

Vattenfall (Samtal med Lars G Nordström, styrelseordförande och Anna Borg, vd och koncernchef)

28 april 2021

Corporate speakers:

- Anna Borg; Vattenfall; vd och koncernchef
- Lars G. Nordström; Vattenfall; styrelsens ordförande
- Oskar Ahnfelt; Vattenfall; tillförordnad kommunikationsdirektör

PRESENTATION

Ulf Thornander: Jag lämnar nu ordet till styrelsens ordförande Lars G Nordström och verkställande direktören Anna Borg som har meddelat att de gemensamt ska redogöra för det gångna årets arbete och som moderator deltar även Vattenfalls tillförordnade kommunikationsdirektör Oskar Ahnfeldt. En redogörelse för bolagsstyrningen och styrelsens utskottens uppgifter framgår av bolagsstyrningsrapporten som finns på sidorna 74 till 87 i årsredovisningen och på bolagets webbplats. Nu ska vi först se en film med ett urval av Vattenfalls höjdpunkter under 2020.

Oskar Ahnfelt: Ja, nu ska vi försöka ha ett litet samtal här om det gångna året och kanske också titta lite framåt med ordförande och vd. Det var ett väldigt speciellt år, 2020. Kan ni sammanfatta det på något sätt och hur påverkade pandemin Vattenfall. Om vi börjar med dig Lars.

Lars G. Nordström: Ja alltså, vi är ju nu i en period där alla är epidemiologer, och alla är sin egen smittskyddsläkare, och jag tror att först om flera år så kommer man att kunna riktigt analysera och dra slutsatser om vad det var som egentligen hände. Alltså vi befinner oss mitt i en på många sätt omvälvande period, både för människor, enskilda människor och för företag. Det är klart att det redan nu finns slutsatser man kan dra, om hur vi hittills har hanterat den här epidemin i Sverige som nation. Men det ska jag avstå ifrån, det finns så många andra som gör. Däremot så tycker jag att man kan dra vissa slutsatser när det gäller Vattenfalls verksamhet. Och en som är väldigt lämplig att göra är det gäller ju Anna.

Oskar Ahnfelt: Vad säger du Anna, hur har det påverkat Vattenfall?

Anna Borg: Ja, ur bolagets perspektiv har vi ju främst försökt fokusera på våra kunder och våra anställda. Vi har hela tiden klarat av att leverera, el och värme. Ingen kund har behövt vara utan. Vi har också sett till att vår personal, så snabbt som möjligt, fick möjlighet att jobba hemifrån. Och de som måste vara på plats, på våra anläggningar eller på våra kontor, där såg vi till att snabbt få rutiner för att jobba i skift för att grupper inte träffar varandra, att det finns säkerhetsrutiner på plats, och så. Så att det har varit väldigt påtagligt skulle jag säga. Vi var ganska väl förberedda, inte för exakt den här situationen, men för någon typ av liknande händelse, och hade planer och rutiner på plats och det kändes väldigt bra, att de fungerade i det här läget. Vi har också klarat av att fortsätta leverera, när det gäller och bygga våra projekt, till exempel. Ibland har det krävts lite fantasi för att få människor och komponenter till rätt plats, vid rätt tillfälle, men det har gått. Tack vare många duktiga medarbetare och bra planering.

Oskar Ahnfelt: Det låter bra. Och en av de stora händelserna under året naturligtvis var ju att vi fick en ny vd, Anna. Lars, hur gick resonemanget i styrelsen när ni skulle tillsätta en ny vd, vad, vad var viktigt?

