftsolyckor och måste skyddas av försäkring. Som operatör för kraftverket i Lovisa har Fortum en lagstadgad ansvarsförsäkring som uppgår till ca 250 miljoner euro per kärnkraftsincident. Detta är den övre ansvarsgränsen för Fortum enligt bestämmelserna i den finska lagen om kärnkraftsansvar. Liknande försäkringar finns för de operatörer där Fortum har ett minoritetsintresse.

### Risker vid produktionsanläggningar

Fortlöpande underhåll och övervakning är nyckelmetoder för att minimera operativa risker i produktionsanläggningar. I kraftverket i Lovisa är analys och förbättring av kärnkraftssäkerheten en kontinuerlig process som pågår under överinseende av Strålsäkerhetscentralen i Finland (STUK). När det gäller vattenkrafttillgångarna fortsatte det långsiktiga programmet för att förbättra dammövervakningen, och för att säkra vattenföringskapaciteten vid extrema flöden.

Stormar och andra oförutsedda händelser kan leda till strömavbrott som ger kostnader i form av reparation och ersättning till kunder. Strömavbrott är oftast korta, men det går inte att helt förebygga långa avbrott. Rutiner finns för att minimera längden och konsekvenserna av strömavbrott under extrema omständigheter.

### Risker för miljö, hälsa och säkerhet

Risker för miljö och säkerhet utvärderas regelbundet genom interna och externa granskningar och riskbedömningar, och åtgärder för att korrigera och förebygga vidtas vid behov. Alla viktiga produktions- och distributionsverksamheter omfattas av certifierade miljösystem (ISO 14001).

Stor vikt har under 2005 lagts vid att utveckla säkerhetskulturen inom Fortum. Utbildningsprogram har genomförts och resultaten kan avläsas i förbättrad säkerhet.

Risker för miljö-, hälsa och säkerhet som uppstår vid investeringar utvärderas systematiskt i enlighet med Fortums rutiner för utvärdering och godkännande av investeringar. Riktlinjerna för bedömning av risker för miljö-, hälsa och säkerhet uppdaterades 2005 i detta syfte. Ansvar och skyldigheter inom detta område definieras i avtalshandlingar för förvärv och avyttringar. Miljörisker och miljöansvar i samband med tidigare verksamhet har utvärderats och nödvändiga avsättningar har gjorts för alla framtida kostnader för miljöskador.

Klimatförändring kommer att bli den största miljöutmaningen för energibolagen. De klimatstrategier som utvecklas inom EU och nationellt medför striktare kontroll av utsläppen av växthusgaser som CO<sub>2</sub>. Det viktigaste kontrollinstrumentet är systemet för handel med utsläppsrätter som omfattar ca 95 % av Fortums utsläpp av CO<sub>2</sub>. Den första fasen i EU:s system för handel med utsläppsrätter inleddes i början av 2005 och kommer att fortsätta fram till slutet av 2007. Sett ur

klimatriskhanterings synvinkel är Fortums styrka att ca 80–90 % av den årliga kraftproduktionen baseras på CO<sub>2</sub>-fria energikällor. För att höja kunskapsnivån i användning av Kyoto-mekanismer har Fortum investerat i Världsbankens Prototype Carbon Fund (PCF).

## Andra risker

### IT och informationssäkerhetsrisker

Koncernens gemensamma IT och informationssäkerhetsrisker hanteras centralt av koncernens IT-funktion. Risker i verksamhetsspecifika IT-applikationer hanteras inom affärs- och serviceenheterna. I koncernpolicies fastställs riktlinjer och rutiner för att minimera risken för förluster eller kostnader orsakade av störningar i IT-relaterade processer eller intrång i IT-säkerheten. Det främsta målet är att begränsa IT-relaterade risker och öka tillförlitligheten och säkerheten genom att konsolidera infrastrukturen för IT och koncerngemensamma applikationer.

### Politiska och legala risker

Förändringar i den politiska och legala miljön har stor betydelse för energiindustrin och för verksamhetens villkor. För att hantera politiska och legala risker och med god framförhållning delta i utvecklingen av de politiska och legala ramarna, inklusive energibeskattnings, har Fortum en aktiv och kontinuerlig dialog med de organ som är engagerade i framtagandet

av lagar och bestämmelser. Hit hör särskilt nära samarbete med nationella branschorganisationer och med Eurelectric på EU-nivån.

Fortums investeringar och affärsverksamhet i Ryssland är för närvarande tämligen begränsade. Däremot kommer den pågående omstruktureringen av kraft- och värmesektorn i Ryssland att öppna upp nya möjligheter, och Fortum övervakar och analyserar utvecklingen kontinuerligt. De fastställda tidsplanerna, liksom målen med omstruktureringen, är dock föremål för politiska beslut, vilket gör dem svåra att förutse.



I Hammarby utvinns all biogas ur avloppsvatten från området. Lägenheterna i området är utrustade med gasspisar som anslutits till biogasnätet.

# Förvaltning och styrning

Fortum leds från huvudkontoret i Finland och är noterat på Helsingforsbörsen. Fortum grundar sitt arbete på Finlands lagar och företagets bolagsordning.

46

*En kultur för  
öppenhet och  
transparens*

Dessutom följer Fortum den kod för bolagsstyrning som finns för finska börsföretag, med undantag för att styrelsens nominerings- och ersättningskommitté inte assisterar bolagsstämman i nomineringsprocessen till styrelsen. För detta ändamål har istället en särskild aktieägarnas nomineringskommitté inrättats av bolagsstämman.

Fortum upprättar bokslut och delårsrapporter enligt finländsk lag. De publiceras på finska, svenska och engelska. Den internationella redovisningsmetoden (IFRS) infördes 2005.

