

Årsstämma Vattenfall AB 2012

Stockholm 25 april 2012

Tal styrelseordförande Lars G Nordström

Observera: Det talade ordet gäller.

Tack för ordet, herr ordförande.

Låt mig inleda med en beskrivning av styrelsens arbete under 2011.

De ärenden som ska behandlas av styrelsen följer i huvudsak aktiebolagslagen och styrelsens arbetsordning. Styrelsens främsta uppgifter, förutom att utse VD, vice VD och firmatecknare, är att:

- Fastställa Vattenfalls strategi
- Säkerställa att bolaget har en effektiv ledning samt följa upp och kontrollera bolagsledningens organisation och förvaltning
- Tillse att bolaget har god intern kontroll och fortlöpande hålla sig informerad om och utvärdera hur systemen för intern kontroll fungerar
- Fortlöpande bedöma bolagets ekonomiska situation
- Tillse att bolagets organisation, beträffande bokföring och medelsförvaltning, innefattar en tillfredställande kontroll
- Fortlöpande kontrollera hur VD fullgör sitt ansvar för den löpande förvaltningen

Dessutom ska styrelsen bland annat godkänna större investeringar, förvärv och avyttringar samt fastställa centrala policier och instruktioner. Styrelsen beslutar därutöver om ingående av avtal med VD, vice VD och övriga ledande befattningshavare inom företaget.

Enligt styrelsens arbetsordning ska åtta till tolv ordinarie sammanträden hållas varje år. Utöver de ordinarie mötena sammankallas styrelsen vid behov. Totalt sett sammanträdde styrelsen 19 gånger under 2011.

För att på ett effektivt sätt kunna fullgöra sitt uppdrag har styrelsen inom sig inrättat ett revisionsutskott, ett ersättningsutskott och ett för året nytt säkerhets- och riskutskott, vilket bildades vid konstituerande styrelsemöte den 27 april 2011. Utskotten ansvarar för att bereda styrelsebeslut inom sina respektive sakområden. Under 2011 hade ersättningsutskottet 14 möten, revisionsutskottet 8 möten och det nya säkerhets- och riskutskottet 3 möten.

Utöver de frågor som finns på styrelsens ordinarie arbetsordning har styrelsen under 2011 bland annat behandlat och beslutat i följande frågor:

- Avyttring av verksamheter utanför huvudmarknaderna
- Konsekvenser av politiska beslut om nedläggning av kärnkraftsverksamheten i Tyskland
- Frågor i samband med implementering av ny strategisk inriktning, organisation och affärsmodell för hela koncernen och uppgradering av koncernens ledningssystem
- Beslutsprocessen och beredning av styrelsefrågor

- Förslag, implementering och uppföljning av riktlinjer för ersättningar och villkor avseende ledande befattningshavare

Jag vill avsluta denna genomgång av styrelsens arbete med att säga några ord om den sista av dessa punkter: Vattenfall ska följa regeringens riktlinjer och ha en sund ersättningskultur. Som ny ordförande kan jag konstatera att det funnits avvikelser. För att säkerställa att riktlinjerna följs har Vattenfall vidtagit, inom gällande lagstiftning och kollektivavtal, ett antal åtgärder för att rätta till avvikelserna.

Detta har gjorts för att säkerställa att regeringens riktlinjer följs:

- Omförhandling av ersättningar och villkor som är i strid med riktlinjerna har genomförts i den utsträckning som gällande lag och kollektivavtal tillåter.
- Processer för ersättningar och villkor har centraliserats.
- Gemensamma principer för lönebildning har utvecklats.
- Gemensamma principer för förmåner har utvecklats.
- Beslutsordningen för villkor och ersättningar till ledande befattningshavare och högre chefer har stärkts.
- Styrelsens, ersättningsutskottets samt företagsledningens roller och ansvar har tydliggjorts.

Enstaka omförhandlingar återstår av pensionslösningar och klausuler för uppsägningstid och avgångsvederlag för högre chefer i Tyskland. Dessa förändringar ska ske inom gällande lagstiftning och kollektivavtal.

De påträffade avvikelserna beror antingen på äldre avtal som har träffats före 2009, på förändrade arbetsuppgifter eller på ersättningsstrukturer anpassade till villkor och lagstiftning i andra länder.

Efter styrelsens beslut genomfördes, med hjälp av externa samarbetspartners, en undersökning avseende ersättningar och villkor för 16 ledande befattningshavare och 228 högre chefer i Vattenfall. Inga avvikelser noterades angående de 16 ledande befattningshavarna. Ingen har någon rörlig ersättning. 14 ligger inom ramen för vad som anses vara normal marknadslön. En ligger något över. En ligger något under. Rörliga ersättningar förekommer inom andra områden, exempelvis inom tradingverksamheten. Där följer man marknadspraxis och i den verksamheten är ersättningarna höga men inte löneledande.

