

**Samtal med Mats Granryd, styrelseordförande och Anna Borg, vd och koncernchef****Talare:**

- Anna Borg; Vattenfall; vd och koncernchef
- Mats Granryd; Vattenfall; styrelsens ordförande
- Åsa Jamal; Vattenfall; chef koncernstab Communications samt People & Culture

**Åsa Jamal:** Ja, 2025. Jag tycker att den här filmen visar ju verkligen på bredden i vår verksamhet och att vår inriktning ligger fast: fokus mot fossilfrihet framåt. Men omvärlden kommer ju med sina utmaningar just nu, det kan ju inte gå någon förbi. Det är en ny energipriskris som vi brottas med, och det är ju faktiskt så att världsordningen skakar lite grann just nu. Om man tittar tillbaka på 2025, vad var det för typ av år för Vattenfall, Anna?

**Anna Borg:** Det var ett år med väldigt tvära kast, skulle jag säga. Och det beror ju på den omvärld och den marknad som vi lever i. Så det har varit komplext på många sätt, kan man säga. Många frågor att hantera och samtidigt se till att vi kan göra det vi ska, röra oss framåt, leverera i relation till våra kunder och till verksamheten i övrigt. Och det tycker jag att vi har klarat på ett bra sätt. Det har också varit, liksom, stark framdrift i många projekt som vi ser i den här filmen, till exempel, även fast det har varit väldigt stökigt runt omkring oss. Den geopolitiska situationen påverkar naturligtvis oss. Den påverkar ju hela världen, men den påverkar Europa i lite större bemärkelse, den påverkar oss som bolag i de marknader i Europa där vi har mycket business, och den påverkar våra kunder, vilket innebär att den har en stor påverkar på den dialog som vi har med kunderna också, och vad som kommer hända framöver hos dom, och hur vi kan bidra till det på olika sätt. Sen har det ju också gjort det väldigt, väldigt tydligt, än en gång, hur sårbart Europa är på grund av sitt beroende av importerade fossila bränslen. Och det är ju så att Europa har en fundamental konkurrensnackdel i ekonomin, rent generellt, så länge vi baserar den på de här importerade fossila bränslena, och det beror ju på att det är billigare att utvinna olja och gas i USA och i Kina, än vad det är i Europa, och det finns mycket mer av den råvaran också, och sen ska den transporteras hit och vi ska bygga vårt energisystem eller vårt elsystem på det, och det gör att det helt enkelt blir dyrare här. Så även om man bara ser det ur ett rent ekonomiskt perspektiv så är det här en stor nackdel och en stor sårbarhet när de här leverantörskedjorna då inte fungerar som de ska. Och enda sättet att ta sig vidare från det, egentligen, det är ju att bygga mer inhemsk elproduktion i Europa och se till att den är fossilfri, för det är det som kommer öka konkurrenskraften i Europa. Så det gäller för oss att hitta vägar att göra det tillsammans med våra kunder och partners, och det är vad vi fokuserat på under året.

**Åsa Jamal:** Verkligen. Och Mats, från styrelsens perspektiv då, hur har året varit?

**Mats Granryd:** Nä, men det har ju varit väldigt komplext, som Anna sa, och det liksom fortsätter ju från Covid och in till det här och energikriser och så vidare. Så att det är en delvis ny världsordning och den måste vi anpassa oss och jobba med, och det man kan säga, det är att vi har haft ett väldigt starkt engagemang från styrelsen och jag hoppas att vi ger ledningen det stöd och riktning som behövs för Vattenfall att fortsätta sin väg framåt. Så vi har haft nästan full närvaro på alla möten, och så vidare, vilket är otroligt bra. Sen har vi naturligtvis jobbat med många strukturaffärer: mycket vind som vi såg tidigare, både Zeevonk och andra, och en del strukturaffärer där vi har avyttrat vår kundverksamhet i Frankrike, till exempel. Men det som kanske har tagit mest tid har ju varit ny kärnkraft, och det visar ju bara på komplexiteten i den frågan, alltså, det är inte lätt. Som tur är så har vi ju många väldigt, väldigt duktiga medarbetare som hjälper oss i, och liksom navigera i det här, för att det är komplex materia. Och där är ju naturligtvis dialogen med ägaren väldigt viktig. Och den har varit oerhört bra, oerhört konstruktiv och oerhört stabil, vilket jag tror ju är en förutsättning för att det här ska fungera. Sen har vi spenderat en hel del tid också på effektiviseringar, på att försöka hitta smartare processer, inte va, liksom jobba med onödiga gränssnitt utan försöka göra saker och ting enklare. Och jag fick från dig, tror jag, Anna, den här Fossil Freedom Award för någon vecka sen, och det, måste jag säga, det var otroligt inspirerande att se hur Vattenfalls medarbetare, liksom, självmant kommer på nya sätt att göra saker och ting. Där man har reducerat ner ledtider från månader ner till veckor, bara genom att ändra ett arbetssätt, och det är precis det som jag tycker är, liksom, 'crutchen' för det här, så det är jättekul. Men mycket av arbetet återstår ju naturligtvis och det är viktigt att vi håller det på inslagen väg, som du pratade om, fossil freedom och så vidare.