Lars G. Nordström: Ja, det visade sig att vi letade efter Anna Borg. Det är ju så att när man ska tillsätta en vd, då måste man ju fundera på vad är det vd ska göra. Det är ett ganska vanligt fel när man rekryterar, inte bara vd:ar, utan överhuvudtaget, att man tittar på meriter och CV och så säger man att men det här ser väl bra ut, och att man ägnar för lite uppmärksamhet åt vad är det som ska göras. Vår analys var ju tämligen enkel och enstämig. Vattenfall har gjort ett antal bra saker. Vi är på ett antal riktiga spår. Det gäller att fortsätta på det som vi har gjort. Möjligen göra det lite mera fokuserat. Möjligen göra det lite snabbare. När vi nu vet vad vi ska göra. Och då är det ju så att här behövs det inte någon utifrån branschen, här behövs det inte någon turnaround person, som ska vända upp och ner på allting, utan här gäller det någon som kan förfina och utveckla, och snabba upp det som redan pågår. Och då visade sig ju att i ledningen, och det är alltid ganska bra med internrekryteringar till vd, påstår jag, och i styrelsen delar i det här fallet den här uppfattningen. Så fanns en person, som hade både varit chef för Markets, och var finansdirektör och som dessutom hade en lång erfarenhet ifrån bolaget och branschen, och i övrigt väldigt bra meriter för att då ta den delen. Så att det blev så småningom ett ganska enkelt val. Men, jag ska också säga att vi gjorde ganska noggranna intervjuer också med extern hjälp, för att se om Anna var rätt person, och vi blev mer övertygade om att det var ett riktigt beslut. Och vi har inte haft någon som helst anledning till att ändra på den slutsatsen, kan jag också säga.

Oskar Ahnfelt: Anna du tillträdde den första november. Berätta om din första tid, vad har du gjort under de här månaderna?

Anna Borg: Det har ju varit annorlunda i och med att situationen har varit annorlunda, så att jag känner att det har varit väldigt skönt att jag har varit på många olika delar av bolaget. Jag kan bolaget. Och jag känner också många av cheferna och medarbetarna sedan tidigare. Det har ju underlättat i den här situationen. Sen så har jag inte kunnat resa på samma sätt, som jag hade velat. Så jag har träffat många kunder, partners och medarbetare via video, och det går ju bra. Men det är ju inte fullt lika roligt som det hade varit och ses i praktiken. Så att det har varit en start som har känts bra på många sätt och jag känner mig väldigt trygg i vår strategi och vår inriktning och var vi ska. Men det är tråkigt att inte kunna träffa sina kunder och sina medarbetare i verkligheten.

Oskar Ahnfelt: Det tror jag alla skriver under på. Men om vi tittar tillbaks på 2020 och Vattenfalls verksamhet, vilka höjdpunkter skulle du vilja lyfta fram?

Anna Borg: Ja, det skulle ju vara att vi fortsätter att leverera på strategin då, trots ganska tuffa förutsättningar i omvärlden. Vi fortsätter att fasa ut fossila bränslen i verksamheten. Vi beslutade till exempel att lägga ner Moorburg, den koleldade anläggningen i Hamburg. Vi fortsätter att bygga ut vår fossilfria energiproduktion. Vi hade invigning av den landbaserade vindkraftsparken Princess Ariane i Nederländerna. Vi påbörjade konstruktionen av Kriegers Flak i Danmark. Och projektet kring att bygga Hollande Kust Zuid, världens största havsbaserade vindkraftspark pågår för fullt också. Så det skulle jag säga är bra exempel. Vi fortsätter att växa inom infrastruktur för laddning av elbilar. Vi stängde Ringhals 1 enligt plan, som vi skulle. Och i övrigt så tycker jag att vi också, det är också värt att nämna invigningen av HYBRIT, pilotanläggningen som faktiskt också skedde 2020, i Luleå. Och nu är den uppe och går, på riktigt.

Oskar Ahnfelt: Och Lars, om du tittar tillbaka på 2020 utifrån ditt perspektiv, vad vill du lyfta fram?

Lars G. Nordström: Jag är överens med Anna om att det där var viktiga händelser. Vi är påfallande ofta överens i många frågor skulle jag vilja säga. Det är ju så att när man har bolagsstämma, och när man gör årsredovisningen, då tar man det år som man ska så att säga rapportera. Och det är bra, och då är det nog de här händelserna som är de viktiga, de som sticker ut. Men det är ju också så att det som hände 2020, det var i vissa fall förberett, 2019 och 2018. Och det som förbereds under 2020, det kommer att inträffa någon gång kommande år. Och därför så tycker jag att, för mig så var det också viktigt att konstatera att vi befinner oss i en period där vi fullföljer och förfinar den strategi som vi har och genomför de åtgärder som vi

har bestämt oss för att åtgärda, och det spänner över en flerårsperiod. Och det tycker jag var, i tillägg till det som Anna sagt, en styrka i att kunna konstatera det.

