

## Tal vid bolagsstämman 2013-04-24

### Styrelseordförande Lars G Nordström

#### Redogörelse för styrelsens arbete under räkenskapsåret

Tack för ordet, herr ordförande.

Låt mig inleda med att redogöra för styrelsens arbete det gångna räkenskapsåret.

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, präglas av 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 policies 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.

#### Särskilda styrelseärenden under året

Styrelsen har under 2012 sammanträtt elva gånger. Styrelsen har bland annat haft följande ärenden på agendan:

- Koncernens strategi och organisation.
- Ekonomiska mål och hållbarhetsmål.
- Program för "Operational Excellence".
- Utveckling av riskhantering inom hedging- och tradingverksamheten.

- Investeringar i vind-, värme- och kärnkraftsverksamheten.
- Biomassaprojekt i Liberia.
- Arbetet med analys av eventuell ersättningskärnkraft i Sverige.
- Avvecklingen av tyska kärnkraftsverksamheten.
- Analys av handlingsalternativ för reducering av koldioxidutsläpp.

Jag ska i mitt anförande utveckla några av dessa punkter.

### Debatten om Vattenfall

Vattenfall är ett företag som engagerar, förargar, upprör och skapar rubriker. Det kan bero på några av Vattenfalls tillkortakommanden, som jag återkommer till. Det kan bero på att Vattenfall självt skapat för höga förväntningar hos omvärlden, som sedan kommit på skam. Eller det kan bero på att Vattenfall som statligt ägt företag med en bred produktionsportfölj – allt från kärnkraft, till vind och kol – är en tacksam symbolisk måltavla för bred samhällskritik.

Att bedöma gårdagens gärningar med dagens kunskap och värderingar är en vanlig företeelse. Det tillhör också vanligheterna att en styrelseordförande eller VD gör det bekvämt för sig genom att kritisera företrädarna och därmed antyda att det som då var höljt i dunkel och oklarhet, tvärsäkert hade bedömts på ett annat och korrekt sätt av nuvarande ledning. Men min utgångspunkt är istället att styrelse och ledning historiskt, efter bästa förmåga och baserat på tillgänglig kunskap, verkat för Vattenfalls och ägarnas bästa – men att resultatet inte alltid blivit som avsett.

När jag blickar tillbaka på Vattenfalls utveckling ser jag vad som inte blivit som det var tänkt, men jag ser också de värden som skapats. När Vattenfall påbörjade resan från nationell verksamhet på en reglerad marknad till internationell verksamhet på marknader med konkurrens skapades betydande tillgångar och god avkastning för svenska staten som ägare.

### Förändrade förutsättningar

Vattenfall har de senaste åren mötts av kraftigt förändrade förutsättningar. Insikterna om dagens energimarknader har fått tidigare strategi och agerande att framstå på ett mindre självklart sätt i dag:

- En europeisk konsolidering av energisektorn till ett fåtal stora aktörer har bromsats upp – och delvis reverserats. Möjligheterna till synergieffekter och ökad europeisk integration är mer begränsade än vad man trodde för några år sedan.
- Stigande elpriser till följd av en fungerande europeisk handel med utsläppsrätter har inte slagit in. I stället ser vi i dag historiskt låga elpriser. Detta drabbar inte minst lönsamheten i förnybar energiproduktion – alternativt ökar bördan på skattebetalarna (direkt eller via certifikat) för att få sådan nyproduktion till stånd. Det krävs ett mycket långsiktigt perspektiv för att förnya all produktion, inte minst den svenska kärnkraften.
- Möjligheten att neutralisera koldioxidutsläpp från koleldade kraftverk genom CCS-teknik (underjordslagring) har inte levt upp till förhoppningarna. Den viktigaste anledningen är att de legala förutsättningarna i Tyskland inte kunnat fastställas på ett tillfredsställande sätt.

Utvecklingen har sammantaget kraftigt förändrat förutsättningarna för Vattenfalls verksamhet. Mot den bakgrunden framstår det än tydligare att förvärvet av Nuon som Vattenfall gjorde 2009 var för dyrt.

### Liknande läge för många energiföretag i Europa

Våra konkurrenter i Europa beskriver utmaningar på flera områden:

- Villkoren på energimarknaderna beskrivs allmänt som svåra med en svag efterfrågan på såväl elektricitet som gas.
- Priserna på utsläppsrätter i EU-ETS-systemet anges vara för låga för att bidra till en omställning till ett energisystem med lägre koldioxidutsläpp.
- Den tillväxt som vi hittills haft av subventionerad förnybar energiproduktion utmålats som en orsak till lägre tillgångsvärden på befintlig konventionell energiproduktion. Det gäller särskilt gaskraftverken i Europa.
- Sämre intjäningsförmåga i befintliga anläggningar uppges begränsa förmågan att investera i ny kraftproduktion. Investeringsplanerna skärs ned.
- Marknadsförhållandena anges som skäl till besparingsprogram.