## Styrande organ

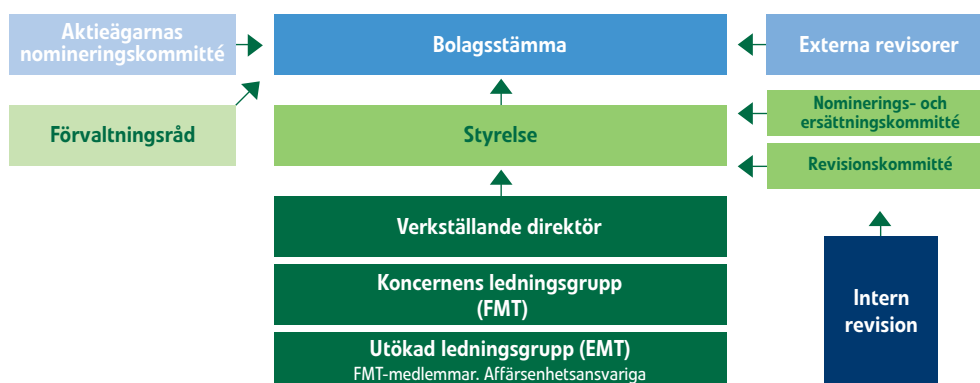
De beslutsfattande organ som sköter koncernens förvaltning av verksamheten är bolagsstämman, förvaltningsrådet, styrelsen med dess två kommittéer samt verkställande direktören biträdd av koncernens ledningsgrupp. Styrelsen övervakar för aktieägarnas räkning bolagets resultat, ledning och organisation. Förvaltningsrådet, styrelsen och koncernens ledningsgrupp är separata organ, och ingen är ledamot i mer än ett av dem.

Det dagliga ansvaret för verksamheten på koncernnivå vilar på verkställande direktören biträdd av koncernens ledningsgrupp, och på affärsenhetsnivå är affärsenhetsansvarig biträdd av ledningsgruppen. (Se organisationsschema på sidan 3.)

Fortums organisation karaktäriseras av utpräglad decentralisering där mycket befogenheter och ansvar delegeras till affärsenheterna. Varje affärsenhet har egen personal och egna övriga resurser.

## Bolagsstämma

Aktieägarnas rätt att fatta beslut i bolagsfrågor utövas på i laga ordning sammankallad bolagsstämma av de aktieägare som är närvarande där, eller av deras befullmäktigade ombud.







*Jag värdesätter en pålitlig  
elleverantör som bryr sig  
om kunderna.*

Risto Ristolainen, privatkund

Enligt bolagsordningen ska styrelsen utfärda kallelse till ordinarie bolagsstämma. Kallelsen utfärdas högst två månader och minst sju dagar före den ordinarie bolagsstämman genom notis i två dagstidningar valda av styrelsen. Ordinarie bolagsstämma hålls en gång om året, senast i juni. Extraordinarie bolagsstämma hålls närhelst styrelsen finner anledning till detta eller när lagen föreskriver att ett sådant möte måste hållas.

Aktieägare som är registrerade i bolagets förteckningar över aktieägare hos Finlands Värdepapperscentral har rätt att delta i bolagsstämman. Aktieägare som innehar förvaltningsregistrerade aktier kan temporärt registreras i bolagets aktieägarregister för att få delta i bolagsstämman.

För att ha rätt att delta i bolagsstämman ska aktieägaren anmäla sig till bolaget senast den dag som anges i kallelsen till bolagsstämman, vilket får vara tidigast tio dagar före stämman. Om en aktieägare vill ta upp ett ärende på bolagsstämman ska han eller hon lägga fram ärendet skriftligen till styrelsen i så god tid att ärendet kan ingå i kallelsen till bolagsstämman.

Den ordinarie bolagsstämmans uppgift är, bland annat, att årligen godkänna moderbolagets och koncernens resultat- och balansräkning, besluta om storleken på utdelning, besluta om antalet medlemmar i förvaltningsrådet och styrelsen samt om antalet revisorer, utse ledamöterna i förvaltningsrådet och styrelsen, utse revisorerna och besluta om ersättning till ledamöterna i förvaltningsrådet och styrelsen samt till revisorerna.

Utdelning ska betalas ut till aktieägare som på avstämningsdagen är registrerade i bolagets aktieägarregister hos Finlands Värdepapperscentral.

### Aktieägarnas nomineringskommitté bistår den ordinarie bolagsstämman

Vid den ordinarie bolagsstämman 2005 utsågs en nomineringskommitté bland aktieägarna. Nomineringskommittén ska inför nästa ordinarie bolagsstämma förbereda förslag på styrelsemedlemmar och deras arvode. Aktieägarnas nomineringskommitté består av representanter för de tre största aktieägarna med styrelseordföranden som särskild medlem. De tre aktieägare vars andel av totala antalet röstberättigade aktier i bolaget är störst den 1 december före ordinarie bolagsstämma har rätt att utse de medlemmar som ska representera aktieägarna. Följande personer valdes till aktieägarnas nomineringskommitté 2005: **Markku Tapio** (ordförande), generaldirektör, handels- och industriministeriet; **Kari Puro**, verkställande direktör, Ömsesidiga pensionsförsäkringsbolaget Ilmarinen och **Jorma Huuhtanen**, generaldirektör, Folkpensionsanstalten.

Aktieägarnas nomineringskommitté sammankallas av styrelsens ordförande och utser en ordförande ur den egna

gruppen. Aktieägarnas nomineringskommitté lämnar sitt förslag till styrelsen senast den 1 februari före ordinarie bolagsstämma.

### Förvaltningsrådet

Förvaltningsrådet ansvarar för att aktieägarnas intressen tillvaratas. Förvaltningsrådets huvuduppgift är att övervaka bolagets förvaltning, att ge sitt utlåtande om bokslutet och revisionsberättelsen till bolagsstämman, att diskutera förslag rörande ärenden som innebär avsevärd nedskärning eller expansion av verksamheten eller en påtaglig modifiering av organisationen.

Ledamöterna i förvaltningsrådet, dess ordförande och vice ordförande väljs av ordinarie bolagsstämma för ett år i taget. Den som uppnått 68 års ålder kan inte väljas till medlem av förvaltningsrådet.

Förvaltningsrådet består av minst sex och högst tolv ledamöter, i februari 2006 var antalet 12. På förvaltningsrådets möten deltog även tre personalrepresentanter som inte är ledamöter i förvaltningsrådet. Mer än hälften av ledamöterna måste vara närvarande för att mötet ska vara beslutsfattande. Under 2005 hade förvaltningsrådet fem möten. Genomsnittlig närvaro vid mötena var 93 %.