Oskar Ahnfelt: Finns det någonting, om du tittar framöver, som du tror att vi har gjort nu, men som vi kommer att märka om ett, två, tre, fyra år, som du tänker på?

Lars G. Nordström: Ja, där skulle jag inte vilja ta fram något särskilt faktiskt, utan det som genomför, det är genomförandet av vår strategi är det viktiga. Den bästa strategin ett bolag kan ha det är den som går att genomför, är den någon snille som har sagt, och jag tycker att det ligger mycket i det. Vi har gjort väldigt många bra saker i linje med den strategin och allt talar för att vi kommer att fortsätta att göra det.

Oskar Ahnfelt: Anna, men du nämnde ett exempel, som har skett, det är att Moorburg har stängts. Vattenfall har som mål att möjliggöra ett fossilfritt liv inom en generation. Var befinner vi oss på den resan. Hur långt har vi kommit i energiomställningen?

Anna Borg: Jag skulle säga att vi är i början av den omställningen. Vi vet vart vi ska, och vi tar steg, steg för steg hela tiden, men det här är ett långsiktigt arbete, och det är ju en stor del av verksamheten som ska ställas om. Och det gäller ju inte bara i Vattenfall, eller i energibolagen, utan tittar vi på den utveckling som sker i Europa, och i någon mån också globalt, så är det ju så att stora delar av elproduktionen i Europa ska byggas om, man ska fasa ut det fossila. Stora delar av transmissions- och distributionsnätet, infrastrukturen ska antingen moderniseras, eller byggas ut, eller bägge delarna, och sedan ska också stora delar av industrin och industriprocesser ställas om för att få ner CO₂-utsläppen. Och den här dynamiken sker ju samtidigt inom alla tre områden. Så jag skulle säga att det är en gigantisk transformation, som inte bara vi, utan hela Europa är i början av. Och där är ju vår strategi om att möjliggöra ett fossilfritt liv helt rätt. Men nu måste vi leverera och vi måste få upp hastigheten i leveransen.

Oskar Ahnfelt: Någonting du vill komplettera kring energiomställningen och den europeiska bilden?

Lars G. Nordström: Nej, inte annat än att jag kommer tillbaka till det här verbet göra, det är saker som ska göras och det är inte förrän de är gjorda som strategin är lyckad. Det är stora utmaningar, för Vattenfall, men för branschen i övrigt. Det är stora utmaningar för politiken också. Det här är inte gjort utan betydande ansträngningar, och utan betydande förändringar.

Oskar Ahnfelt: Styrelsen har ju satt nya strategiska mål till 2025 för Vattenfall. Hur ser man i styrelsen på Vattenfalls framtid. Vad är viktigt när vi tittar framåt?

Lars G. Nordström: Det är viktigt att man, om jag får ta en annan vinkel på det här. Det är viktigt att konstatera att Vattenfall är ett bolag som enligt direktiven ska ge en avkastning. En marknadsmässig avkastning, det har ägarna bestämt. Och det är viktigt att vi bedriver energiverksamhet på ett affärsmässigt sätt. Det har också ägaren sagt i ägardirektivet. Och vi ska vara ett av de bolag som leder utvecklingen mot en miljömässigt hållbar energiproduktion. Och det är den tråkiga kanslispenskan. Men det är också det som ska styra vår verksamhet. Det är det som är ledstjärnan. Sedan har vi själva, och det tycker jag är väldigt begåvat, hittat på paraplytexten att vi ska vara fossilfria inom en generation. Och det är också en typ utav ledstjärna som är väldigt viktig för ett bolag att ha. Och det tycker jag att vi har lyckats med.

Oskar Ahnfelt: Är tillväxt viktigt för Vattenfall?

Lars G. Nordström: Det där är ett specialämne för mig. Jag menar att tillväxt i sig aldrig är något ändamål. Det ska vara tillväxt som är lönsam, och det ska vara tillväxt som är något så när riskhanterbar. Det är först då som tillväxt är intressant. Jag lyssnade en gång för många år sedan på en amerikansk centralbankschef som fick frågan: "Du som har varit med så länge i den finansiella sektorn, vad är den första varningssignalen som du har sett i bolag eller i länder som har hamnat i ekonomiska svårigheter" och då svarade han "Growth", tillväxt. Det var den första varningssignalen enligt honom. Och det kan man tycka kanske är lite väl pessimistiskt, men han hade en ganska bra syn på många saker. Det var han som sade,

