

## **Presentation av Carl-Erik Nyquist, Vattenfalls Generaldirektör 1985 – 1991 och VD 1992 – 2000 vid Vattenfalls Veteraners Årsmöte den 16 mars 2016.**

### **En återblick på mina första 10 år på Vattenfall.**

”En makalös förändring” var namnet på Kulturarvskommitténs bok om Vattenfalls inre liv under mina 15 år på Vattenfall 1985-2000. Utan skrytsamhet var det en kulturrevolution för Vattenfall och hela elförsörjningen.

Det var då

- Abonnenterna blev kunder
- Anläggningsföretaget blev energitjänstföretag
- Affärsverket blev aktiebolag
- Elmarknaden avreglerades
- Verksamheten blev internationell

Min framställning delar jag upp i tidsmässigt tre delar:

- Affärsverkstiden 1985-91. Omställning till energitjänstföretag och ny styrning av Vattenfall. Järnridåns fall 1989
- Vattenfall AB 1992-95. De första åren som bolag. Monopol på elmarknaden
- Vattenfall AB 1996-99. Elmarknad i konkurrens och internationalisering

Jag koncentrerar mig idag till de första 10 åren.

Uppdraget: Respektera riksdagens beslut om kärnkraftavvecklingen

Marknadsorientera Vattenfall och verka för ökad energihushållning

Mitt önskemål: Fristående styrelseordförande

Jag diskvalificerade mig direkt genom att i tidningsintervjuer efter utnämningen hävda att mer vattenkraft måste byggas ut som ersättning för kärnkraften. Älvräddare, Naturskyddsföreningen och Fältbiologerna krävde i brev till Energiministern min avgång innan jag tillträtt. Men ministern valde att ligga lågt så jag tillträdde den 2 maj 1985.

#### Affärsverkstiden 1985-91:

Att forma energitjänstföretaget Vattenfall innebar att gå

...från en anläggningsstyrd organisation med anslagstänkande.....

...till en affärsmässig marknads- och resultatorienterad organisation

Hur skulle Vattenfall bli ett Energitjänstföretag? I ord och handling visa vad vi vill åstadkomma. Direkt på hösten 1985 startade vi ”Uppdrag 2000” där Vattenfall erbjöd energitjänster till hushåll, företag och kommuner inom sina regionala områden. Det var energieffektivisering av bl.a. belysning, ventilation och värmeinstallationer. Det var en

satsning på närmare 400 milj. kr. som pågick till 1991. Uppdrag 2000 blev Vattenfalls ”Energitjänst-universitet” – i början starkt subventionerat men efterhand allt lönsammare energitjänster, som vi kunde ta betalt för.

För att föra ut innebörden av Energitjänstföretaget internt i Vattenfall använde vi en chefsgrupp på ca 300 personer som budbärare och vidareinformatörer tillsammans med broschyrerna ”I mitt fall” och ”I Ditt fall” som gick till alla anställda och förklarade varför vi måste ändra på inriktningen för Vattenfall. Huvudbudskapet var att kunderna Pelle och Lisa skulle utöver elleverans erbjudas elens nyttigheter Ljus, Kraft och Värme, där Vattenfalls energirådgivare skulle verka så att kundernas el används på ett effektivt sätt. Att få ut det budskapet var inte lätt innan vi fick tillräckligt många demonstrationsprojekt – stora och små. Budbärandet avslutades 1989 genom ett antal regionala Krafttag som nådde ut till ca 6000 av Vattenfalls 10000 anställda. Dessa genomfördes av mig själv och några i koncernledningen. Vi inbjöd alla anställda till att vara ambassadörer för Energitjänstföretaget Vattenfall. Till sin hjälp fick deltagarna broschyren ”En Vattenfallare kan alltid svara” med exempel på bra energitjänstlösningar. Fortfarande efter tre år möttes vi av stark intern skepsis.

- Varför talas det bara om energitjänster och marknadsföring när vårt viktigaste jobb är att säkra elförsörjningen.
- Varför syns inte Vattenfall mer i energidebatten
- Hur skall vi klara avkastningen när vi åläggs allt fler arbetsuppgifter

Den andra huvuduppgiften jag fick av energiministern var: Hur gjorde vi det synligt att vi planerade för kärnkraftavvecklingen?

Som ersättning för kärnkraften studerade vi möjlig lokalisering och kostnadskalkyler för några större kraftverk med bl.a. naturgas – i Ringhals och Trollhättan. Vid Scanraff i Stenungsund – Kraftverk med förgasning av restolja som bränsle.

Parallellt fann vi några mindre kraftvärmeprojekt som vi med Energimyndighetens stöd beslutade att genomföra eftersom många lyfte fram en stor elpotential i fjärrvärmenäten och hos den elintensiva industrin.