Vi som är ledamöter i Vattenfalls styrelse känner igen oss i dessa beskrivningar. De påminner oss om att de utmaningar vi står inför i stora delar är generella för hela energimarknaden.

### Koldioxidutsläpp

De förespeglningar som Vattenfall gjorde av att kunna lagra koldioxid och därmed producera el och värme från koleldade kraftverk, med betydligt lägre koldioxidutsläpp, kommer inte att infrias. Nya kolkraftverk, såsom Moorburg i Hamburg, har förvisso lägre utsläpp per producerad enhet. Men faktum kvarstår, produktion av el och värme från koleldade kraftverk kommer under en överskådlig tid att leda till betydande utsläpp av koldioxid. För att nå Vattenfalls målsättning om en sänkning av de årliga koldioxidutsläppen till 65 miljoner ton år 2020, krävs dessutom avyttring av tillgångar med höga koldioxidutsläpp. Det är en process som också har inletts.

### Liberia

Vattenfalls satsning i Liberia skedde för att säkra en råvarubas för sameldning av biomassa i kolkraftverk. När projektet fick läggas ner på grund av bristande kommersiella förutsättningar drabbades Vattenfall av stora förluster. Liberia fick inte den exportkälla som man räknat med och besvikelsen är naturligt stor. Uppsåtet var gott, men det blev fel och Vattenfall borde aldrig gett sig in i detta projekt.

### Kostnadsbesparingsprogram

Lägre elpriser skapar också ett tryck på Vattenfall att sänka sina kostnader och förbereda sig för en ny tillvaro med lägre intäkter per producerad enhet. Det kommer tyvärr att drabba Vattenfallmedarbetare i både Sverige, Tyskland, Nederländerna och på våra övriga marknader. Trots vikande intäkter kommer det att krävas en hög lönsamhetsnivå för att Vattenfall skall klara sina, visserligen sänkta men dock omfattande, nyinvesteringsprogram. Vattenfall kan för 2012 redovisa ett gott ekonomiskt utfall, vilket är ett bra betyg på Vattenfalls förmåga till flexibilitet och omställning. 2012 slutfördes ett kostnadsbesparingsprogram om 6 miljarder kronor och Vattenfall kunde lämna en utdelning till ägaren – staten – på 6,8 miljarder

kronor. Vattenfall har kraftigt minskat skuldsättningen och ökat det egna kapitalet de senaste två åren.

### **Tillgänglighet**

Vattenfall har på senare år fått berättigad kritik för tillgängligheten i kärnkraften. Förvisso sker ett omfattande ombyggnadsprogram, men genom slarv i enskilda fall och bristande "operational excellence" fanns det fog för denna kritik. Detta är nu huvudsakligen åtgärdat och Vattenfalls organisation har visat en god förmåga till förbättring. 2012 var såväl elproduktion som tillgänglighet på mycket höga nivåer.

### **Vattenfalls samhällsrelationer**

Styrelsen har som bekant föreslagit 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 revisionskommitté och operativa risker i styrelsens Säkerhets och Riskutskott kommer detta nya – Utskottet för samhällsrelationer och etik – 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 hur Vattenfall uppfattas. Det blir en god hjälp i arbetet för att säkerställa att Vattenfall agerar på det sätt som förväntas av en respekterad samhällsaktör.

### **Fortsatta utmaningar – mål att nå**

Energisektorn står inför fortsatta utmaningar och Vattenfall måste kunna hantera såväl förändringarna på energimarknaden som våra intressenters förväntningar och krav på verksamheten. Vi måste fortsätta balansera intressen om miljömässig hållbarhet, konkurrenskraft och leveranssäker produktion, både i den dagliga driften som i våra investeringsbeslut för framtiden.

Vattenfall är ett stort och betydelsefullt energiföretag, viktigt för många människor och därmed med ett särskilt ansvar. Målet är att ägarna – svenska folket – ska vara nöjda med vad Vattenfall gör, hur det görs och vilket resultat som uppnås. Det är en hel del kvar innan Vattenfall är vid det målet. Men vi kommer inte att ge oss förrän vi är där.

Tack för ordet.