att nu har vi bestämt att vi ska en kostnadsökning på 2 procent. Men nu blir det 2,9, det vill säga, nästan 3. Det är helt oacceptabelt. Det är 50 procent mer än målet. Ja, men skillnaden mellan två och tre är väl inte så mycket, finns det de menar. Det är klart det är det, sade han. För att nästa år, då är man uppe i 3,7, det vill säga, nästan 4. Då har man gått från 2 till 4. Totalt oacceptabelt. Där har du en av mina idoler. Och det är därför jag säger att tillväxt är nog bra, men det ska vara kontrollerat, både vad gäller lönsamheten och riskerna.

Oskar Ahnfelt: Ett område som ofta dyker upp i den svenska debatten är ju kärnkraften. Och det har ju inte minst diskuterats de senaste åren i samband med att Vattenfall har stängt Ringhals 1 och 2. Samtidigt så får man ju bilden av att behovet av el kommer att öka de kommande åren framöver. Hur går den här ekvationen ihop, Anna?

Anna Borg: Kärnkraft är ju en fråga som väcker väldigt mycket uppmärksamhet och väldigt mycket känslor, skulle jag säga, också. Jag tycker det är viktigt att se det här i ett helhetsperspektiv. I det väldigt korta perspektivet så har vi ju inte brist på el i Sverige. Utan tvärtom. Däremot så sker en utveckling som på lite längre sikt innebär att vi kommer att ha en ökad efterfrågan. När vi ser elektrifiering av industrier och annat. Så över tid kommer vi definitivt att behöva mer elproduktion. I det korta och medellånga perspektivet kommer det allra viktigaste vara att vi kan bygga ut överföringskapaciteten och använda de produktionsresurser vi har, på ett bra sätt. Det pågår en hel del utbyggnad redan nu av elproduktion i Sverige, framförallt vindkraft, så det tillkommer ganska mycket produktion, de närmaste åren. Och sedan kommer det bero på lite grann. Hur kostnadsutvecklingen ser ut, för att bygga ännu mer vindkraft, för att lägga till lagrings- och flexibilitetslösningar, för att kunna stabilisera det här. Och det kommer också att bero på hur kostnadsutvecklingen ser ut när det gäller till exempel små modulära reaktorer. Som jag tror kanske är den tekniken som skulle ligga närmast till hands då, om det skulle vara fråga om ny kärnkraft. Den befintliga kärnkraften som vi har i Vattenfall, den har vi investerat i för att den ska kunna drivas effektivt och säkert, en bra bit in på 2040-talet. Och sedan kommer vi så småningom att vara tvungna att göra en bedömning om några av dem kan leva ännu längre, eller inte. Och då kommer vi över tid också se, hur stort det här behovet är, och vad som bäst kan fylla det. Hur mycket går kostnaden ner för den här nya typen av små modulära reaktorer, till exempel. Ny storskalig kärnkraft på kommersiella villkor i Sverige har jag väldigt svårt att se. Det är ju både riskfyllt och dyrt, och jag tror inte att någon kund vill betala mer än nödvändigt för elen. Men god tillgång till fossilfri el till konkurrenskraftiga priser kommer att vara viktigt.

Oskar Ahnfelt: Spännande. Någon kommentar Lars, från dig, kring kärnkraft. Hur ser du på den diskussionen?

Lars G. Nordström: Nej det vore konstigt om jag hade någon annan uppfattning än Anna i det här. Jag delar helt den uppfattningen. Sedan kan man ju säga att det är lite... Vi har ju kärnkraft. Sverige har kärnkraft, Vattenfall har kärnkraft. Och det är ett av de viktiga, ett av de tre viktiga energislag. Vid sidan av vattenkraften och vindkraften. Så länge som marknadsförutsättningar finns, så kommer vi att fortsätta att driva alla de tre. Vi är, och det kanske är dumt att slå in den öppna dörren, vi är inget energipolitiskt instrument i det här bolaget. Utan vi är ett bolag som har, ett aktiebolag som har tydliga ägardirektiv på vad vi ska göra. Man kan ju tycka att det är väl lite våghalsigt att man är i Riksdagen diskuterar på allvar, nästan halva Riksdagen tycker att vi ska inte stänga Ringhals 1, när vi själva har gjort den bedömningen utifrån de kriterier som ägardirektivet har satt upp, att det inte är marknadsmässigt, säkerhetsmässigt, ekonomiskt försvarbart att driva den reaktorn vidare. Det måste vi få och bestämma själva. Eller, så får man ändra förutsättningarna i marknaden. Genom beskattning, avgifter eller annan typ utav ekonomisk styrning.