- Torveldat kraftvärmeverk i Hallsberg – 1988 – 12 MW värme och 5 MW el
- Fiskeby Board – helhetsåtagande el, ånga och energieffektivisering - 1988
- Gaseldat kraftvärmeverk hos papyrus AB, Mölndal – 1989 – 50 MW ånga 10 MW el
- Torv/biobränsleeldat kraftvärmeverk i Nässjö – 1990 - 20 MW värme och 9 MW el

När bokslutet var klart för mitt första år på våren 1986 noterade jag att Vattenfalls affärsverks redovisning avvek från en normal aktiebolagsredovisning. Vattenfall redovisade större överskott än en normal bolagsredovisning. Jag påtalade detta för styrelsen som stödde min uppfattning. Vi skrev till departementet att vi önskade arbeta med en mer bolagsliknande redovisning. 1988 kom ett riksdagsbeslut om ny styrning av Vattenfall. Den gick mycket längre än vad vi väntade. Den blev följande riktlinjer:

- Vattenfall skall fungera som en koncern

- Värdet på vattenrätterna skrevs fr.o.m.1988 upp från 200 milj. kr. till 6 000 milj.kr
- Tidigare statskapital betraktas som ett lån med normal ränta och fast amortering
- 12 % avkastning på justerat eget kapital efter skatt bör uppnås till 1991

Hur klarade vi detta? Enligt riksdagsbeslutet fick maximalt hälften tas genom höjning av eltaxorna och resten skulle ske genom effektiviseringar. Kärnkraftens goda produktionsförmåga bidrog starkt till att nå avkastningskravet 1991. Utfallet blev:

1988: 5 %, 1989: 6,9 %, 1990: 10,4 % och 1991 11,4 %

Samtidigt fick Vattenfalls styrelse en ny instruktion fr.o.m. 1 januari 1989 där styrelsen är direkt ansvarig gentemot regeringen och inte gd mot statsrådet. Alltmer likt ett aktiebolag.

Fortfarande måste förvärv och nya bolagsbildningar underställas Riksdagen för beslut. Det brukade ta tid - 6-12 månader. Ett annat problem var att energiministern kunde kontakta mig och föreslå att Vattenfall skulle etablera verksamhet på orter som behövde ökad sysselsättning. Bl.a. önskade departementet 1988 att Vattenfall skulle utlokalisera 100 tjänster till Luleå och 60 tjänster till Ludvika. Året därpå skulle vi tillsammans med ABB delta som 50 % investerare i ett högspänningslaboratorium i Ludvika ”Swedish Transmission Research Institute”. Styrelsen som nu – 1989 – var ansvarig mot regeringen ilsknade till i en skrivelse där man klargjorde att ny verksamhet kan bara utlokaliseras om det är affärsmässigt motiverat för Vattenfall och ingår i vår affärsplan. Jag och styrelsens ordförande Börje Andersson kom överens att försöka få bolagisera hela Vattenfall bl.a. för att slippa sådana helt omotiverade kostnader och oro bland personalen. Inom affärsverket fanns redan ett 50-tal aktiebolag. Men huvudorsaken var att vi såg att elförsörjningen i Europa skulle avregleras inom några år. Det gjorde att vi först begärde att få bolagisera Vattenfalls hela konsult- och entreprenadverksamhet med ca 1600 anställda, vilket var en verksamhet som redan idag kunde konkurransutsättas. Regeringen godkände detta 1989. Vattenfall Engineering AB startade 1 januari 1990 med Rolf Falkenberg som chef – var VD i Swedpower AB.

Vad gäller bolagiseringen av hela Vattenfall så träffade jag och Börje statsminister Ingvar Carlsson hösten 1989 och motiverade varför vi ansåg att Vattenfall bör bolagiseras. Det viktigaste skälet var att elmarknaden inom EU kommer att helt avregleras inom några år, vilket kommer att konkurransutsätta större delen av vår verksamhet. Med tanke på storleken av kraftföretagen i Europa bör Vattenfall bolagiseras samlat och ej uppdelat. Samtidigt argumenterade generaldirektörerna i Telia, Domänverket och Posten för bolagisering av deras verk. Ingvar Carlsson var positiv och bad oss kontakta statssekreterare Jan O. Karlsson på finansdepartementet som startade en utredning av förslaget, Ett år senare lämnade regeringen ett förslag till riksdagen att bolagisera ett samlat Vattenfall fr.o.m.1 januari 1992 – tidigare än övriga affärsverk. Därmed var 82 år som affärsverk tillända.

Vad hände med kärnkraften?

