

## Anförande av styrelsens ordförande Lars G Nordström

### Strategiska inriktningen sedan 2010

Tack för ordet, herr ordförande.

Vattenfalls uppdrag – enligt bolagsordningen – är att generera en marknadsmässig avkastning genom att affärsmässigt bedriva energiverksamhet så att Vattenfall är ett av de bolag som leder utvecklingen mot en miljömässigt hållbar energiproduktion.

2010 lade Vattenfall fast en ny strategisk inriktning grundad på ägarens uppdrag till bolaget. Strategin som vi arbetat efter sedan dess utgår ifrån följande punkter:

- Effektivisering och sänkta kostnader
- Stärkt balansräkning genom minskade skulder
- Ökad tillgänglighet i produktionen
- Minskad koldioxidexponering till 65 miljoner ton år 2020
- Fokus på kärnmarknaderna Sverige, Tyskland och Nederländerna
- Införandet av en verksamhetsstyrd organisationsstruktur

Nu kan jag konstatera att bolaget har levererat enligt dessa mål.

- Ett besparingsbeting om sex miljarder kronor uppnås redan vid utgången av 2012, vilket är tidigare än planerat
- Koldioxidexponeringen har minskats
- Balansräkningen har stärkts. Nettoskuldsättningen har sänkts med 30 miljarder kronor sedan 2010
- Fokus på Sverige, Tyskland och Nederländerna har uppnåtts i och med att verksamheter i Belgien, Finland och Polen avyttrats
- Investeringsprogrammet har anpassats till bolagets kassaflöde
  
- Tillgängligheten i produktionen har förbättrats. 2012 är ännu inte slut, men som det ser ut just nu så blir det mycket bra produktionsresultat. Kärnkraftsproduktion i Forsmark och Ringhals ser ut att nå de bästa resultaten på fem år. Dessutom har vi en rekordhög vattenkraftproduktion.

### Förändrade förutsättningar

När vi nu befinner oss i slutet av 2012 kan vi dock konstatera att förutsättningarna förändrats på vissa punkter. Därför är det nödvändigt att uppdatera strategin i enlighet med den föränderliga omvärlden.

## Lägre marknadspriser

Energibranschen står inför betydande utmaningar. En kombination av subventionerad ny produktionskapacitet, låg efterfrågan i krisens spår och begränsningar i överföringskapacitet har lett till lägre priser på elektricitet, speciellt i Norden. Det är förutsättningar som vi får vara beredda på att leva med de närmaste åren. På kontinenten har gaskraftverk fått väsentligt lägre lönsamhet på grund av kraftigt försämrade bruttomarginaler.

De förvärv bolaget har gjort är gjorda – det kan vi inte ändra på idag. Men med den information vi har nu kan man konstatera att köpet av nederländska Nuon var dyrt. Det är mot den bakgrunden man ska se att Vattenfall i sitt senaste delårsbokslut tvingades skriva ned bokfört värde på gas- och kolkraftverk med hela 8,6 miljarder kronor.

Samtidigt som prisnivåerna är lägre har vi på längre sikt betydande investeringsbehov. Omställningen till kraftproduktion med låga koldioxidutsläpp kräver investeringar i både nya produktionsanläggningar och i ny överföringskapacitet så att vi kan balansera över- och underskottsområden.

## Energiewende

De olika delarna i energisystemet påverkar varandra. När förutsättningarna förändras för en kraftkälla påverkas också efterfrågan på andra kraftkällor. Det ser vi många exempel på. När Tysklands politiker fattade beslut om att snabbt fasa ut kärnkraften ökade efterfrågan på den energi som kommer från vindkraft, men också på den energi som kommer från kolkraften. Tysklands beroende av kolkraft har blivit mer varaktigt i och med beslutet att fasa ut kärnkraften. Det ställer Vattenfall inför en ny utmaning i vår strävan att nå det uppställda målet att minska företagets koldioxidutsläpp till 2020.