Undersökningen har redovisats i ett pressmeddelande och vid en presskonferens den 23 september 2011.

Regeringens riktlinjer om att ersättningar inte ska vara löneledande utan präglas av måttfullhet ska gälla inom hela organisationen.

Nu, när styrelsens arbete under verksamhetsåret är redovisad, vill jag ge en personlig reflektion över bolagets betydelse, utveckling och omvärld.

Vattenfall är ett av Sveriges viktigaste bolag. Läser man den internationella affärstidningen Fortune hittar man på deras lista över världens 500 största företag endast tre svenska bolag: Volvo på plats 237, Vattenfall på plats 322 och Ericsson på 339.

Oavsett hur Fortune har räknat fram detta menar jag att det är rimligt att Vattenfall i väsentliga avseenden jämförs med de två andra bolagen - både av utomstående och av oss som är verksamma i bolaget.

Kraven från alla Vattenfalls intressenter ska mötas på samma sätt som de andra bolagen möter sina intressenters krav.

Och vi ska arbeta med alla aspekter av vår verksamhet med lika höga ambitioner. Det gäller till exempel:

- Effektivitet
- Resultat
- Kundnöjdhet
- Förtroende
- Strategi och framtidstro

Låt mig utveckla detta med effektivitet:

Alla framgångsrika företag - oavsett bransch - kännetecknas av god effektivitet i den dagliga produktionen. Noggrannhet, ordning och reda, inget slarv med detaljerna. Tillfredsställelse i att sakerna fungerar bra. Det som i företagsvärldens engelska nomenklatur kallas operational excellence. Det handlar om att mäta och utvärdera. Det handlar om att skapa en kultur där ständiga förbättringar eftersträvas.

Denna filosofi ska prägla Vattenfall. Organisationen ska genomsyras av en strävan efter ständiga förbättringar. Det är positivt att ledningen med kraft byggt en ny organisation som ska följa denna arbetsmodell. Det är positivt att den nya organisationen också har skapat en stärkt kostnadskontroll och levererat besparingar i enlighet med, eller till och med snabbare än, den plan som styrelsen har beslutat om.

Vattenfall har under många år levererat betydande överskott till ägaren, svenska staten. Ett betydande bidrag till allt det som finansieras gemensamt via statskassan. Det är viktigt att minnas. Men staten tar in pengar från Vattenfall på flera sätt. Förutom utdelningen levererar vi energiskatter. Vi betalar bolagsskatt. Vi skapar tusentals arbetstillfällen, tusentals skattebetalare, inte sällan i glesbygd.

Att upprätthålla en hög lönsamhet är viktigt. Det krävs för att vi ska kunna fortsätta bidra till ägarens finanser. Men det är också viktigt för att vi ska kunna finansiera våra omfattande investeringar. Vårt arbete med att fullfölja uppdraget att vara ett av de bolag som leder utvecklingen mot en miljömässigt hållbar energiproduktion kräver investeringar. Det klarar vi bara om vi värnar god lönsamhet.

I vårt ägardirektiv framhålls att vi ska leverera en lönsamhet så att bolaget tillhör ett av de bolag som leder utvecklingen mot en miljömässigt hållbar energiproduktion. Så att vi kan vara det. Jag återkommer till det.

Låt mig också utveckla min syn på arbetet med kundnöjdhet, som också ska vara i nivå med andra Fortune 500-företag:

Nöjda kunder är, eller borde vara, synnerligen viktigt för alla bolag. Vattenfall har haft en stigande trend för kundnöjdhet i Sverige i Svenskt Kvalitetsindex mätningar sedan 1989, liksom hela vår bransch. Samtidigt måste man konstatera att vår bransch ligger lägre än de flesta andra branscher.

Det finns många av Vattenfalls kunder, liksom elkunder i stort i Sverige, som inte är nöjda med priset på el. Det är en rimlig utgångspunkt - för alla kunder skulle gärna vilja ha ett lägre pris på den vara/tjänst de köper. Den inställningen, att elpriset är för högt, förstärks av att även vissa politiker och media gärna instämmer i dessa synpunkter.

Låt mig stillsamt konstatera att det i Sverige tas ut skatter och avgifter vid både produktion av el och vid konsumtion av el. En stor del av kostnaden på en elfaktura består alltså av skatter och avgifter beslutade av riksdagen. Sedan elmarknaden avreglerades 1996 har skattenivån nästan tredubblats och staten tar in cirka 40 miljarder kr per år från elsektorn. Tillsammans med kostnaden för handeln med utsläppsrätter är nästan hälften av kundens elkostnader effekten av politiska beslut.