Vid bolagsstämman 2005 valdes följande personer in i förvaltningsrådet för ett förordnande på ett år: ledamöter från Finlands riksdag, **Timo Kalli** (född 1951), ordförande i förvaltningsrådet, **Jouni Backman** (född 1959), vice ordförande, **Lasse Hautala** (född 1963), **Rakel Hiltunen** (född 1940), **Mikko Immonen** (född 1950), **Kimmo Kiljunen** (född 1951), **Jari Koskinen** (född 1960), **Oras Tynkkynen** (född 1977), **Ben Zyskowicz** (född 1954); **Martti Alakoski** (född 1953), andra vice ordförande för City Council of Kurikka, generaldirektör **Jorma Huuhtanen** (född 1945) och industriell rådgivare **Kimmo Kalela** (född 1941). Personalrepresentanter på Fortums förvaltningsråd var **Satu Laiterä**, **Jouni Koskinen** och **Tapio Lamminen**.

### Aktier som innehades av ledamöter i förvaltningsrådet per den 31 december 2005

Ledamöter	Aktier	Förändring
Rakel Hiltunen	200	+200
Kimmo Kalela	3 200	0

### Ersättning för förvaltningsrådets arbete

Alla medlemmar i förvaltningsrådet får ett fast årligt arvode och ett mötesarvode. Personalrepresentanterna får enbart mötesarvode. Alla medlemmar har rätt till ersättning för resekostnader mot kvitto i enlighet med företagets resepolicy. Ledamöter i förvaltningsrådet erbjuds inte optioner eller warranter och de erbjuds inte att delta i andra incitamentspro-

gram. De erbjuds inte heller någon pensionsplan av Fortum.

Den 31 mars 2005 fastställdes följande arvoden för utförda tjänster i förvaltningsrådet på den ordinarie bolagsstämman:

Euro	2004	2005
Ordförande	1 000	1 000
Vice ordförande	600	600
Ledamöter	500	500
Mötesarvode	200	200

#### Total ersättning som Fortum betalat till förvaltningsrådet

Euro	2003	2004	2005
Ordförande	4 400*	10 200	12 800
Vice ordförande	8 200	8 600	8 000
Ledamöter	67 300	66 900	67 800

\*) 4 månader

### Styrelsen

Styrelsen ansvarar för koncernens förvaltning och för att verksamheten följer gällande lagar och förordningar, Fortums bolagsordning och de anvisningar som givits av bolagsstämman och förvaltningsrådet.

Styrelsen ansvarar för bolagets strategiska utveckling och för övervakning och styrning av verksamheten. Den beslutar även om koncernens centrala verksamhetsprinciper;

fastställer verksamhetsplan, bokslutet och delårsrapporter; beslutar om större investeringar; fastställer bolagets etiska värderingar och verksamhetsprinciper och följer upp hur dessa omsätts i praktiken; utser verkställande direktör, utser verkställande direktörs ställföreträdare och närmaste medarbetare samt beslutar om ersättning till dessa; godkänner koncernens ledningsgrupp och organisations- och verksamhetsstrukturen på högsta ledningsnivå i koncernen samt formulerar bolagets utdelningspolicy.

Styrelsen består av fem till sju ledamöter som väljs på ett år på den ordinarie bolagsstämman. Ettårsperioden går ut i slutet på den ordinarie bolagsstämman efter valet. Mer än hälften av ledamöterna måste vara närvarande för att styrelsen ska vara beslutsmässig. En person som är 68 år eller äldre kan inte väljas in i styrelsen.

På den ordinarie bolagsstämman 2005 valdes följande personer till styrelsen: **Peter Fagermä**s (född 1952), styrelseordförande, **Birgitta Kantola** (född 1948), vice ordförande, **Birgitta Johansson-Hedberg** (född 1947), **Lasse Kurkilahti** (född 1948), **Matti Lehti** (född 1947), **Marianne Lie** (född 1962) och **Erkki Virtanen** (född 1950). Mer information om styrelsen finns på sidan 56–57.



Fortum har kundombudsmän som tillvaratar kundernas intressen. Här visade det sig att den plötsliga ökningen i elkonsumtionen berodde på en defekt elmätare.

Ombudsman Gustaf Sandström (vänster) och privatkund Risto Ristolainen.

Under 2005 hade styrelsen 15 möten, av vilka sju var telefonmöten. Det genomsnittliga deltagandet i alla styrelsemöten var 90 %. Huvudfrågan under året var separationen av oljeverksamheten och revidering av strategin. 2005 behandlade styrelsen också frågor om mänskligt kapital, arvode och incitamentsprogram, liksom företagets affärsplan.

Samtliga styrelseledamöter är icke-anställda och fristående med undantag för Virtanen som representerar finska staten, den största aktieägaren. "Fristående" betyder att styrelseledamöterna inte har några materiella bindningar till Fortum bortsett från medlemskapet i styrelsen och att ledamöterna är fristående från bolagets stora aktieägare.

#### Aktier som innehades av styrelseledamöter per den 31 december 2005

	Aktier	Förändr.
Peter Fagernäs	30 591	+30 000

Verkställande direktören, finansdirektören och chefsjuristen deltar regelbundet i styrelsemötena. Andra medlemmar i ledningen deltar när så krävs för att förse styrelsen med information eller på inbjudan från styrelsen.

Styrelseordföranden förbereder ärenden för styrelsemötena tillsammans med verkställande direktören.

#### Styrelsens kommittéer

Styrelsen utser revisions- och nominerings- och ersättningskommittéerna, med vardera tre ledamöter. Kommittéerna är beslutsmässiga om två ledamöter är närvarande. Alla ledamöter i dessa kommittéer är ledamöter i styrelsen. Ledamöterna utses för ett år, förordnandet löper ut i slutet av första ordinarie bolagsstämma som följer på valet.

Revisionsutskommittén hjälper styrelsen att fullgöra sina tillsynsskyldigheter. Kommittén övervakar den finansiella rapporteringsprocessen, redovisningssystem, ekonomiska kontrollsystem och riskhantering samt övervakar de externa revisorernas oberoende och arbete.

2005 var Birgitta Kantola ordförande i revisionskommittén och Birgitta Johansson-Hedberg och Matti Lehti var ledamöter. Revisionskommittén sammanträdde fyra gånger 2005. Till årets huvudfrågor hörde revisionskommitténs koncession, IFRS-övergången, interna revisorers granskningar, diskussioner med externa revisorer och granskare, bolagets riskhantering och urvalsprocessen för en extern revisor.

50



Det betyder mycket för mig att Fortum kontinuerligt strävar mot en miljövänligare produktion. 2005 var 93 % av Fortums energiproduktion helt fri från CO<sub>2</sub>-utsläpp.