Vad beträffar Tysklands Energiewende är det naturligtvis politikernas privilegium att fastställa reglerna på energimarknaden liksom på andra marknader. Vattenfall ska vara en konstruktiv partner när Tyskland söker nya lösningar för energiförsörjningen.

Men med det sagt vill jag också påpeka att Vattenfall förväntar sig rimlig kompensation för stängningen av kärnkraftverken.

## Åtgärder med anledning av ändrade förutsättningar

Dessa förändrade förutsättningar, de lägre marknadspriserna, de lägre marginalerna, överkapaciteten och den förändrade energipolitiken, leder till att Vattenfall behöver uppdatera strategin. I korthet kan åtgärderna beskrivas såhär:

- Kostnadsbesparingar och effektivisering
- Fokus på fortsatt stark nordisk position
- Fler tag för att nå mål om sänkta koldioxidutsläpp
- Ökad andel investeringar inom förnybar produktion

Låt mig snart utveckla vad vi menar med varje punkt.

## Dialog med ägaren om nya ekonomiska mål

Syftet med dagens extra stämma är att Vattenfall ska få nya ekonomiska mål fastställda av ägaren. Bolaget har fört en dialog med ägaren om de förändrade villkor som gäller för energibranschen och vilka målsättningar som är rimliga för bolaget framöver. Jag vill passa på att särskilt tacka ägarens representanter för de konstruktiva samtal som vi fört under denna process. Min slutsats är att det är realistiska och rimliga mål som föreslagits av ägaren till stämman.

## Hållbarhetsmål

Idag fastställer stämman ekonomiska mål. Vattenfalls styrelse har i en parallell beslutsprocess också fastställt hållbarhetsmål för bolagets verksamhet, som kommer att styra verksamheten lika mycket.

En utgångspunkt för vårt hållbarhetsarbete är EU:s 2020-mål som föreskriver 20 procent lägre koldioxidutsläpp och 20 procent förnybar produktion samt 20 procent energieffektivisering. Vi har därför valt att sätta våra hållbarhetsmål på samma områden som EU. En skillnad är dock att Vattenfall redan uppnått EU-målen för CO2 och förnybart. Våra mål för hållbarhet går således längre än EU-målen.

Våra mål gäller:

- Koldioxidutsläpp. Det ambitiösa målet om att sänka koldioxidutsläppen till 65 miljoner ton år 2020 står kvar.
- Förnybar energiproduktion. Vattenfalls tillväxttakt inom förnybar energiproduktion ska vara högre än för de marknader vi verkar på i norra Europa.

Dessutom kommer vi att sätta kvantitativa mål inom energieffektivisering, både internt och externt. Internt för att spara energi och för att stärka vår operational excellence. Externt för att stötta våra kunder att bli mer energieffektiva.

### **Energisystem som hänger samman**

Alla delar av energisystemet påverkar varandra. Det är grunden för hur Vattenfall kan ha en ännu viktigare roll att spela i Europas energiförsörjning framöver. När vi stärker vår ställning i Norden och om överföringskapaciteten mellan och inom de nordiska och kontinentala nordeuropeiska elmarknaderna ökar kan vi bidra till att hantera fluktuationerna i den tyska elproduktion som blir allt mer beroende av väder och vind. Vår nordiska energi framstår som ett attraktivt alternativ till gas från Ryssland eller från okonventionell gas, så kallad fracking – både ur miljöperspektiv och ur perspektivet försörjningstrygghet.

Det är viktigt att knyta samman energimarknaderna med ökad kapacitet för kraftöverföring. Det gäller såväl inom länder, som mellan länder. Det är helt nödvändigt med fler kablar för att klara försörjningstryggheten när allt större del av energiförsörjningen varierar i tillgänglighet.