**Åsa Jamal:** Om vi håller oss fast vid ny kärnkraft lite, Anna, vad gör vi där, konkret? Berätta mer.

**Anna Borg:** Vi gör väldigt många olika saker samtidigt, och det är väldigt spännande, men konkret så håller vi ju på att arbeta, förbereder på sajten för att kunna börja bygga. Och det är också mycket förberedelser kopplat till de tillstånd vi behöver för att få sätta igång. Vi behöver ju både ett tillstånd enligt kärntekniklagen, vi behöver ett miljötillstånd. Det

kommer vara första gången som någon ansöker om att få bygga ny kärnkraft enligt modern miljölagstiftning, så det kommer vara nytt för alla inblandade. Vi kommer behöva vanliga bygglov, och så vidare, så att det pågår mycket arbete. Sen har vi ju, precis som vi såg i filmen här också, en intensiv dialog med de två leverantörer, de två tänkbara som är kvar i den här processen. Efter sommaren så gick vi ju ner från fyra tänkbara till två tänkbara leverantörer, och nu är det då GE Vernova och Rolls-Royce som är de två som är kvar. Så att vi har ett ganska stort team som har varit runt och tittat på både verksamheter och underleverantörer hos båda de här. De har varit här vid åtskilliga tillfällen, vi pratar om allt från teknik till finansiella lösningar, vem som tar vilken risk, hur man ska kunna leverera i praktiken, och så vidare. Så det jobbet pågår för fullt. Jag har själv varit i både Storbritannien, i Sydkorea, i Japan, och på andra ställen, och det är några resor kvar för att verkligen känna på de här underleverantörerna hela vägen också, för att förstå hur det här kommer se ut i praktiken när vi väl har valt en slutlig leverantör, då. Så det tänker vi oss att göra under det här året och sen gå in i nästa fas för det här, då. Vi har ju startat Videberg Kraft AB, som är det projektbolag där vi ska lägga det här projektet kring ny kärnkraft som ska byggas nere på Väröhalvön då, och vi har ju också gått vidare i det här samarbetet med Industrikraft, det konsortium av nio stora industribolag som kommer vara med och samäga det här projektet och den här kärnkraften. Så det blev klart precis före jul, hade vi förhandlat klart alla avtal, och sen så trädde den transaktionen i kraft, nu då, 1 april, så numera äger Vattenfall 80% av Videberg Kraft AB och Industrikraft äger 20%. Också håller vi på och förhandlar med staten kring den här riskdelningsmodellen som man har tagit fram för att möjliggöra ny kärnkraft, inte bara för Vattenfall och Industrikraft, utan för alla som kan tänkas vilja bygga kärnkraft. Och där håller vi ju nu på att diskutera villkoren i den modellen, och sen när vi är klara med det ska ju det skickas till EU för godkännande, också. Så att det är mycket arbete på alla fronter, kan man säga, väldigt spännande.

**Åsa Jamal:** Mm, och arbetet fortsätter, fast i lite nya former då med Videberg etablerat.

**Anna Borg:** Ja, det stämmer.

**Åsa Jamal:** Om man ska summera 2025 så är det så klart oerhört viktigt att titta på våra finansiella resultat och våra mål, och man kan ju konstatera att vi överträffade dem ganska rejält. Kanske en ledande fråga, men vad säger det om vår motståndskraft som bolag?