Oskar Ahnfelt: Om vi tittar framåt här nu då, vad ser ni för huvudsakliga risker och utmaningar framöver för Vattenfall?

Anna Borg: Skulle säga tempot i utbyggnaden både av ny elproduktion och kanske framförallt av elnät. Tillståndprocesserna tar alldeles för lång tid. Det var glädjande att regeringen var ute bara härom veckan

och meddelade att man har som ambition att få ner den tiden som det tar av få ett tillstånd, att kunna minska den med nästan hälften, och det vore väldigt välkommet, för det är viktigt och angeläget. Både för att kunna bygga mer elproduktion men också för att kunna bygga ut näten. Jag skulle säga att taxonomifrågorna i EU är en risk och en utmaning för oss också. Vilka kraftslag kommer man vilja använda sig av i ombyggnationen i Europa och hur ser förutsättningarna ut för att göra långsiktiga investeringar i det. Jag tänker på biomassa som ett exempel. Och en annan fråga som också är viktigt för oss är naturligtvis slutförvaret av använt kärnbränsle. Det är ju en fråga som har pågått under nästan 40 års tid i någon form, och det är 10 år sedan ansökan lämnades in. Och nu är det redo för beslut. Det har gått igenom de instanser, det ska ligga på regeringens bord. Och det är lite bekymmersamt att det tar tid, för att så vitt vi vet så finns det ingenting som efterfrågas som inte är plats för att kunna fatta beslutet. Det kostar ungefär 800 miljoner kronor varje år som vi väntar med att sätta igång. Det är mångmiljardinvesteringar och en kontinuerlig prövning. Så att det inte på något sätt så att det är klart när det här beslutet fattas, utan då påbörjas nästa steg i processen. Och vi vill gärna få komma till nästa steg när det gäller att ta ansvar för det använda kärnbränslet.

Oskar Ahnfelt: Om man tittar på Vattenfalls roll, slutligen, har vi, var har vi vår unika konkurrensfördel i den här energiomställningen?

Anna Borg: På flera platser skulle jag säga. Eller i flera områden. Vi har både en bred och djup kunskap om energi och energianvändning, och i en sådan här situation där man bygger om både de processer som använder energin, själva elproduktionen och infrastrukturen som jag nämnde tidigare, så kommer den kunskapen väl till pass. Vi kan fundera på hur kan det då uppstå nya fossilfria affärsmodeller i den här utvecklingen och det är också det som ligger till grund för många av de här partnerskapen vi gör, inte bara det med SSAB och LKAB kring HYBRIT, utan också andra partnerskap i industrin som vi funderar på. Vi är också en av Europas största utvecklare när det gäller havsbaserad vindkraft. Och det kommer vi ha nytta av framöver också, både inom projekt som vi håller på att bygga nu och i de som mer ligger i ett tidigare skede, som vi ska utveckla så småningom. Så det är två exempel på saker som jag tycker är långsiktiga och hållbara konkurrensfördelar.

Oskar Ahnfelt: Lars var ser du att Vattenfall har sin unika spets?

Lars G. Nordström: I tillägg till det som Anna säger så tycker jag att vi har en bra balans. Vi har alltså flera energislag, vi har duktiga medarbetare, vi har en stabil verksamhet nu. För att gå tillbaka till din tidigare fråga, risken är snarast, alltså jag ser inga sådana här existentiella risker. Jag ser inga specifika operativa risker som vi inte har kontroll på. Risken är mera generell, som för alla stora företag, att man inte tillräckligt effektivt och kraftfullt driver den strategi man har bestämt sig för. Gör de saker man har bestämt sig för. Man tappar i tempo, att man tappar i kostnadskontroll och riskkontroll och så vidare. Det skulle jag säga är i så fall en risk, men den menar jag är fullt hanterbar, med den ledning vi har, och de medarbetare vi har.

Oskar Ahnfelt: Tack så mycket. Det får bli slutord i det här samtalet.