Ökad överföringskapacitet vore bra för Tyskland. Det vore bra för Sverige. Det vore bra för kunderna – i och med att bättre sammanlänkade marknader blir mindre volatila.

Med den stora andelen vattenkraft i Norden har Vattenfall en konkurrensfördel under de så kallade våtåren, när vattenkraften producerar som mest. Men vi ska inte glömma bort att energiförsörjningen i Sverige och övriga Norden är sårbar under de så kallade torråren. För att Sveriges kunder ska undvika höga toppar i elpriset är en mer integrerad elmarknad en förutsättning.

Det vore också bra för miljön. Ju mer integrerad en elmarknad är, desto bättre är förutsättningarna för den förnybara energin och desto mindre koldioxidutsläpp kommer vi att ha.

Det vore bra för Vattenfall. Jag vill gå så långt så att jag säger att om inte de nödvändiga investeringarna i nya kabelförbindelser kommer till på annat sätt ska Vattenfall ytterst vara öppet för att bidra till sådana investeringar på egen hand.

### **Kostnadsbesparingar och effektivisering**

Efter detta om vikten av investeringar i ökad överföringskapacitet ska jag nu återgå till Vattenfalls uppdaterade strategi. Den första punkten handlar om kostnadsbesparingar och effektivisering, om "operational excellence".

På bolagsstämman i april talade jag om ett synsätt som ska prägla Vattenfall. Noggrannhet, ordning och reda, inget slarv med detaljerna. 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.

Det är positivt att ledningen med kraft arbetar med ständiga förbättringar. Det är positivt att man skapat en stärkt kostnadskontroll och levererat besparingar snabbare än den plan som styrelsen har beslutat om.

### **Fokus på fortsatt stark nordisk position**

Den andra punkten i listan med justeringar av strategin handlar om fokus på fortsatt stark nordisk position.

Energibranschen är präglad av politisk risk. När man förr i näringslivet pratade om politisk risk kunde det ofta handla om verksamhet i ett utvecklingsland som plötsligt fick en ny regering efter en statskupp, då företags tillgångar kunde konfiskeras. När vi pratar om politisk risk idag handlar det oftare om regelverk som demokratiskt valda politiker förändrar.

Det kan handla om system för att sätta pris på koldioxidutsläpp eller regelverk för drifttillstånd för en viss produktionsanläggning. Vattenfall lever ständigt med politisk risk. Det kan slå igenom när som helst, som när Tysklands politiker på kort tid svängde radikalt angående kärnkraften.

Det sägs ofta att företag vill ha tydliga, långsiktiga spelregler för sin verksamhet. Det vore naturligtvis bra. Verkligheten ser dock annorlunda ut. De marknader vi agerar på är i hög grad politiskt styrda. Våra produktionsanläggningar är beroende av tillstånd från myndigheter. Prusbildningen på de marknader som vi säljer vår produktion på påverkas av politiskt beslutade subventioner, utsläppsrätter och skatter. Därtill är det reglerat vad vi kan ta betalt för distributionen till kunderna. Det måste vi försöka anpassa oss till, även om det innebär betydande praktiska svårigheter när villkoren snabbt ändras för investeringar som gjorts för att klara energiförsörjning i flera decennier.

Min slutsats är att vi ska finnas på de marknader där vi har goda förutsättningar att vara en respekterad partner i samhällsutvecklingen. På dessa marknader ska vi agera utifrån en väl utvecklad förståelse för samhällsförändringar.

En slutsats av det är att Vattenfalls ställning i Norden bör stärkas ytterligare. Detta sker genom att bolaget ska vara en pålitlig, säker och respekterad aktör på den nordiska marknaden. Ställningen i Norden stärks också genom att bolaget ska vara ledande i utvecklingen av förnybara energikällor här, när marknadsförutsättningarna är de rätta. Vattenfall ska också hålla ögonen öppna för tillfällena att utveckla samarbeten och för tillfällena att göra kompletterande investeringar i Norden.