Nominerings- och ersättningskommittén diskuterar, bedömer och lämnar förslag rörande koncernens och koncernledningens lönestruktur, bonus- och incitamentsprogram och medverkar i samband med utnämningsfrågor.

2005 var Peter Fagnäs ordförande för nominerings- och ersättningskommittén och ledamöter var Marianne Lie och Lasse Kurkilahti. Nominerings- och ersättningskommittén sammanträdde tre gånger 2005. Till huvudfrågorna hörde utvärderings- och kompensationsfrågor angående ledningens prestationer och långsiktiga incitamentsprogram i Fortum.

## Utvärdering av styrelsen

En rutin för årlig självutvärdering har införts för att vidareutveckla styrelsens arbete. Processen analyserar effektiviteten i arbetet, styrelsens storlek och sammansättning, förberedelserna för dagordningen och öppenheten i diskussionerna samt medlemmarnas förmåga att bidra med oberoende ställningstaganden.

## Ersättning för styrelsens arbete

På den ordinarie bolagsstämman godkändes följande ersättning för styrelsens arbete:

Euro/år	2004	2005
Ordförande	49 500	55 000
Vice ordförande	38 500	42 000
Ledamöter	27 500	30 000
Mötesarvode	500	500

Dessutom betalas ett mötesarvode på 500 euro för styrelseutskottsmöten. Alla ledamöter har rätt till reseersättning för resekostnader mot kvitto i enlighet med företagets resepolicy.

Styrelseledamöter erbjuds inte aktieoptioner, warranter eller deltagande i andra incitamentsprogram. Det finns ingen pensionsplan för icke-anställda styrelseledamöter.

### Total ersättning som Fortum betalat till styrelsen

Euro, totalt	2003	2004	2005
Styrelsens ordförande	*	56 100	60 925
Styrelsens vice ordförande	36 004	44 200	48 725
Övriga styrelseledamöter	129 417	156 525	179 875

\* Styrelsens arbetande ordförande

## Verkställande direktören

Verkställande direktören har till uppgift att leda koncernens verksamhet och förvaltning i enlighet med den finländska aktiebolagslagen och relaterad lagstiftning, samt enligt styrelsens anvisningar. Verkställande direktören biträds av koncernens ledningsgrupp.

Utvärderingen av verkställande direktören görs årligen. Utvärderingen baseras på objektiva kriterier bland annat bolagets resultat och i vilken mån verkställande direktören lyckats

uppnå de mål som nominerings- och ersättningskommittén tidigare godkänt. Nominerings- och ersättningskommittén använder utvärderingen för att bestämma vilken lön man ska föreslå styrelsen att tillstyrka för verkställande direktören.

I händelse att Fortum beslutar sig för att säga upp verkställande direktören har denne rätt till en ersättning som motsvarar 24 månadslöner.

## Koncernens ledningsgrupp

Koncernens ledningsgrupp består av sju medlemmar inklusive den verkställande direktören, som medlemmarna rapporterar till. Bolagets chefsjurist fungerar som sekreterare i ledningsgruppen. Ledningsgruppen träffas regelbundet en gång i månaden. Dessutom hålls möten rörande strategi- och verksamhetsplanering, liksom resultatgranskningar.

Till ledningsgruppens uppgifter och ansvarsområden hör att förbereda de strategiska riktlinjerna, granska den årliga affärsplanen, resultatuppföljning, investeringsplanering och uppföljning, planering och kontroll av sammanslagningar, förvärv och avyttringar, granskning av daglig verksamhet och av de operativa besluten.

Information om ledamöterna i koncernens ledningsgrupp och deras respektive ansvarsområden finns på sidan 58–59.

### Aktieinnehav, Fortums ledningsgrupp

	31 dec 2004	31 dec 2005	Förändring
Frisk Mikael		14 900	+14 900
Karttinen Timo	18 870	18 870	0
Kuula Tapio	20 050	50 050	+30 000
Laaksonen Juha	20 000	20 000	0
Lilius Mikael	150 050	150 050	0
Lundberg Christian	20 000	20 000	0
Teir-Lehtinen Carola	16 970	17 970	+1 000

## Lönepolicy

Koncernens lönepolicy är utformad så att koncernledningen och övrig ledning ska få en konkurrenskraftig ersättning. Ersättningen för varje person fastställs enligt koncernens ersättningspolicy. Policyn tar hänsyn till bolagets resultat, marknaden där koncernen verkar och externa marknadsuppgifter från oberoende källor, framförallt lönenivåer för liknande poster i jämförbara bolag.

Lönen består av grundlön inklusive anställningsförmåner och en årlig individuell resultatbonus. Dessutom kan långsiktiga förmåner såsom aktieoptioner eller aktier enligt ett resultatbaserat incitamentsprogram beviljas. Ersättningsprinciperna beslutas av styrelsen.

## Årligt bonussystem

Fortums årliga bonussystem har inrättats för att stödja koncernens värderingar, bidra till att finansiella och strukturella mål uppnås, samt för att samordna individuella resultatmål med

målen för personens affärsenhet respektive koncernen. De flesta av Fortums medarbetare omfattas av ett årligt belöningsystem. Kriterierna för att avgöra storleken på ledningens bonus bestäms årligen av styrelsen på basen av nominerings- och ersättningskommitténs förslag.

Den verkställande direktören liksom koncernens ledningsgrupp får utöver lön och anställningsförmåner en resultatbonus. Bonusens storlek beror på koncernens ekonomiska resultat och på hur väl man lyckats uppnå de individuellt uppsatta målsättningarna. Målbonusen är 25 % och den maximala bonusen är 40 % (50 % under 2005) av personens årslön. För direktörer med ansvar för affärsenheter är bonusprogrammet utformat så att det ska återspegla både affärsenhets och koncernens resultat. Kriterierna för hur man ska avgöra om en direktör lyckats nå sina personliga mål beslutas gemensamt av personen i fråga och hans eller hennes chef vid ett målsamtal, i början av året.

Ledningsgruppens resultatbonus, inklusive verkställande direktör, uppgick 2005 till 1 074 477 euro, vilket är 0,32 % av den sammanlagda lön och ersättning som betalades i koncernen. Mer information om det årliga bonussystemet finns i avsnittet om Mänskligt Kapital på sidan 35.

