

## **Ärade ägarrepresentanter, mina damer och herrar.**

Att vi lever i en sammankopplad värld får vi ständigt nya påminnelser om. Det som inträffat i Japan är en tragedi av stora proportioner. De fruktansvärda konsekvenser jordbävningen, tsunamin och den efterföljande kärnkraftsolyckan fått för det japanska folket, har också fått effekter i priset på olja och andra fossila bränslen. Därigenom pressas priset på el upp, och därigenom påverkas hela våra ekonomier.

Olyckans långsiktiga konsekvenser för kärnkraftens framtid är det fortfarande alldeles för tidigt att säga något om. Jag kan dock konstatera att den tyska regeringen beordrat stängning av 7 äldre reaktorer, drifttagna före 1980, som en respons på händelserna i Japan, samt infört ett moratorium mot förlängning av driftstillstånden vid ett antal tyska reaktorer, däribland Vattenfalls. Att detta får konsekvenser för energiförsörjningen i Tyskland säger sig självt, en effekt blir att utnyttjandet av fossilkraft ökar, vilket resulterar i högre priser på marknaden och högre koldioxidutsläpp.

Detta är en i högsta grad verklig illustration av energiförsörjningens komplexitet, och av vikten av att säkra en långsiktigt säker energiförsörjning med en stabil energimix, som också står i samklang med förväntan på ökad hållbarhet och fortsatt konkurrenskraft.

Strax efter att jag tillträdde som VD förra året fick Vattenfall ett nytt uppdrag från ägaren som lyder: "Vattenfall ska generera en marknadsmässig avkastning genom att [...] affärsmässigt bedriva energiverksamhet så att bolaget är ett av de bolag som leder utvecklingen mot en miljömässigt hållbar energiproduktion". Det nya uppdraget klargör också – vilket jag talade om vid förra stämman – att Vattenfall är ett svenskt bolag som verkar på en europeisk marknad.

Min första åtgärd som VD var att se över Vattenfalls strategi för att anpassa den till detta nya uppdrag. I september presenterade vi en ny strategisk inriktning som i korthet innebär:

- 1) Ökat fokus på lönsamhet och värdeskapande
- 2) Koncentration av verksamheten till våra tre huvudmarknader Sverige, Tyskland och Nederländerna
- 3) Fortsatt fokus på våra tre huvudprodukter el, gas och värme
- 4) Minskad koldioxidexponering

Den första punkten – om fokus på lönsamhet och värdeskapande – består av tre huvudsakliga delar: effektiviseringar, investeringar och organisationsförändring.

- Vi har för det första satsat ett effektiviseringsprogram som kommer att minska våra årliga kostnader med 6 miljarder kronor senast vid utgången av 2013
- För det andra har vårt investeringsprogram minskats med 18 procent till 165 miljarder kronor för perioden 2011 till 2015. Detta förtjänar en liten utveckling:

Trots att vårt investeringsprogram totalt sett minskar ökar andelen investeringar i koldioxidfri el- och värmeproduktion med 20 procent. I den förra planen skulle vi investera 100 miljarder kronor i fossilbaserad produktion. I den nya planen har vi minskat de fossila satsningarna med 36 miljarder kronor, en förändring som blir allt tydligare över investeringsperioden fram till 2015 då hela 70 procent av investeringarna i el- och värmeproduktion går till koldioxidfria alternativ.

- Den tredje delen i vårt arbete för att öka lönsamhet och värdeskapande var att vi införde en ny verksamhetsstyrd organisationsstruktur den 1 januari 2011

Den andra punkten i vår nya strategiska inriktning, om koncentration av verksamheten till våra tre huvudmarknader Sverige, Tyskland och Nederländerna, bottnar i att dessa tre marknader står för 85-90 procent av koncernens kassaflöde. Därutöver räknar vi även Storbritannien som en viktig tillväxtmarknad för havsbaserad vindkraft.

Den tredje punkten, om fokus på el, gas och värme, innebär att Vattenfall kommer att vara fortsatt verksamt i alla delar av värdekedjan.

Minskad koldioxidexponering är den fjärde punkten i vår strategiska inriktning och är ett resultat av att Vattenfalls koldioxidutsläpp är alltför höga. Totalt kommer vi att sänka våra årliga utsläpp från 90 miljoner ton 2010 till 65 miljoner ton 2020. Detta kommer vi att uppnå genom ökad inblandning av biomassa i koleldade kraftverk, genom ersättning av icke-lönsamma kraftverk samt genom avyttringar.

Kontentan av den nya strategiska inriktningen är att vi med en starkare balansräkning också får möjlighet att genomföra de investeringar som krävs för att Vattenfall ska vara ett av de bolag som leder utvecklingen mot en miljömässigt hållbar energiproduktion.

Vi har idag mycket fossilt bränsle i vår totala elproduktion vilket reflekterar att vi är en europeisk aktör. Och i Europa måste vi för att producera använda både gas och kol. Vi jobbar strategiskt med att minska CO<sub>2</sub>-utsläppen, men det tar tid, jag har nämnt på vilka sätt vi jobbar med det men det är ingen ”quick fix”. Vi har ett ansvar för att tillvarata värdena i företaget och en ”quick fix” skulle enligt min mening vara oansvarigt. Allting måste planeras och implementeras – steg för steg.