Goda relationer med det omgivande samhället är helt centralt för ett företag som Vattenfall. Vikten av ett högt förtroendekapital hos såväl kunder, ägare som den allmänna opinionen, kan inte nog understrykas. Allt högre krav på etiskt tänkande riktas mot alla företag. Därför finns det goda skäl att Vattenfalls styrelse kompletteras med ett forum som hanterar omvärldsrelationer och etik. Detta får också sin särskilda relevans i ljuset av senaste årens händelser, där företag genom ett relativt aningslöst förhållningssätt till etiska frågor riskerar att drabbas även av affärsmässiga förluster.

Styrelsen kommer därför att föreslå den ordinarie stämman i vår att det ska inrättas ett styrelseutskott för att bereda och följa upp frågor som rör Vattenfalls samhällsrelationer.,

På samma sätt som finansiella risker hanteras i styrelsens Audit Committee och operativa risker i styrelsens Security and Risk Committee kommer detta nya utskott – External Relations and Ethics Committee – att hantera imagerisker relaterade till vårt förtroendekapital.

Jag ser framför mig att detta utskott i styrelsen ska ha överblick och reflektera över allt som kan ha stor betydelse för intrycket av Vattenfall. Det blir en god hjälp i arbetet för att säkerställa att Vattenfall agerar på det sätt som det förväntas av respekterad samhällsaktör.

#### **Fler tag för att nå målen om sänkta koldioxidutsläpp**

Den tredje punkten i listan över strategiuppdateringar handlar om att Vattenfall behöver fortsätta att arbeta med metoder för att nå målet att minska företagets koldioxidexponering från cirka 94 miljoner ton 2010 till 65 miljoner ton till 2020.

Som jag nämnt tidigare har nya utmaningar tillkommit. Tysklands nya energipolitik med utfasning av kärnkraften har gjort landet mer varaktigt beroende av kolkraft än vad som annars varit fallet. Det påverkar givetvis också Vattenfalls kolkraftverksamhet i Tyskland.

Hittills har vi vidtagit åtgärder som sänker företagets utsläpp från 94 till cirka 80 miljoner ton koldioxid till 2020. Det behövs ytterligare åtgärder för att sänka utsläppen hela vägen ner till 65 miljoner ton. Nu ska företaget analysera de handlingsalternativ som tagits fram för att säkerställa att målet nås till 2020.

### **Fortsatt tillväxt inom förnybart**

Den fjärde och sista punkten i listan över uppdateringar av strategin handlar om fortsatt tillväxt inom förnybart.

Jag ser goda möjligheter för Vattenfall att fortsätta växa inom vindkraft och biomassa. En förutsättning är givetvis att villkoren är gynnsamma så att investeringarna blir lönsamma. Med den investeringsplan som styrelsen arbetar med kommer Vattenfall att nå målet, en tillväxttakt inom förnybar energiproduktion som är högre än för de marknader vi verkar på.

### **Avslutning**

Vattenfall är ett av Sveriges viktigaste företag – oavsett om man mäter i omsättning, resultat eller antal anställda. Vattenfall verkar i en bransch där vi måste kunna möta alla våra intressenters högt ställda krav för att förtjäna förtroende. Vi förväntas balansera intressen om miljömässig hållbarhet, priser som ger konkurrenskraft och en leveranssäker produktion mot varandra.

Min bild är att företaget i ökande grad sköter denna balansakt på ett klokt sätt och att strukturen är på plats för att fatta genomtänkta beslut om framtiden.

Tack för ordet.



## Anförande av vd och koncernchef Øystein Løseth

Tack för ordet, herr ordförande.

### Omvärldsförutsättningar: makroekonomi

Låt mig inleda mitt anförande med en utblick mot Vattenfalls omvärld.