### Långsiktiga incitamentsprogram

Ledningens optionsprogram för nyckelmedarbetare (2001 och 2002) och det aktiebaserade incitamentsprogrammet för nyckelpersoner som lanserades 2003, bidrar till att koncernens långsiktiga mål uppnås, eftersom de attraherar nyckelmedarbetare och får dem att stanna inom koncernen. Teckningsperioden för det sista optionsprogrammet (2002B) startar den 1 oktober 2006. Det aktiebaserade incitamentsprogrammet ersätter

Fortums övriga långsiktiga incitamentsprogram. Mer information om optionsprogrammen finns i Bokslutet.

Fortums aktiebaserade incitamentsprogram är ett resultatbaserat och långsiktigt program avsett för ledningen och nyckelmedarbetare inom koncernen. För tillfället deltar ungefär 130 chefer, som alla är utvalda av styrelsen. Om styrelsen godkänner det startar en resultatbaserad aktieplan inom programmet årligen och pågår i sex år. Den senaste aktieplanen för 2006–2011 gäller enbart personer som inte har optioner.

Varje aktieplan inom programmet startar med en intjäningsperiod på tre år följt av en begränsningsperiod på tre år, där deltagaren i slutet på begränsningsperioden får ett förutbestämt antal Fortumaktier. Det individuella antalet aktieandelar som beviljas efter den treåriga intjäningsperioden baseras på uppfyllandet av Fortums årliga bonusmål som fastställs av styrelsen, samt på hur varje deltagare har lyckats med sina individuella målsättningar. Innan aktierna levereras till deltagaren efter begränsningsperioden drar företaget av all skatt och andra avgifter och deltagaren får den del som blir kvar (i Finland ungefär 40–50 %) i Fortumaktier.

Det maximala värdet i aktieandelar som en deltagare kan beviljas efter den treåriga intjäningsperioden kan inte överstiga en årslön. Under begränsningsperioden justeras antalet beviljade aktieandelar under varje års aktieplan för utdelning som kan komma att betalas ut till dess aktien levereras, vilket sker i slutet på begränsningsperioden.

Den första årliga aktieplanen inom det långsiktiga incitamentsprogrammet började 2003 (baserad på 2002 års resultat). Våren 2005, i slutet av intjäningsperioden, beviljades deltagarna aktieandelar i den första aktieplanen. Aktier baserade

### Ersättning till verkställande direktören och ledningsgruppen som betalas av Fortum

Euro	Löner och	Löner och	Löner och	Resultatbonus	Resultatbonus	Resultatbonus	Totalt	Totalt	Totalt
	löneförmåner	löneförmåner	löneförmåner						
	2003	2004	2005	2003	2004	2005	2003	2004	2005
Verkställande direktör	673 728	732 312	769 164	179 130	336 864	365 700	852 858	1 069 176	1 134 864
Total ersättning till andra medlemmar i ledningsgruppen	1 514 773	1 521 137	1 460 323	303 660	561 031	708 777	1 818 433	2 082 169	2 169 100

### Optionsinnehav, Fortums ledningsgrupp

Namn	2001A	2001A	2001B	2002A	2002A	2002B
	Mottagna	Återstående 31 dec 2005	Mottagna och återstående	Mottagna	Återstående 31 dec 2005	Mottagna och återstående
Frisk Mikael	100 000	0	100 000	150 000	0	150 000
Karttinen Timo	50 000	50 000	75 000	90 000	0	120 000
Kuula Tapio	100 000	0	100 000	200 000	0	200 000
Laaksonen Juha	100 000	0	100 000	250 000	0	175 000
Lilius Mikael	200 000	0	200 000	340 000	0	340 000
Lundberg Christian				150 000	0	175 000
Teir-Lehtinen Carola	100 000	0	100 000	150 000	0	150 000



Internettjänsten är alltid tillgänglig. När det är dags att betala räkningar eller kontrollera fakturor går det att besöka [www.fortum.se](http://www.fortum.se). Andra tjänster som är tillgängliga på Internet är mätarinformation, konsumtionsstatistik, meddelande om ny adress och elavtal.

på de beviljade aktieandelarna kommer att levereras till deltagarna våren 2008. Tabellen nedan visar det ungefärliga nettoantal aktier, efter 2005 års utdelningsjustering och skatter (beräknad skatt 56 %), som VD och övriga i Fortums ledningsgrupp beräknas motta 2008:

Namn	Antal aktier, netto
Frisk Mikael	8 409
Karttinen Timo	7 009
Kuula Tapio	11 719
Laaksonen Juha	9 969
Lilius Mikael	30 510
Lundberg Christian	10 103
Teir-Lehtinen Carola	6 519

## Pensioner

Fortums chefer omfattas av det finländska pensionssystemet APL, som betalar ut pension baserad på tjänsteår och inkomster enligt ett obligatoriskt lagstadgat system. Enligt det finländska pensionssystemet APL räknas grundlön, incitament och andra beskattningsbara förmåner och inkomster, däremot inte vinster som realiserats på optionsrätter. Den finska pensionslagstiftningen erbjuder nu flexibel pensionsålder mellan 63 och 68 år utan inskränkningar i pensionen.

För den verkställande direktören och medlemmarna i koncernens ledningsgrupp är pensionsåldern 60 år och pensionen som betalas är 66 % eller 60 % av ersättningen. I första hand försäkras och betalas pensioner ut av Fortums pensionsfond, och i andra hand försäkras pensionerna av ett försäkringsbolag.

## Pensionsstiftelse

Fortum har en pensionsstiftelse, pensionsstiftelsen Imatran Voima, som stängdes 1991. Fonden erbjuder vissa tilläggs-pensionsförmåner till medarbetarna inom sina verksamhetsområden. De viktigaste av dessa är full pension på 66 % (lagstadgad 60 %) och den sänkta pensionsåldern på 60 år för kvinnor och vissa män.

När det gäller tilläggs-pensioner stängdes stiftelsen 1991. Det innebär att personal som anställdes i bolaget efter det att

stiftelsen stängdes inte omfattas av dess verksamhet. I slutet på 2005 var antalet anställda som omfattas av stiftelsen 1 885.