Därför har vi ett långsiktigt mål till 2020 – att få ned utsläppen till 65 miljoner ton.

Under 2010 har vi tagit flera tydliga steg i riktning mot ett mer hållbart energisystem. Vi har befast vår position som ett av världens ledande företag på havsbaserad vindkraft, vi har initierat ett stort biobränsleprogram, vi arbetar tillsammans med ABB på Gotland för att skapa Sveriges första ”smarta nät”, vi har tillsammans med Volvo Personvagnar lanserat en ny elbil, och vi har tillsammans med A-hus och Volvo Personvagnar startat ett forskningsprojekt som vi döpt till ”One Tonne Life”. One Tonne Life är en småskalig, men framgångsrik demonstration av hur vi kan anpassa våra tekniska system till människors vardag, där en vanlig familj försöker nå målet att leva på ett ton koldioxid per person istället för sju, som är både Sveriges och världens genomsnittliga utsläpp per person och år idag. Kom gärna och besök dem i Hässelby!

Under 2010 har vi upplevt fortsatta prisuppgångar på el i Sverige, samtidigt som våra kärnkraftsanläggningar inte levererade som de skulle. Stillastående reaktorer ledde till att mycket kritik har riktats mot Vattenfall den gångna vintern. De omfattande moderniseringsprogram som vi inlett kunde, med facit i hand, ha planerats bättre. Tack vare dessa miljardinvesteringar i driftssäkerhet, kommer våra anläggningar dock att ha en högre tillgänglighet framöver. Under de första tre månaderna av 2011 kan jag till exempel konstatera att vi haft en nära nog hundra procentig tillgänglighet i den svenska kärnkraften.

Låt mig så få kommentera ersättningsfrågan som vållat en hel del diskussion de senaste veckorna.

De höga avgångsvederlagen i Tyskland som uppmärksammats var en konsekvens av gamla avtal som ingåtts för flera år sedan, innan riktlinjerna från vår ägare för ersättning till ledande befattningshavare fanns. Vi implementerar dessa riktlinjer i den takt som är möjlig, vilket innebär att avtal av den här typen inte längre skrivs.

Jag tänker inte försvara de gamla avtalen, och jag kan försäkra er om att det inte är en återspeglning av Vattenfalls företagskultur.

Vi går nu igenom samtliga avtal med de cirka 300 högsta cheferna på Vattenfall, för att försäkra oss om att de ligger inom ramen för regeringens riktlinjer. Ersättningarna ska enligt riktlinjerna vara ”rimliga, präglade av måttfullhet och väl avvägda, samt bidra till en god etik och företagskultur”. Detta är ett arbete som har högsta prioritet under kommande månader. Mitt mål är att vi ska vara konkurrenskraftiga men inte marknadsledande i lönenivå.

Vattenfall ökade för 2010 rörelseresultatet med 6,9 procent till 29,9 miljarder kronor, upp från 27,9 miljarder kronor 2009. Årets resultat efter skatt sjönk med 2,0 procent till 13,2 miljarder kronor, ner från 13,4 miljarder kronor 2009. Nettoomsättningen ökade med 4 procent till 213,6 miljarder kronor, upp från 205,4 miljarder kronor 2009, vilket innebär att Vattenfall omsättningsmässigt befinner sig bland de största svenska företagen, någonstans mellan Sveriges till omsättningen sett största företag AB Volvo, som 2010 hade en nettoomsättning på knappt 265 miljarder kronor, och Ericsson som i fjol hade en nettoomsättning på drygt 203 miljarder kronor.

Styrelse och VD har föreslagit att 6,5 miljarder kronor delas ut till aktieägarna. Sedan år 2000 har sammanlagt drygt 50 miljarder kronor delats ut till ägaren, svenska folket.

Förändringarna i relation till föregående år är inte helt jämförbara, eftersom förutsättningarna för såväl omsättning som resultat förändrats jämfört med 2009. I den totala omsättningssiffran ingår för första gången helårsomsättningen för Nuon Energy, som ingår i koncernen sedan 1 juli 2009, och som förra året uppgick till 45 miljarder kronor. Försäljningen av den tyska högspänningsverksamheten, 50Hertz Transmission, innebär en minskning av nettoomsättningen med 17,9

miljarder kronor och förstärkningen av den svenska kronan påverkade omsättningen negativt med 16,9 miljarder kronor.

Resultatet för 2010 påverkades negativt av kostnader av engångskaraktär. Försäljningen av 50Hertz Transmission medförde en nedskrivning med 5,1 miljarder kronor. Dessutom gjorde Vattenfall en nedskrivning av goodwill avseende verksamheten i Business Group Benelux med 4,3 miljarder kronor. Nedskrivningen föranleddes av lägre förväntade marginaler, till följd av försämrade marknadsförhållanden på grund av den globala ekonomiska krisen.