Direkt efter att den finansiella krisen brutit ut, hösten 2008, föll industriproduktionen inom EU brant. I dag, fem år efter att krisen slog till, präglas den europeiska marknaden av låg eller ingen tillväxt och på många håll även av sjunkande industriproduktion.

I Sverige – som hör till gruppen som går bäst av alla europeiska länder - spår regeringen att BNP ökar med måttliga 1,6 procent 2012 och 2,7 procent 2013, siffror som det nu pratas om att de behöver revideras ned. De svenska teknikföretagen, där många av våra stora kunder finns, rapporterade efter kvartal tre att konjunkturen fortsätter nedåt. Den minskade ordergången omfattar i stort sett alla grupper av företag. Teknikföretagens konjunkturindex indikerar att produktionen även framöver fortsätter nedåt.

I Tyskland och Nederländerna är Eurostats bedömning ännu dystrare. I Tyskland visar prognosen svarta siffror med en tillväxt på 0,7 procent i år och 1,7 procent nästa år. I Nederländerna krymper ekonomin med 0,7 procent i år, och förväntas växa med endast 0,9 procent 2013.

### Omvärldsförutsättningar: energimarknaderna

#### Lägre spotpriser

Den lägre aktivitetsnivån i den europeiska ekonomin förändrar energimarknaderna. Vid tiden före krisen, sommaren 2008, visade elpriserna en stigande trend. EU:s system för utsläppsrätter förväntades driva upp priset på elektricitet ytterligare.

Allt det här förändrades under hösten 2008. Finanskrisen ledde till ett trendbrott i energikonsumtionen och energipriserna. I slutet av 2008 hade priset på olja sjunkit med 75 procent.

Ett annat exempel på hur krisen förändrade energimarknaderna är utvecklingen för priset på utsläppsrätter. De senaste fem åren har priset på utsläppsrätter sjunkit snabbt och dagens nivå är långt under målnivån på 30 euro per ton koldioxid, vilket är den nivå som krävs för att systemet ska



vara effektivt och driva på investeringar i förnybar energikapacitet. Vattenfall anser att handeln med utsläppsrätter är EU:s mest kraftfulla mekanism för att driva på omställningen av energisystemet. Det är därför positivt att EU diskuterar åtgärder för att stärka systemet. Vattenfall anser att en permanent minskning av antalet utsläppsrätter vid denna handelsperiods slut är rätt väg framåt.

Det vi ser är det "nya normala" på energimarknaderna. Marknadsutsikterna för efterfrågan och priser på el är fortsatt svaga vilket sätter press på Vattenfalls intjäningsförmåga. Vattenfall har vidtagit en rad åtgärder men är inte ensamt om att genomföra sparprogram, avyttra tillgångare och revidera investeringsplaner.

Tvärtom – det är något som hela branschen genomför. RWE rapporterade i augusti att 2400 jobb skulle påverkas av sparplaner på 1 miljard euro. E.ON har flaggat för att de kan behöva stänga produktionsanläggningar. Man slutför för närvarande ett avyttringsprogram som omfattar 15 miljarder euro. Neddragningarna i båda dessa företag omfattar cirka 15 procent av antalet medarbetare.

### **Prosumers och subventioner**

Vår omvärld förändras också i och med att energilandskapet förändras. En aspekt är att vi är på väg mot allt fler "prosumers", kunder som både producerar och konsumerar el. Storskaliga lösningar utmanas. Möjligheterna att räkna hem investeringar i stora baskraftverk försämras. Kraven på elnätens flexibilitet höjs – och därmed krävs ökade investeringar i dessa nät.

En annan aspekt på energilandskapets förändring är hur en allt större del av produktionen utgörs av intermittent kraft, sådan som varierar i tillgänglighet. Lars var tidigare inne på hur det kräver ökad överföringskapacitet. En annan effekt är att den förnybara energin som subventioneras sänker lönsamheten för den baskraft som saknar subventioner. Samtidigt behövs baskraften för att få energisystemet att fungera. Hur denna ekvation ska gå ihop måste både lagstiftare, myndigheter och företag brottas med.