## Fortums personalfond

Fortums personalfond (endast för finländska medarbetare) har funnits sedan 2000. Personer som omfattas av koncernens aktiebaserade incentivsystem är inte berättigade att bli medlemmar i den här fonden. Styrelsen bestämmer kriterierna för fondens årliga vinstdelningsbonus. Medlemmar i personalfonden är permanenta och fast anställda i koncernen. Personal som anställs i bolaget blir medlemmar från och med månaden efter det att anställningen har varat i sex månader. Medlemskapet i fonden upphör när medlemmen har fått ut hela sin andel av fonden.

De vinstandelar som delas till fonden fördelas mellan medlemmarna i lika stora andelar. Varje anställds andel delas upp i ett bundet belopp och ett belopp som kan tas ut. Anställda kan bestämma om de vill ta ut sin del av vinsten kontant eller i Fortum-aktier. När den anställde varit medlem i fem år kan han eller hon varje år överföra max 15 % av kapitalet från det bundna beloppet till det belopp som kan tas ut.

Storleken på det belopp som kan tas ut fastställs för varje år och betalas ut till medlemmarna om de vill använda sin uttagsrätt. Sedan 2005 får anställda välja om de vill ha beloppet utbetalt i Fortumaktier förvärvade av personalfonden.

## Riskhantering

Syftet med riskhantering i Fortum är att stödja att fastställda mål uppnås samtidigt som oönskade operativa och finansiella händelser undviks.

Fortums styrelse godkänner koncernens riskpolicy där syfte, principer, ansvar och processer för riskhantering inom koncernen fastställs. I policyn fastställs riktlinjer för att identifiera, bedöma, hantera, kontrollera och rapportera risker. För varje affärs- och serviceenhet fastställs en riskpolicy, som följer koncernens övergripande riskpolicy och som godkänns av verkställande direktören.

Riskhantering på koncernnivå leds av riskdirektören och organiseras inom koncernens finanssenhet. Riskhanterings-

funktioner på affärs- och serviceenhetsnivå ansvarar för rapportering av risker till koncernens risk management-funktion där koncernövergripande konsolidering och analys genomförs. Finansdirektören rapporterar koncernens konsoliderade riskexponering till verkställande direktören och styrelsen. För mer information om risk management, se sida 43.

### Insiderriktlinjer

Fortum följer även insiderregler som utfärdats av Helsingforsbörsen. Fortums egna interna insiderriktlinjer uppdateras regelbundet och är tillgängliga för alla permanenta insiders. Bolaget arrangerar utbildning i insiderregler för permanenta insiders.

Fortum har en offentlig insiderlista som ingår i ett insiderregister hos Finlands Värdepapperscentral AB, och ett företagsspecifikt insiderregister som inte är offentligt över parter som får insiderinformation.

Ständiga insiders som registrerats i det offentliga insiderregistret är medlemmar i förvaltningsrådet (inklusive representanter för personalen), medlemmar i koncernstyrelsen, verkställande direktör, revisor och anställd vid revisionsbyrå som har det huvudsakliga ansvaret för revisionen på företaget, medlemmar i Fortum-koncernens utvidgade ledningsgrupp

som består av personer från koncernens ledningsgrupp och ansvariga för affärsenheter, samt vissa personer från övrig ledning. Enligt lagen om värdepappersmarknaden är värdepappersinnehavet hos personer med relationer till Fortums ständiga insiders offentligt från och med 1 januari 2006. Aktieinnehavet hos Fortums insiders som registrerats i det offentliga insiderregistret kan granskas med hjälp av NetSire-tjänsten hos den finska värdepapperscentralen APK.

Permanent insiders som är registrerade i Fortums företagsspecifika register är personer som, på grund av deras befattning eller deras plikter, regelbundet tar emot insiderinformation på företaget. Det företagsspecifika registret innehåller även information om sådana personer som kan hämta insiderinformation och som, till exempel, har en kontraktanställning eller annan typ av avtal med företaget.

Det offentliga registret finns i insiderregistret hos Finlands Värdepapperscentral AB. Adress: Finnish Central Securities Depository Ltd, PB 1110, 00101 Helsingfors, FINLAND. Besöksadress: Urho Kekkosen katu 5 C, Helsingfors. Tel: + 358 20 770 6000, fax: + 358 20 770 6658, e-post: info@apk.fi, web: www.apk.fi.

Permanent insiders ska tidsmässigt anpassa handeln med aktier och andra värdepapper som ges ut av bolaget så





att förtroendet på värdepappersmarknaden inte undergrävs. Permanenta insiders rekommenderas att förvärva aktier och andra värdepapper som företaget ger ut som långsiktiga investeringar. 30 dagar före publiceringen av bolagets interimrapport och bokslut får permanenta insiders inte handla med aktier och andra värdepapper som ges ut av bolaget, eller om publiceringen av interimrapporten och bokslut äger rum mer än 30 dagar efter slutet av bokslutsperioden, från slutet på bokslutsperioden.

Bolaget övervakar efterlevnaden av insiderreglerna genom att be permanenta insiders kontrollera riktigheten i den information de lämnar varje år. Dessutom kontrollerar bolaget minst en gång om året permanenta insiders handel baserat på aktieägarinformationen hos Finlands Värdepapperscentralen AB. Bolaget kan, om så krävs, övervaka permanenta insiders handel med aktier och andra värdepapper mer noggrant, till exempel om en permanent insider handlar med stora volymer aktier och andra värdepapper eller om handeln med aktier och andra värdepapper är kontinuerlig.

Samordningen och kontrollen av insideraffärerna ingår i den chefsjuristens ansvarsområde. Chefen för varje funktion eller enhet bevakar insideraffärerna i den egna organisationen.

### Intern och extern revision

Koncernens internrevision utvärderar effektiviteten i verksamheter och processer och huruvida riskhanteringen är tillräcklig, noggrannheten och riktigheten i den finansiella och operativa rapporteringen samt efterlevnaden av lagar, bestämmelser och interna instruktioner. Revisionsverksamheten är baserad på de internationella yrkesstandarderna för internrevision samt The Institute of Internal Auditors etiska regler.

Bolagets internrevision är fristående från verksamheten och från övriga enheter i Fortum och rapporterar till styrelsen för revisionsutskottet samt till finansdirektören.

Syftet, behörigheten och ansvarsområdet för bolagets internrevision definieras formellt i ett verksamhetsdirektiv. Revisionsutskottet godkänner verksamhetsdirektivet och årsplanen.

Bolaget har en revisor, som ska vara ett revisionsamfund godkänt av Centralhandelskammaren i Finland. Revisorns förordnande löper ut i slutet av första ordinarie bolagsstämma som följer på valet.