Totalt har jämförelsestörande poster påverkat Vattenfalls rörelseresultat negativt med drygt 10 miljarder kronor. Exklusive jämförelsestörande poster ökade rörelseresultatet med 27,7 procent till knappt 40 miljarder kronor. Det är glädjande att kunna konstatera att resultatförbättringen har sin grund i ökad produktion inom samtliga energislag, såväl som i lägre kostnader för drift och underhåll, administration och försäljning.

Det visar än en gång styrkan i att ha en portfölj diversifierad mellan en rad olika energislag, samtidigt som verksamheten bedrivs på flera regionala marknader. Jag menar att Vattenfall bör fortsätta satsa på denna bredd, samtidigt som vi fortsätter att vässa oss. Varje verksamhetsdel måste kunna stå på egna ben och måste utvärderas på egna meriter. Under 2010 har vi konsoliderat företaget och inlett en avyttringsprocess som kommer att fortsätta under 2011. Detta har börjat ge resultat, men vi befinner oss bara i början av ett flerårigt arbete.

För det är så att fortsatt svag efterfrågan på el i kombination med en fortsatt hög takt i utbyggnaden av produktionskapaciteten i Europa sätter press på marginalerna. I kombination med ökade kostnader för fossilbaserad energiproduktion kommer lönsamheten att påverkas negativt. Inte minst när fas 3 i EU:s system för handel med utsläppsrätter genomförs 2013.

Bredden i vår portfölj innebär dock att vi förbättrar våra möjligheter att möta dessa utmaningar.

**Biobränslen** utgör 1 procent av Vattenfalls elproduktion, och 3 procent av EU:s. Biobränslen kommer att vara en central del i vårt program för att sänka koldioxidutsläppen. Under året har vi bland annat investerat i ett biobränsleföretag för att säkra försörjningen av biobränsle.

**Kolkraften** står för 44 procent av Vattenfalls elproduktion, och för 28 procent av EU:s. Den fortsätter att vara en hörnsten i den europeiska energiförsörjningen. Vattenfall investerar för att öka effektiviteten, men kommer inte att bygga några nya kolkraftverk utan tillgång till kommersiellt beprövad CCS-teknik.

**Kärnkraften** är en storskalig produktionskälla med låga koldioxidutsläpp. Den utgör 25 procent av vår elproduktion, och 28 procent av EU:s. Vår ambition är att behålla våra nuvarande anläggningar, samt att fortsätta investera i säkerhet och modernisering. Vi utesluter inte framtida tillväxt, men i nuläget finns inga konkreta planer.

**Naturgas** är ett nytt inslag i Vattenfalls energimix och står för 8 procent av vår elproduktion, jämfört med 23 procent av EU:s. Vi ser naturgasen som en brygga till ett hållbart energisystem. Den orsakar koldioxidutsläpp, men i mindre utsträckning än andra fossila energikällor. Den ger också en stabil energiförsörjning till rimliga priser.

**Vattenkraften** utgör 21 procent av Vattenfalls produktionsportfölj, och 11 procent av EU:s. Vattenkraften är pålitlig och stabil, och orsakar nästan inga koldioxidutsläpp. Den har däremot betydande påverkan på närmiljön, och expansionsmöjligheterna är därför begränsade. Vår ambition att förvärva vattenkraft i Frankrike kvarstår. Vi fortsätter även att investera i existerande kraftverk.

**Vindkraften** står för 4 procent av EU:s elproduktion, och för 1 procent av vår elproduktion. Vindkraft är ett viktigt tillväxtområde för Vattenfall. Under 2010 invigde vi bland annat världens största vindkraftpark till havs, Thanet i Storbritannien på 300 MW. Dessutom driftsatte vi vår första landbaserade vindkraftpark i Storbritannien, Edinbane på 41 MW, samt Stor-Rotliden, en landbaserad vindkraftpark i Sverige på 78 MW. Sammantaget ökade vår installerade effekt med drygt 45 procent under 2010. Vindkraften har låga driftskostnader, men på grund av höga initiala investeringskostnader är den fortsatt beroende av stödsystem.

Alla energislag har för- och nackdelar, och en trygg, konkurrenskraftig och klimateffektiv energiförsörjning förutsätter en mix av energislag. Exakt hur denna mix ska se ut är i slutändan en samhällelig och politisk fråga.

Något som jag är fortsatt bekymrad över är elmarknadens legitimitet och trovärdighet i Norden. Där måste aktörerna på elmarknaden ta kraftfulla initiativ till ökad kunskapsöverföring och transparens samt dialog med övriga parter, aktörer och intressenter, för att åstadkomma en förbättring. Detta är ett branschproblem, men utan tillit från omvärlden får även Vattenfall mycket svårt att leverera på ägarens förväntningar. Den lätt paradoxala situationen har uppstått att Norden utifrån ses som ett skolboksexempel på en välfungerande marknad – medan raka motsatsen gäller på hemmaplan.

För Vattenfalls räkning är det som nu gäller ökat fokus på huvudmarknader och kärnverksamhet, värdeskapande samt omställning i hållbar riktning.

Vattenfall fortsätter att vara ett viktigt företag. Vi ska delta i samhällsdebatten när vi kan bidra. Vi ska vara ett företag svenska folket som ägare kan känna stolthet över.

Tack.