### **Q3 och avskrivningar**

Det nya läget på energimarknaderna slår igenom i Vattenfalls resultat och balansräkning. Årets nio första månader har Vattenfall ändå klarat av att rapportera ett underliggande rörelseresultat som för jämförbara enheter ligger nästan i nivå med 2011. Ökade produktionsvolymerna har kompenserat lägre erhållna elpriser.

Marknadsförhållandena har dock fortsatt att försämrats och branschen pressas av överkapacitet, låga priser och låga marginaler speciellt på elproduktion baserad på naturgas. Det har lett till att vi tvingats skriva ned bokförda värden på goodwill och produktionstillgångar inom affärsenheten Thermal Power, huvudsakligen i Nederländerna, med sammanlagt 8,6 miljarder SEK.

Vattenfalls köp av nederländska Nuon 2009 måste bedömas utifrån de förändrade förutsättningarna. Goodwillposten i Nuon uppgick till 47 miljarder kronor vid köpet. Av det beloppet har 7,9 miljarder kronor skrivits ned sedan dess. Goodwillvärdena testas varje år enligt gängse redovisningsregler. Om den inte kan rättfärdigas av prognoser, marknadspriser eller andra faktorer som kan påverka så måste nedskrivningar göras som den vi gjorde i det tredje kvartalet.

### Vattenfall förändras

Omvärldsförutsättningarna och landskapet för energibranschen förändras fort – och därför förändras Vattenfall fort. Låt mig nu säga något om de förändringar som vi genomför inom Vattenfall.

### Hållbar produktionsportfölj

Vattenfall bygger en hållbar portfölj av produktion och produkter. Vattenfall ska hantera de utmanande ekonomiska omständigheter samtidigt som vi bidrar till en bättre miljö. Vi ska både ”generera en marknadsmässig avkastning” och vara ett av de bolag som ”leder utvecklingen mot en miljömässigt hållbar energiproduktion”, för att använda begreppen i direktivet från vår ägare.

Dessa uppgifter hänger samman, inte minst då det krävs en stark finansiell ställning för att klara av investeringar i förnybar energiproduktion.

Vattenfall har fortsatt en ambitiös tillväxtstrategi inom förnybar elproduktion. Samtidigt ser vi att budgeten för nyinvesteringar begränsas av de ekonomiska omständigheter som gäller för hela energibranschen. Det kräver att vi hela tiden ser över vilka projekt vi ska satsa på och att vi väljer de med bäst förutsättningar. När det passar kan det bli aktuellt för oss att genomföra projekten i partnerskap med andra företag. Det kan också bli aktuellt att bjuda in externa finansiärer som delägare i redan genomförda investeringar i vindkraft.

Det är viktigt för att upprätthålla skalfördelar – vi har en organisation med förmåga att genomföra många och stora investeringar i förnybar produktion. Det ska vi värna.

Med detta sagt vill jag instämma i det som Lars G Nordström sa tidigare om goda tillväxtpotentialer inom vindkraft och biomassa. Vattenfall beräknar att med nuvarande planer kunna nå en tillväxttakt inom förnybart som är högre än för de marknader vi verkar på.

### **”Smart energy enabler”**

En del av vår gröna strategi är att gå längre för att stötta konsumenterna att förenkla sina liv och att agera mer miljövänligt. Vi arbetar därför hårt med att förbättra och bredda våra kunderbjudanden. Vi kallar det för att Vattenfall ska vara en ”smart energy enabler”.

Vattenfall ska möjliggöra smarta energilösningar. Det handlar om allt från paketerbjudanden med värmepump och energi, om elbilar, om lösningar för energieffektivisering i småhus till att erbjuda energirådgivning till kunderna.

### **Hållbarhetsmål**

Som vi hörde ordföranden säga, har Vattenfall infört hållbarhetsmål, parallellt med våra finansiella mål.