Politiker har använt skatterna för att minska energiförbrukningen och för att bidra till statens finanser. Nu är politikerna naturligtvis i sin fulla rätt att göra detta - men när många av dem samtidigt förkunnar att de är bekymrade över de höga elpriserna kan det vara på sin plats med en påminnelse: Sedan elmarknaden avreglerades 1996 har skattenivån nästan tredubblats.

Politiskt beslutsfattande är av stor betydelse för energibranschen, inte bara när det gäller skatter. Det handlar också om de energipolitiska villkoren. Det sägs ofta att företag vill ha tydliga spelregler på lång sikt för sin verksamhet. Det är naturligtvis bra. Verkligheten är dock annorlunda. Det måste vi anpassa oss till.

Jag är av den uppfattningen att om företag ska vara framgångsrika – oavsett bransch – måste de kunna hantera förändring med snabbhet och flexibilitet. Det är inte så lätt då vi måste matcha politiska beslut mot investeringsbeslut som löper över flera decennier.

Ett enda politiskt beslut kan kullkasta kalkylen för en investering. Eller rent av upphäva tillstånd som krävs för att bedriva verksamheten.

Ett tydligt exempel är energipolitiken i Tyskland det gångna året. Tyskland fattade beslut om stängning av sina äldsta kärnkraftsanläggningar samt full avveckling av den tyska kärnkraften till 2022. En helomvändning. Bara ett år tidigare, hösten 2010, hade samma Bundestag beslutat att förlänga livstiden med 8 respektive 14 år för landets kärnkraftverk.

I samband med beslutet förlorade de tyska kärnkraftsoperatörerna en stor del av sina tillgångar. Vattenfall förlorade möjligheten att driva Krümmel och Brunsbüttel vidare. En förlust som vi förväntar oss kompensation för.

Ett annat exempel är elmarknadsreformen i Storbritannien. Vattenfalls närvaro i Storbritannien är i hög grad beroende av hur de brittiska politikerna väljer att utforma sin Electricity market reform. Vattenfall är idag en relativt liten elproducent i Storbritannien, men vi har planer på att bygga havsbaserad vindkraft i Engelska kanalen. Om det kan bli

en stark affärsplan, som kan leda fram till ett investeringsbeslut, är ju helt beroende av utformningen av den framtida elmarknaden och de stödsystem som är kopplade till den.

Ett tredje exempel är möjligheterna till koldioxidlagring, CCS. I de länder där vi undersökt möjligheterna, främst Tyskland och Danmark, är den politiska viljan att hitta platser och godkänna tillstånd för lagring av koldioxid liten. CCS-teknikens framtid är därmed inte bara beroende av att priset på fossila koldioxidutsläpp blir högre: den är även beroende av att politikerna svänger i frågan om tillstånd.

Omvärlden är osäker. Men vi ser att framtiden finns inom el- och värmeproduktion med låga utsläpp. Det handlar för vår del om vindkraft, biokraft, vattenkraft, vågkraft, gaskraft, kolkraft med CCS och kärnkraft. Vi gör oss beredda inför framtiden genom att successivt ställa om vår investeringsportfölj från produktion med utsläpp av fossil CO₂ till produktion med låga koldioxidutsläpp. För 2012 års investeringar utgör 33 procent av investeringarna i el- och värmeproduktion tekniker med låga CO₂-utsläpp. Det beror i hög grad på gamla investeringsbeslut och behov av reinvesteringar i befintliga anläggningar. 2016 är samma siffra 66 procent. Inom den närmaste femårsperioden planerar Vattenfall att investera 38 miljarder i vindkraft.

Dörren till kärnkraft är stängd i Tyskland. Men i Sverige har vi bestämt att befintliga reaktorer ska kunna ersättas med nya. Mot den bakgrunden fördjupar Vattenfall utredningsarbetet kring förutsättningarna att ersätta befintliga kärnkraftsreaktorer.

Det vi nu vet om de juridiska förutsättningarna för ersättningskärnkraft innebär att i ett scenario där inga komplikationer tillstöter kan det ta minst 10 år från att processer inleds till att en färdig reaktor kan ersätta en befintlig. För Vattenfall som stor ägare av svenska reaktorer kan beslutsläget sammanfattas som följer: det är nödvändigt att fördjupa analysprocessen för att skapa ett bättre beslutsunderlag, men det kommer dröja tills beslutsunderlaget är på plats.