**Anna Borg:** Ja, men det säger ju att vi är ett starkt bolag som klarar av att leverera även i liksom, den turbulenta marknad och omvärld som vi har runt omkring oss. Och det är ju ingen slump, utan det beror ju på ett antal faktorer. Det beror till exempel på att vi var tidiga med att bestämma oss för att vi behöver få ner utsläppen av växthusgaser i vår verksamhet. Så vi har ju minskat våra CO<sub>2</sub>-utsläpp väldigt mycket över det senaste decenniet, och det gör att vi faktiskt betraktas som mindre riskabla som bolag, att vi har mindre risk i vår affärsverksamhet än många andra verksamheter och bolag som har högre utsläpp. Och det ser man tydligt när kapitalmarknaden och ratinginstituten betraktar Vattenfall. Så att vi var tidiga med det och verkligen har levererat på det, det har gjort att vi är stabilare. Sen har vi ju också valt en väg, sen ganska lång tid tillbaka, där vi är en, där vi har en integrerad och diversifierad affärsmodell, och det betyder att vi har flera olika typer av verksamheter: vi finns i produktion, i distribution, i försäljning och så vidare. Många andra bolag har valt att koncentrera sig på ett av de områdena. Men den diversifieringen gör ju också att vi kan sprida risker, och vi kan välja lite grann hur mycket vi lutar oss på vilket ben beroende på hur marknaden och omvärlden ser ut, och det är också någonting som gör att vi är mer stabila i de här orostiderna än vad många andra bolag är. Så det, skulle jag säga, har varit till gagn. Och det här gör ju att vi har mer handlingsutrymme. Vi klarar av att hålla en hög investeringstakt trots den här riskfyllda omvärlden. Vi kommer investera ungefär 165 miljarder över de närmaste fem åren. Det är ungefär lika mycket som vi hade i den förra investeringsplanen också, så det har inte ändrats egentligen på grund av det här, och de investeringarna går ju delvis till kärnkraft, som vi såg, och som vi har pratat om, men de går också till havsbaserad vind. Vi har ju till exempel Nordlicht-projektet utanför Tyskland, som kommer att vara Tysklands största havsbaserade vindkraftspark när det är färdigbyggt. Men vi investerar också i befintlig verksamhet. Vattenkraften är ett sånt exempel, där vi kanske inte kan bygga ut i så stor utsträckning, men vi kan se till att hålla anläggningarna i gott skick, att använda så modern teknologi som möjligt i dem. Vi har till exempel beställt en ny stor dammlucka, det är ju en enorm konstruktion i en sån anläggning, och den har vi då beställt av fossilfritt stål som kommer ifrån SSAB. Så det är ju ett sätt att vi jobbar med material och teknikutveckling även i befintlig verksamhet. Och så investerar vi väldigt mycket i det svenska elnätet, för att det behövs, av många skäl. Så närmare 47 miljarder är tanken att vi ska investera under de närmaste fem åren. Så att vi är ett starkt bolag med förmågan att hålla tempo i omställning och utveckling, även i de här tiderna.

**Åsa Jamal:** Och vi bidrar ju också till motståndskraft i samhället i stort, men utifrån styrelsens perspektiv är jag lite nyfiken på att höra mer om hur ser styrelsen på vårt eget... vårt arbete med vår egen säkerhet inom Vattenfall under dessa oroliga tider.

**Mats Granryd:** Det är ju någonting vi fokuserar jättemycket på, både vad det gäller fysisk säkerhet men också cybersäkerhet. Och det vet vi ju alla med frammarschen, den enormt snabba frammarschen med AI och ny teknologi, så måste vi vara steget före på något sätt, och vi har ju investerat ganska mycket tid från styrelsens sida för att utbilda och lära oss hur vi kan, så att säga, säkra upp Vattenfall så gott det går i den här nya riskmatrisen. Den är ju mycket mer komplex nu och det går så mycket fortare än vad det har gjort tidigare, så därför så måste vi vara på våra tår hela tiden, alltså. Och det är väl en sak som jag kanske är, inte för att jag sover dåligt om nätterna, men om jag skulle göra det så är det kanske det som jag är mest orolig för. Och där känner jag mig trygg med att vi har en bra position, men det räcker ju inte med att ha en bra position idag, man måste liksom ha en bra position för det som komma skall, när det går så fort. Och där tror jag alla bolag kämpar med att liksom försöka driva saker och ting framåt. Vattenfall har en stark position men vi har också mycket, mycket känslig infrastruktur som är kritisk för Sverige, så att det är någonting vi tar på absolut största allvar.