Det är mitt ansvar att se till att Vattenfall kommer att nå dessa mål till 2020. Jag är övertygad om att vi kommer att klara det.

Vi har satt upp två mycket tydliga mål – att minska Vattenfalls koldioxidutsläpp till 65 miljoner ton per år. Och att Vattenfall ska växa snabbare än marknaden inom förnybart.

För att nå målet att växa snabbare måste vi i budgeten för nyinvesteringar prioritera satsningar på vind och biomassa under den här tidsperioden.

Vi kommer också att sätta upp kvantitativa mål för vår egen och våra kunders energieffektivisering, för att skapa incitament att faktiskt förbruka mindre energi. Vi vet att det är en del av lösningen på klimatutmaningen.

För att stötta hela koncernen i detta arbete med hållbarhet har vi inrättat en särskild enhet för hållbarhetsfrågor. De hållbarhetsmål för koldioxidutsläpp, för andel förnybar energiproduktion och för energieffektivitet som styrelsen har fastställt kräver åtgärder.

Vårt mål att nå sänkta koldioxidutsläpp korresponderar med en utsläppsnivå om 330 gram koldioxid per kilowattimme, från 417 gram 2011. När vi når dit gör vi inte bara något bra för miljön, vi reducerar också företagets finansiella koldioxidexponering. För att nå denna lägre nivå krävs en större andel

### **Operational excellence**

För att nå våra mål – både vad gäller hållbarhet och vad gäller finansiella nyckeltal – måste vi vara rätt organiserade. Även det har krävt och kräver fortsatt förändringar inom Vattenfall.

2010 genomförde vi en omfattande omorganisation av Vattenfall. En geografisk struktur ersattes med en funktionell uppdelning. Syftet var att uppnå synergieffekter och att stärka kunskapsöverföringen mellan våra olika marknader. Nu efter två år med den nya organisationen kan jag konstatera att den nya strukturen varit framgångsrik – inte minst har den varit avgörande för vår förmåga att snabbt sänka kostnaderna med 6 miljarder kronor.

Ett integrerat managementsystem har implementerats i alla affärsdivisioner. Det ska stötta chefer i att styra och kontrollera den verksamhet som de ansvarar för. Systemet bidrar också till att säkerställa att styrdokument tillämpas. Det är en modell som också bidrar till att tydliggöra beslutsfattandet och bolagsstyrningen för alla medarbetare. På så sätt leder systemet till en fastare styrning och högre kvalitet i Vattenfall.

Under hösten 2012 har det varit dags att göra vissa justeringar av den organisation som vi införde 2010, som Lars G Nordström nämnde tidigare. Vi har tagit ytterligare steg för att höja effektiviteten, för att nå operational excellence.

En central supportfunktion har inrättats som ska främja kunskapsöverföring mellan Vattenfalls olika verksamheter och bidra till en kultur där hög kvalitet ska eftersträvas i allt vi gör. Där ska vi också säkerställa en bra lägesbild av utvecklingen av kvalitetskulturen i företaget. Våra målkort, våra scorecards, som är vårt främsta verktyg för att sätta upp mål och följa medarbetarnas prestationer, ska utformas för att stötta utveckling av tankesättet att ständiga förbättringar ska vara en del av vardagen.

## **Organisationsförändringar**

Vår ständiga strävan efter att hitta bättre arbetsmetoder har omsatts i vissa organisationsförändringar sedan den ordinarie stämman i april. För att möta önskan om ökat fokus på kärnkraftens tillgänglighet och kvaliteten i genomförande av stora projekt har en ny division skapats. Business Division Nuclear Power ansvarar för driften av kärnkraft och för drift av utvecklingsprojekt på kärnkraftens område.