”Att kärnkraften skall vara avvecklad till 2010” var det riksdagsbeslut från 1980 som energiminister Birgitta Dahl ansåg ”oåterkalleligt”. Riksdagen ansåg att livslängden på kärnkraftverk var 25 år. 2010 skulle F3 och O3 bli 25 år. Inom industrin och även inom

kraftindustrin ansågs denna livslängd alltför kort. I USA talade man om 40 år. Numera talar man om 60 år. Det var återkommande en hetsig debatt om detta under hela 1980-talet.. På energimässan på ELMIA 1988 debatterade jag och Birgitta Dahl om bl.a. kostnaderna och miljöpåverkan av en tidig kärnkraftavveckling. ”Mina kostnadsuppskattningar var nonsens och fräckt förhandlingsutspel.” Dessutom var dagens elpriser alldeles för låga. 1988 kom regeringens proposition om kärnkraftavvecklingen. En reaktor i vardera Ringhals och Barsebäck tas ur drift 1995 och 1996. Besked lämnas 1990. De utredningar vi gjort om gaskraft och oljeförgasning liksom småskalig kraftvärme var nu bra att kunna visa upp i de fortsatta diskussionerna.

I februari 1990 blev LO:s vice ordförande Rune Molin energiminister medan Birgitta Dahl kvarstod som miljöminister. Detta löste hennes problem med ”oåterkalleligt”. Det märktes att Rune Molin begrep sig på elförsörjning. Han hade lett Linje 2 I folkomröstningen. I början av 1991 kommer s, fp och c överens om att kärnkraftavvecklingen skall inledas när de politiska målen om ekonomi, sysselsättning, välfärd och miljö är uppfyllda. Beslutet sköts upp och Vattenfall andades för tillfället ut.

Under hela 1991 pågick arbete med bolagsbildningen. På hösten 1991 bildades en borgerlig koalitionsregering med Carl Bildt(m) som statsminister och Per Westerberg(m) som näringsminister. Den 19 december undertecknade jag och Per Westerberg de avtal som överförde alla tillgångar till Vattenfall AB – bildat genom en namnändring av Björkö - Arholma Elektriska AB. Dagen efter utsåg regeringen Karl-Erik Sahlberg till ordförande. Min gamle ordförande Börje Andersson hade hoppats att han skulle få leda styrelsen för Vattenfall AB det första året. Men så blev det inte. I Karl-Erik Sahlberg fick Vattenfall en intresserad, professionell och kunnig ordförande, som jag uppskattade.

#### Vattenfall AB 1992-1995 – ingen konkurrens på elmarknaden – men stor aktivitet. Bild 10

Den nya regeringen ville privatisera Vattenfall. En Privatiseringskommission under Curt Nicolin kallade på Sahlberg och mig och efterlyste en aggressiv affärsplan med stora rationaliseringar, vilket vi upprättade. Samtidigt konstaterade vi att soliditeten som borde ligga mellan 30-40% hade försämrats betydligt i den ingående balansräkningen – ca 27 %. Styrelsen beslutade att begära ett aktieägartillskott hos Regeringen på 4 miljarder genom en nyemission. Svaret blev att det skulle lösas genom Vattenfalls notering på börsen. Men så blev det inte. Pharmacia, Nordbanken och Assi-Domän-NCB privatiserades men inte Vattenfall efter en uppgörelse 1994 mellan Anders Sundström(s) och P-O Eriksson (c). Det var egentligen ganska bra med tanke på kommande investeringar och lånebehov att ha svenska staten som 100 % garant.

Affärsplanerna som vi upprättade avslöjade att vi hade en övertalighet inom hela koncernen på ca 1000-1500 personer. Tillsammans med facket startade vi ett Trygghetsprojekt REKA – Resurs och Kompetensanpassning, som pågick mellan 1992-94. Där fick övertaliga stöd till att söka arbete inom och utom koncernen, till utbildning, till att starta eget och även tidigarelagd pensionering. För detta avsattes 800 milj. kr. i 1992 års bokslut.

Avregleringen av elmarknaden blev alltmer påtaglig. Norge avreglerade 1991 och i Sverige utredde NUTEK 1991 en svensk avreglering. Den visade att svensk elförsörjning kunde effektiviseras genom att elproduktion och elförsäljning var för sig utsattes för konkurrens. Elnäten skulle förbli monopol med statlig övervakning Regeringen utredde hur Elnäten måste ändras och hur en kraftbörs skulle organiseras. Dessa utredningar ledde till att regeringen planerade avreglera den svenska elmarknaden fr.o.m.1995. De tre partierna som gjort upp om kärnkraften 1991 – s, fp och c - ville nu ha en Energikommission för att se hur en avreglering påverkade kärnkraftöverenskommelsen. Energikommissionens första beslut blev att skjuta på avregleringen till den 1 januari 1996, som blev startdatum för Sverige.