**Åsa Jamal:** Och med detta omvärldstryck då, hur säkerställer vi samtidigt att klimatambitionerna inte tappar fart?

**Anna Borg:** Ja, men då tror jag det är viktigt att komma ihåg att våra klimatmål är ju ingenting som liksom ligger separat vid sidan av verksamheten, det är ju en integrerad del av vår affärsstrategi, och har varit det under länge, lång tid. Och elektrifieringen och omställningen för att få ner utsläppen är ju någonting som pågår. Delvis för att det är en mer modern och effektiv teknologi – vi kommer helt enkelt se fler elmotorer och färre förbränningsmotorer över tid, och vi har redan många tecken på det – men det är ju också så att klimatförändringarna sker ju, det är ju inte någonting som sker sen utan det pågår ju, de förhandlar ju inte med någon, varken om tidslinje eller någonting annat, utan det är ett faktum som vi och alla andra måste förhålla oss till. Det kostar att släppa ut, idag och det kommer att göra det framöver, antingen i former av priser på utsläppsrätter, eller i form av skatter och avgifter, eller i form av att vi alla tvingas att betala för konsekvenserna av klimatförändringarna. Så att vi behöver fokusera på den här frågan för att det är en affärsstrategi, för att det kommer att stärka vår konkurrenskraft, det kommer minska risken som vi diskuterade tidigare, det kommer att vara en lönsamhetsfråga, och det är en otroligt viktig fråga, förstås, ur ett allmänt klimatperspektiv och kopplat till den värld som vi alla lever i. Och det tror jag att de allra flesta företag ser vid det här laget och också jobbar mot att få ner sina utsläpp, och det gäller faktiskt i alla delar av världen. Så att riktningen är väldigt tydlig. Det är ju hastigheten som är utmaningen, det går ju inte riktigt så fort som det skulle behöva göra. Och i Vattenfall så står vi fast vid vårt mål, 2040 när vi ska vara netto-noll, och det gäller både scope 1, 2 och 3 av utsläpp. Och vi har i dagsläget minskat våra utsläpp jämfört med 2017, med 57%, så vi har kommit en bra bit på vägen. Vi är i princip klara i det som kallas för scope 1, det vill säga det som är vår egen verksamhet. Men vi har fortfarande utsläpp kvar i det som kallas scope 2 och 3, det vill säga det som finns i leverantörskedjorna då, från material och annat som vi beställer från våra leverantörer, och det som våra kunder använder våra produkter och tjänster till. Så det är det vi fokuserar på i stor uträkning nu då, för att se till att det också kommer att vara netto-noll till 2040. Och då ska man komma ihåg att då vi ligger i linje med den här 1,5-gradersbanan som är satt som ett övergripande mål, och som också i vårt fall då är certifierat av Science Based Target Initiative, så att det vi gör faktiskt är i enlighet med vetenskapen för att det har den effekt som det ska också. Så att, för oss är det väldigt naturligt att fortsätta jobba på ett integrerat sätt med de här frågorna. Det är som sagt var, en affärsfråga i allra högsta grad för oss.

**Åsa Jamal:** Tack Anna, glasklart. Vi behöver runda av men Mats, är det någonting du vill skicka med Vattenfalls medarbetare eller bolaget in till 2026?

**Mats Granryd:** Ja, alltså, jag vill börja med tacka alla för ett fantastiskt 2025. Alltså det är ju så många som har jobbat oerhört hårt för att få till ett stabilt resultat, där ibland går det inte tillräckligt fort, men ibland går det alldeles för fort, i cybersäkerhetskretsar och så vidare. Så ett stort tack från styrelsen till alla medarbetare på Vattenfall. Men sen tror jag att 2026 kommer innebära ett stort behov av fokus, det kommer innebära ett stort behov av uthållighet, samarbete och en väldig massa hårt arbete. Det blir inte lättare. Vi har haft ett fantastiskt resultat 2025, men man är inte bättre än sin sista spelning, så att säga, och nu börjar nästa spelning. 2026 blir utmanande, det är jag helt säker på. Men vi har oerhört kompetenta medarbetare, vi har en integrerad affärsmodell, vi har förståelse för hur vi ska kunna driva affären framåt. Så jag ser framtiden väldigt positivt ur ett Vattenfall-perspektiv, och jag är helt säker på att vi kommer och kunna lyckas med ett jättebra resultat 2026 också. Men först och främst, stort tack för 2025!

**Åsa Jamal:** There's a way!

**Mats Granryd:** There's a way, absolut.

**Åsa Jamal:** There's a way. Okej, tack så jättemycket! Då lämnar jag tillbaka ordet till dig Mats.

**Mats Granryd:** Okej, tusen tack. Då går vi och sätter oss igen, Anna. Tack Åsa.