De flesta av våra pågående utvecklingsprojekt ligger inom förnybar energiproduktion. För att förtydliga strukturen för detta arbete och för att undvika onödiga överlappningar har vi slagit samman Business Division Renewables och Business Division Asset Development till den nya affärsdivisionen Business Division Sustainable Energy Projects. Där ligger nu ansvaret för att genomföra kostnadseffektiva investeringar i ny förnybar produktionskapacitet – som nya vindkraftverk.

## **Besparingar och avyttringar**

Vattenfall har genomfört en framgångsrik effektivisering av verksamheten. Besparingsprogrammet om sex miljarder kronor uppnås tidigare än planerat, redan vid utgången av 2012. Tack vare det och tack vare våra prissäkringar har bolaget förmått att leverera ett stabilt underliggande resultat för jämförbara enheter de första nio månaderna 2012.

Jag kan också konstatera att de framgångsrika avyttringar som Vattenfall genomfört under 2011 och som slutförts under 2012 har stärkt vår finansiella ställning. Avyttringar om totalt 37 miljarder kronor har gjort det möjligt att sänka nettoskuldsättningen med 30 miljarder kronor jämfört med 2010. Det har varit och fortsätter vara en styrka under den finansiella oro som nu råder.

De ekonomiska mål som stämman fastställer idag är realistiska och anpassade till de förutsättningar som nu råder för Vattenfall. Det kommer att bli tufft att nå målen – men det är möjligt. Jag och mina kollegor inom Vattenfall är fast beslutsamma att vi ska göra vårt yttersta för att nå dessa mål.

## **Nytt huvudkontor**

På Vattenfall ska vi leva som vi lär. Låt mig därför kort också nämna något om flytten av vårt huvudkontor till Arenastaden i Solna. Det var den 1 september som vi flyttade in i de toppmoderna lokalerna för företagets drygt 2 000 anställda i Stockholmsområdet. Vårt nya huvudkontor är en av

Sveriges mest energieffektiva kontorsbyggnader. På det sättet är byggnaden en bra symbol för den profil vi eftersträvar inom hållbarhet.

### Exempel från fältet: Ormonde

Som jag nämnde tidigare har Vattenfall framgångsrikt genomfört avyttringar som både bidragit till sänkt skuldsättning, till stärkt fokus på våra kärnmarknader och samtidigt till minskad koldioxidexponering.

Arbetet med att styra om investeringsprofilen från fossilbaserade energikällor till sådana med låga koldioxidutsläpp har fortsatt.

Låt mig berätta om den senaste i raden av satsningar.

Tidigare i höst invigde jag tillsammans med kollegor och företrädare för det brittiska samhället Vattenfalls vindkraftspark Ormonde i Irländska sjön. Ormonde är en av de mest tekniskt avancerade vindkraftsparkerna i världen, med en mängd nya lösningar. Det är till exempel första gången som världens största vindkraftverk, REpower 5MW, tas i kommersiellt bruk. Vindkraftsparken har även Storbritanniens längsta undervattenskabel för el, 42 km lång. Hela vindkraftsparken har 30 verk, och den totala installerade effekten är på 150 MW. Ormonde började byggas 2010 och de första turbinerna kom på plats under 2011.

Det var en mäktig upplevelse att på en båt ute till sjöss se dessa kraftverk vid invigningen. Det var en stund av stolthet för mig som vd på Vattenfall.

### Avslutning

Storbritannien är en av de marknader som erbjuder mest fördelaktiga förutsättningar för investeringar i ny energiproduktion. Ormonde är därför ett bra exempel på hur Vattenfall lever upp till båda delarna i uppdraget som bolaget har. Med vindkraftsparken Ormonde liksom med hela det nya Vattenfall kommer vi "generera en marknadsmässig avkastning", och Vattenfall är med denna investering och som helhet ett av de bolag som "leder utvecklingen mot en miljömässigt hållbar energiproduktion".

Det är en förmån att få vara med och bidra till denna viktiga utveckling.

Tack för ordet.