Det betydde att Vattenfall fick mer tid på att förbereda marknadssatsningar och rationalisering av elproduktion och elnät samt att profilera Vattenfall. Bl.a. överförde Elproduktion all personal på regionerna som sysslade med drift och underhåll av vattenkraft till sitt affärsområde. Eldistributionen som omfattade ett 40-tal nätbolag började slås samman till färre och större enheter. Samtidigt började Vattenfall köpa elverk som många kommuner ville sälja inför avregleringen för att minska kommunens lånebörda. Vattenfalls eldistribution omfattade 1992 ca 500 000 kunder – 12 % av den svenska marknaden - och utgjordes huvudsakligen av lands- och glesbygd. Vattenfall ville köpa främst tätortsdistribution för att få en bättre nätstruktur. Köpen började redan 1992 med Solna och Sundbybergs Elverk och fortsatte kommande år med bl.a. med Huddinge, Drevvikens Energi AB, Söderköpings Elverk, Vänersborg och Åmål. 1995 hade antalet nätkunder stigit från 500 000 till 670 000 från 12 till 16 % samtidigt som fjärrvärme ingick i ett par förvärv. År 1999 nåddes 865 000 kunder (20 %).

Elförsäljningen, som hade varit knuten till Vattenfalls regioner, organiserades rikstäckande och delades upp i kundgrupper: storindustri, återförsäljare, företag och privat.

För att profilera Vattenfall lanserade vi 1995 på bio, i dagspress och på annonspelare kampanjen ”Två hål i väggen” där väggtagets två hål fick representera vår produkt el. Det blev en succé som vi använde oss av fram till år 1999. Kampanjen vann flera reklampriser. Mycket populär blev också vår satsning på det svenska skidlandslaget fr.o.m. 1994 – en satsning som pågår än idag. Jag har här även tagit upp Vattenfalls nya logo och Vattenfallssymposierna, vilka också bidrog verksamt till att ett nytt Vattenfall höll på att växa fram. Vattenfallssymposierna i januari varje år med mellan 500-800 deltagare förde på ett effektivt sätt ut Vattenfalls synpunkter på de brännande energifrågorna och Vattenfalls utvecklingsverksamhet i ett svenskt och europeiskt perspektiv.

Samtidigt blev avreglering av elmarknaden inom EU allt viktigare, där Sverige blev medlem den 1 januari 1995. Redan i februari 1992 inrättade Vattenfall ett kontor i Bryssel med Arne Mogren som Vattenfalls representant. Han blev vår dörröppnare för EU:s organisationer, som var mycket intresserade av det nordiska elsamarbetet. EU-direktivet för elmarknaden blev klart 1996. Men införandet av avregleringen i EU-länderna varierade mycket och dröjde. Börshandel med möjlig överföring på de regionala elnäten började fungera först 1999 - 2000 ute i Europa.

Perioden 1992-95 präglades av en god ekonomisk utveckling för Vattenfall i en marknad som började få kännning av konkurrens vad gäller stora elkunder. Trots monopol var prisförhandlingarna emellanåt hårda. Det ekonomiska utfallet blev bra.

	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>	<u>1995</u>	
Rörelsens intäkter milj. kr.	22431	24232	25209	27150	
Årets resultat milj. kr.	1118	3860	3718	3576	
Utdelning milj. kr.	711	1198	1343	1500	
Räntabilitet på eget kapital					
efter skatt	%	12,3	19,3	16,3	14,2
Soliditet	%	27	31	34	36
Antal anställda		9650	9234	9071	8460

Den avkastning vi skulle uppnå var 15 % under en konjunkturcykel. Styrelsens inriktning var att utdelningen skulle vara 1/3 av vinsten per aktie efter skatt. Antalet anställda var 1988 10000 personer. Trots förvärv sjönk antalet anställda 1995 till ca 8500 personer. Bl.a. såldes Kraftbyggarna 1995.

Sammanfattningsvis var mina första 10 år på Vattenfall en stor omställningsprocess att forma energitjänstföretaget Vattenfall AB och förbereda verksamheten för konkurrens. Det finns mycket mer att kommentera – inte minst då det gäller Vattenfalls inre sociala liv. Jag tänker på alla interna aktiviteter som är så viktiga för ett företag – friskvård via Vattenfalls IF, Vattenfalls-orkestern och kören, Vattenfalls konstförening, Vattenfalls Kulturvårdskommitté och inte minst Vattenfalls Veteraner. Dessutom drev vi starkt fler kvinnor inom mansdominerade områden i koncernen – såsom fler kvinnliga chefer och fler kvinnliga tekniker. Förslagsverksamhet och ett aktivt säkerhetsarbete var andra aktiviteter som band oss samman. Vattenfalls breda utvecklingsverksamhet skulle täcka en särskild redovisning.

Jag är tacksam att jag tillsammans med många av deltagarna här idag haft förmånen att uppleva och driva på den förändring Vattenfall genomgick.