På Fortums bolagsstämma den 31 mars 2005 omvaldes PricewaterhouseCoopers Oy som revisor med Juha Tuomala, auktoriserad revisor, som huvudansvarig.

Arvoden som de fristående revisorerna fakturerat eller förväntas fakturera för sina tjänster i samband med granskningen av Fortums bokslut 2004 och andra tjänster fram till den 31 december 2005 var följande:

#### Total ersättning för extern revision som betalas av Fortum

1 000 euro	2003	2004	2005
Revisionsarvoden	1 413	1 346	1 065
IFRS-uppdrag	1 686	713	237
Skatterådgivning	313	426	287
Övrigt	522	546	389
<b>Totalt</b>	<b>3 934</b>	<b>3 031</b>	<b>1 978</b>

# Styrelsen

Styrelseledamöter den 31 december 2005

56



## PETER FAGERNÄS

Styrelsens ordförande, född 1952, juris kandidat  
Ordförande i nominerings- och ersättningskommittén

*Huvudsysselsättning:*  
Styrelseordförande för Oy Hermitage Ab och aktiv delägare i Hermitage & Co, Ltd.

*Tidigare erfarenheter:*  
Styrelseordförande för Pohjola Group plc.  
Styrelseordförande för Conventum plc.  
Koncernchef för Conventum Plc.  
Styrelseledamot i Merita Bank  
Koncernchef för Prospectus Oy  
Olika befattningar inom Kansallis-Osake-Pankki

*Parallella förtroendeuppdrag:*  
Styrelseledamot i Finnlines plc.  
Styrelseledamot i Wipak Ltd (Kanada)

Fristående ledamot i Fortums styrelse sedan 2004.



## BIRGITTA JOHANSSON-HEDBERG

Född 1947, filosofie kandidat, psykolog  
Medlem i revisionskommittén

*Huvudsysselsättning:*  
Vd och koncernchef för Lantmännen

*Tidigare erfarenheter:*  
Vd och koncernchef för Föreningsparbanken  
Skandinavisk chef för det börsnoterade holländska bolaget Wolters Kluwer

*Parallella förtroendeuppdrag:*  
Styrelseledamot i Skandia  
Styrelseledamot i Sveaskog  
Styrelseordförande för Umeå universitet  
Ledamot i Aktiemarknadsnämnden

Fristående ledamot i Fortums styrelse sedan 2004.



## BIRGITTA KANTOLA

Vice ordförande, född 1948, juris kandidat  
Ordförande i revisionskommittén

*Huvudsysselsättning:*  
Direktör

*Tidigare erfarenheter:*  
Finansdirektör för Nordiska investeringsbanken  
Vice vd och finansdirektör för International Finance Corporation i Washington D.C.

*Parallella förtroendeuppdrag:*  
Styrelseledamot i Vasakronan AB,  
Akademiska Hus AB, Nordea Bank AB, Stora Enso Oyj,  
Ömsesidiga Pensionsförsäkringsbolaget Varma och Åbo Akademi

Fristående ledamot i Fortums styrelse sedan 2001.



## LASSE KURKILAHTI

Född 1948, diplomekonom  
Medlem i nominerings- och ersättningskommittén

*Huvudsysselsättning:*  
Vd och koncernchef för Kemira Oyj

*Tidigare erfarenheter:*  
Vd och koncernchef för Elcoteq Network Corporation  
Vd och koncernchef för Raisio plc.  
Vd och koncernchef för Nokian Tyres plc.

*Parallella förtroendeuppdrag:*  
Styrelseledamot i Lassila & Tikanoja plc.  
Styrelseledamot i Elisa Corporation

Fristående ledamot i Fortums styrelse sedan 2002.



### MATTI LEHTI

Född 1947, ekonomie doktor  
Medlem i revisionskommittén

*Huvudsysselsättning:*

Vd och koncernchef samt styrelseledamot i TietoEnator Corporation (styrelseordförande från och med 1 januari 2006)

*Tidigare erfarenheter:*

Vd och koncernchef samt styrelseledamot i Tietotehdas Oy och TietoGroup  
Vice vd för Rautakirja Oy

*Parallella förtroendeuppdrag:*

Ordförande i Foundation for Economic Education  
Vice ordförande i Helsingfors Handelshögskolas stöd Stiftelse  
Styrelseledamot i Jaakko Pöyry Group  
Styrelseledamot i Finlands Näringsliv  
Kansler för Helsingfors Handelshögskola  
Fristående ledamot i Fortums styrelse sedan 2005.



### MARIANNE LIE

Född 1962, studier i juridik och statsvetenskap på Oslo universitet  
Medlem i nominerings- och ersättningskommittén

*Huvudsysselsättning:* Generaldirektör, Norges rederiförbund (NSA)

*Tidigare erfarenheter:*

Vd för Helsevakten Telemed AS, ett företag inom Umoe-koncernen  
Vd för Vattenfall Norge AS,  
Chef för informations- och industripolitiska avdelningen respektive rederiförbunds industripolitiska avdelningen vid Norges rederiförbund

*Parallella förtroendeuppdrag:*

Styrelseordförande i Galleri F15. Styrelseledamot i Kverneland ASA, Green Award, Nordmanns-Forbundet, Arendals Fossekompagni och Sykehuset Østfold HF. Medlem i koncernrådet i Orkla ASA  
Fristående ledamot i Fortums styrelse sedan 2004.

57



### ERKKI VIRTANEN

Född 1950, politices magister

*Huvudsysselsättning:*

Kanslichef vid finska handels- och industriministeriet

*Tidigare erfarenheter:*

Budgetchef vid finska finansministeriet

*Parallella förtroendeuppdrag:*

Vice styrelseordförande i Sitra (Jubileumsfonden för Finlands självständighet)

Icke-fristående ledamot i Fortums styrelse sedan 1999.