Optionen att ersätta befintlig kärnkraft kan Sverige behöva: Mellan 2025 och 2035 räknar vi med att drygt 20 TWh kärnkraftsproduktion i äldre reaktorer kommer att fasas ut. Det är en betydande del av den elproduktion som är oberoende av väder och vind, och utfasningen kan, utan ersättande kraft eller långsiktig planering, orsaka pristurbulens och oro på elmarknaden.

Oavsett dessa omständigheter måste vi som företag upprätthålla flexibilitet. Därför måste vi utreda möjligheten så att vi har ett beslutsunderlag på plats för att kunna ta ställning.

En förutsättning för att bedriva kärnteknisk verksamhet, oavsett om de är befintliga eller eventuella nya reaktorer, är att vi förtjänar förtroende för hur verksamheten bedrivs och att vi uppfyller alla högt ställda miljö- och säkerhetskrav.

Som ni känner till drabbades Vattenfalls kärnkraftsproduktion av ett bakslag i somras. Den 11 maj 2011 inträffade en begränsad brand i reaktorinneslutningen i Ringhals 2. Branden hade inte någon påverkan på reaktorsäkerheten, men spred sot. Saneringsarbetet har tagit längre tid än beräknat, och inte förrän alldeles nyligen har vi åter tagit Ringhals 2 i drift. Det som inträffat i Ringhals 2 är inte acceptabelt. Vattenfall har lärt sig av detta. Ringhals har lärt sig av detta. Det är ett nytt ledningsteam på plats i Ringhals sedan i höstas och vi har förtroende för att de kommer se till att tillgängligheten för reaktorerna i

Ringhals förbättras. Branden i Ringhals 2 har kostat Vattenfall mycket. Både räknat i pengar och i förtroende.

Ringhals 2 är ett exempel på hur vår egen verksamhet, eller överksamhet, påverkat det resultat som vi ska bedömas efter. Men som jag tidigare nämnt så är det ofta händelser i vår omvärld som ger förutsättningar för vår verksamhet och det resultat vi levererar.

Vattenfalls uppgift är att navigera bland dessa förutsättningar på det sätt som våra ägare instruerar oss. För vi styrs av ägardirektiv: det är ägarens privilegium. Bolagets uppgift är att följa, möjligen också att i förväg ge konsekvensbeskrivningar, men inte att ifrågasätta dessa direktiv. Om så har varit fallet är det inte acceptabelt. Bolaget ska naturligtvis verka utifrån de förutsättningar som ges - och bedömas utifrån dessa. Det är olyckligt att bolaget bedöms utifrån förutsättningar som inte har givits - ännu värre utifrån förutsättningar som man önskar man borde ha givits - något som jag ibland tycker mig märka i debatten om branschen och om Vattenfall.

Men det är också naturligt att Vattenfall är ett företag som många har åsikter om. För Vattenfall är ett stort och betydelsefullt svenskt företag. Låt oss komma ihåg att en betydande del av vår verksamhet är baserad på svensk industriutveckling och svensk ingenjörskonst. Vi ägs av staten och vi ska vara stolta över vad bolaget har åstadkommit över tiden: Vattenfall elektrifierade Sverige genom att bygga vattenkraftstationer och stamnäten i Sverige, Vattenfall har varit ledande i utbyggnaden av både kärnkraft och vindkraft i Sverige. Och Vattenfall har de senaste 15 åren mångdubblat både omsättning och resultat och blivit ett av Europas ledande energibolag.

Men det ska inte stanna där. Vi ska också ha förhoppningar om vad bolaget kommer att åstadkomma i framtiden: Vattenfall ska vara med och bygga ut Sveriges och Europas lågutsläppande kraftproduktion. Vattenfall ska vara med när Europas politiker bestämmer sig för att minska de fossila koldioxidutsläppen genom inblandning av biobränslen i kolkraftverk och genom CCS. Och Vattenfall ska vara med och utveckla och erbjuda lösningar för de kunder som är grunden för vår verksamhet.

Jag ser framför mig att Vattenfall kommer förstärka sin bas i Sverige och i Norden, behålla och utveckla utvalda viktiga europeiska positioner - storlek har och kommer att ha betydelse – samt att vi successivt förändrar vår produktionsprofil över tiden till allt lägre koldioxidutsläpp.

Vattenfall är ett av Sveriges viktigaste företag - vare sig man mäter i omsättning, resultat eller antal anställda. Vattenfall verkar i en bransch där vi måste kunna möta våra intressenters krav för att förtjäna förtroende.

Min bild är att företaget är på rätt väg för att förtjäna ett växande förtroende, och vi kommer att arbeta hårt för att fortsätta på den vägen.

Tack för ordet.