## Medlemmar i Fortums förvaltningsråd:

Timo Kalli, Ordförande

Jouni Backman, Vice ordförande

Martti Alakoski

Lasse Hautala

Rakel Hiltunen

Jorma Huuhtanen

Mikko Immonen

Kimmo Kalela

Kimmo Kiljunen

Jari Koskinen

Oras Tynkkynen

Ben Zyskowicz

### Personalrepresentanter:

Jouni Koskinen

Satu Laiterä

Tapio Lamminen

# Fortums ledning

Koncernens ledningsgrupp den 31 december 2005

58



## MIKAEL LILIUS

Vd och koncernchef sedan 2000  
Född 1949, diplomekonom  
Verksam inom koncernen sedan 2000

### *Tidigare befattningar:*

Vd och koncernchef för Gambro AB, Stockholm, 1998  
Vd och koncernchef för Incentive AB, Stockholm, 1991  
Vd och koncernchef för KF Industri AB (Nordico), Stockholm, 1989  
Vd för förpackningsdivisionen på Huhtamäki Oy, Helsingfors, 1986

### *Parallella förtroendeuppdrag:*

Huhtamäki Oyj, styrelseordförande  
Sanitec Oy, styrelseordförande  
Finsk Energiindustri, styrelseordförande  
OAO Lenenergo, vice styrelseordförande  
Hafslund ASA, styrelseledamot



## TIMO KARTTINEN

Utvecklingsdirektör sedan 2004  
Född 1965, diplomingenjör  
I ledningsgruppen sedan 2004  
Verksam inom koncernen sedan 1991

### *Tidigare befattningar:*

Chef för affärsenheten Portfolio Management and Trading, Fortum Power and Heat Oy, 2000  
Direktör för Electricity Procurement and Trading, Fortum Power and Heat Oy, 1999  
Direktör för Electricity Procurement, Imatran Voima Oy, 1997  
Konstruktionsingenjör på affärsområdet Energy Business, Imatran Voima Oy, 1991

### *Parallella förtroendeuppdrag:*

Fingrid Oyj, styrelseledamot  
OAO Lenenergo, styrelseledamot  
Finlands Näringsliv, medlem i kommittén för handelspolitik



## MIKAEL FRISK

Personaldirektör sedan 2001  
Född 1961, ekonomie magister  
I ledningsgruppen sedan 2001  
Verksam inom koncernen sedan 2001

### *Tidigare befattningar:*

Vice President, HR Global Functions, Nokia Mobile Phones, 1998  
Vice President, HR, Nokia-Maillefer, Lausanne, Schweiz, 1993  
HR Development Manager, Nokia NCM Division, 1992  
HR Development Manager, Oy Huber Ab, 1990



## TAPIO KUULA

Direktör sedan 2005  
Född 1957, diplomingenjör, ekonomie magister  
I ledningsgruppen sedan 1997  
Verksam inom koncernen sedan 1996

### *Tidigare befattningar:*

Vd Fortum Power and Heat Oy, 2000— Sektordirektör, Kraft och Värme, Fortum Abp, 2000. Vvd Fortum Power and Heat Oy, 1999.  
Direktör, styrelseledamot, medlem i ledningsgruppen, Imatran Voima Oy, 1997

*Parallella förtroendeuppdrag:* Kemijoki Oy, styrelseordförande; Fingrid Oyj, vice styrelseordförande; Teollisuuden Voima Oy, vice styrelseordförande; OKG Aktiebolag, vice styrelseordförande; OAO TGC-1, vice styrelseordförande; OAO TGC-9, styrelseledamot; OAO Lenenergo, styrelseledamot; Ömsesidiga Pensionsförsäkringsbolaget Varma, medlem i förvaltningsrådet; Gasum Oy, medlem i förvaltningsrådet; medlem i försvarsekonomiska planeringskommissionen; Finlands Näringsliv, medlem i energikommittén



### JUHA LAAKSONEN

Chief Financial Officer sedan 2000  
Född 1952, diplomekonom  
I ledningsgruppen sedan 2000  
Verksam inom koncernen sedan 1979

*Tidigare befattningar:*

Direktör, M&A, Fortum Abp, 2000  
Direktör, Finance & Planning, Fortum Oil & Gas Abp, 1999  
CFO, Neste Abp, 1998  
Corporate Controller, Neste Abp, 1997

*Parallella förtroendeuppdrag:*

Teollisuuden Voima Oy, styrelseledamot  
Neste Oil Abp, styrelseledamot  
Kemijoki Oy, medlem i förvaltningsrådet  
Ömsesidiga Försäkringsbolaget Tapiola, medlem i förvaltningsrådet



### CAROLA TEIR-LEHTINEN

Kommunikationsdirektör sedan 2000  
Född 1952, filosofie magister (kemi)  
I ledningsgruppen sedan 2000  
Verksam inom koncernen sedan 1986

*Tidigare befattningar:*

Direktör, miljö och produktsäkerhet, Fortum Abp, 1998  
Direktör, miljö och produktsäkerhet, Neste Ab, 1992  
Chef för miljöskydd, Neste Ab, 1986

*Parallella förtroendeuppdrag:*

Aktia Savings Bank Plc, styrelseledamot  
Stockmann Plc, styrelseledamot

59



### CHRISTIAN LUNDBERG

Direktör sedan 2005  
Född 1956  
I ledningsgruppen sedan 2003  
Verksam inom koncernen sedan 2003

*Tidigare befattningar:*

Chef för affärsenheten, Fortum Markets, 2003  
Regional Director Nordic/Baltic Services Microsoft, 2001  
Regional Director MS Nordic/Baltic Microsoft, 2000  
General Manager MS Sweden Microsoft, 1997

*Parallella förtroendeuppdrag:*

Svensk Energi, styrelseledamot  
EnergiFöretagens Arbetsgivareförening, vice ordförande

### Fortums övriga ledning den 31 december 2005

Fortums övriga ledning består, förutom av direktörerna i Fortums ledningsgrupp, av cheferna för Fortums affärsenheter.

#### Affärsenhetschefer

Distribution, Håkan Grefberg  
Generation, Pekka Päätiläinen  
Heat, Risto Riekkö  
Markets, Erkki Kari-Koskinen  
Portfolio Management and Trading, Per Langer  
Service, Kim Kronstedt  
Värme, Åke Pettersson

#### Koncernstab

Kommunikation, Carola Teir-Lehtinen  
Koncernutveckling, Timo Karttinen  
Miljö, hälsa och säkerhet, Arja Koski  
Ekonomi, Juha Laaksonen  
Personal, Mikael Frisk  
Informationsteknologi, Jouni Keronen  
Intern revision, Kaj Lindström  
Investerarrelationer, Mika Paloranta  
Juridik, sekreterare i styrelsen och ledningsgruppen, Harri Pynnä

60