

## **En makalös förändring, del II, tiden 1996 - 2000**

*Föredraget nedan höll Carl-Erik Nyquist på Vattenfalls Veteraner i Stockholms Månadsmöte den 22 september 2016. Det handlar om tiden 1996 – 2000 då Carl-Erik var VD för Vattenfall. På Veteranföreningens Årsmöte den 16 mars 2016 berättade Carl-Erik om sina första 10 år på Vattenfall, 1985 – 1995. Även det föredraget är dokumenterat och finns på Vattenfalls historiska hemsida.*

Det är roligt att ni önskar höra fortsättningen av min tid på Vattenfall. Det jag inte hann med på Veteranernas årsmöte var de sista 5 åren – nämligen 1996-2000 - den dynamiska tid då elmarknaden avreglerades och Vattenfall blev ett internationellt energiföretag. Innan jag ger mig in på dessa år återknyter jag till min föregående inledning nämligen den stora förändring Vattenfall genomgick åren 1985-2000. Det var då

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

Det blev naturligt när jag sammanfattade min Vattenfallstid att dela upp den i tre perioder

- Affärsverkstiden 1985-91 då vi ställde om den affärsmässiga inriktningen från enbart el till ett energitjänstföretag och att redovisning och Vattenfalls instruktion ändrades till en mer bolagslik styrning.
- Vattenfall AB 1992-95 då vi fullt ut arbetade som aktiebolag med en internationell utblick men på en ännu ej avreglerad svensk marknad
- Vattenfall AB 1996-99 då vi arbetade på en helt avreglerad nordisk marknad och intresserade oss aktivt för övriga Europa och gjorde investeringar i Sydostasien och Sydamerika.

Låt oss börja på hemmamarknaden som Vattenfall vid bolagiseringen utökade till att omfatta hela Norden. Därutöver skulle elmarknaderna runt Östersjön utvecklas i takt med privatisering i öst och avreglering i väst. Direkt efter bolagiseringen 1992 ville, som ni kanske kom ihåg, Bildt-regeringen privatisera Vattenfall vilket jag och styrelsens ordförande Karl-Erik Sahlberg fick i uppdrag att förbereda genom att presentera en aggressivare affärsplan. Den affärsplanen utgick från de förutsättningar som förväntades gälla på en avreglerad marknad d.v.s. ett Vattenfall där elmarknaden delades upp i två kommersiella verksamheter – elproduktion och elförsäljning samt en reglerad monopolverksamhet nämligen nätverksamheten.

Denna uppdelning visade sig skapa helt nya förutsättningar att arbeta. Vattenfall var sedan flera år organiserat geografiskt i regioner där man driftmässigt delvis integrerat de tre verksamheter som vid avregleringen skulle redovisas åtskilda. När vi bröt upp den geografiska organisationen 1994 fann vi stora rationaliseringsmöjligheter – främst på

elproduktions- och nätsidan samtidigt som elförsäljning skulle samla ny kompetens och utveckla energitjänstföretaget. Samtidigt utvecklades datastödet inom försäljning, inköp och underhåll. Som ni kanske minns så försvann Vattenfall ur bilden för privatisering 1994. Det visade sig vid en tillbakablick vara bra då Vattenfall hade svenska staten i slutändan som garant för vår finansiering. För att få ett så bra kreditbetyg som möjligt för våra lån hade vi ändå varje år en omfattande genomgång med kreditinstituten Moody's och Standard&Poors.

### **Stort utländskt ägande i svensk elförsörjning.**

Det är också intressant att notera vad som i slutet av 1990-talet hände med den tidigare helsvenska elförsörjningen. Större delen av den privata svenska elförsörjningen köptes upp av tre utländska kraftföretag nämligen Preussen-Elektra – numera EON – och IVO – numera Fortum samt även norska Statkraft. Med hänsyn till Vattenfalls stora andel i svensk elproduktion – ca 50 % - kunde vi av konkurrensskäl inte delta i anbud på svenska företag med stor elproduktion. Preussen-Elektra, som tidigt var delägare i Sydkraft köpte tillsammans med norska Statkraft succesivt hela bolaget som delades upp mellan dessa företag. IVO förvärvade Gullspångs Kraft, AB Skandinaviska Elverk, varefter följde Stockholms Energi och Stora Enso Kraft. Vad gäller Gullspång fick jag erbjudande att köpa en aktiepost på ca 14 % vilket Vattenfall köpte och kunde senare användas till ett byte med IVO mot en andel 140 MW i ett vattenkraftverk i Finland. Därmed är nu ca 50 % av den svenska elproduktionen utlandsägd.

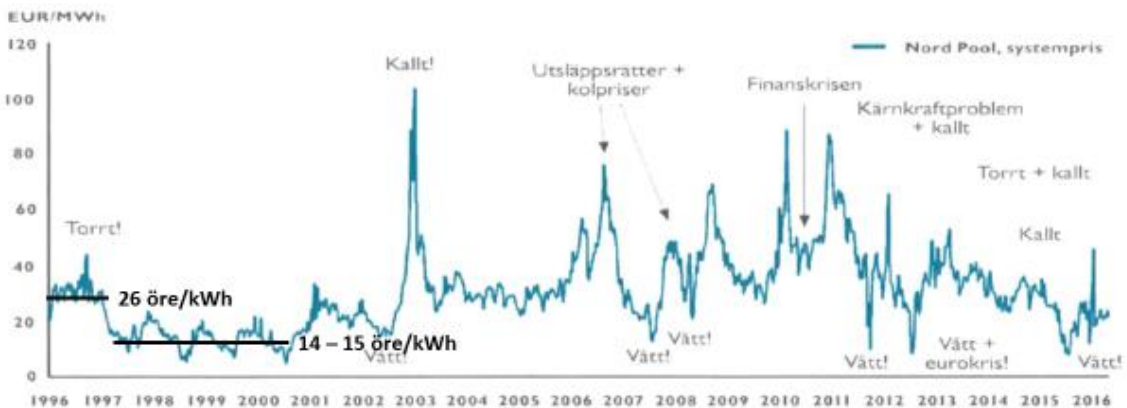
### **Vattenfalls anpassning till den avreglerade marknaden.**

Avregleringen av den svenska elmarknaden 1996 blev en mjukstart för Vattenfall. Året inleddes med stark kyla vilket gjorde att värmekraftverken Stenungsund och Marviken kördes under kortare perioder. Kylan följdes sedan av dålig tillrinning som resulterade i det sämsta vattenåret sedan 1969-70. Det medförde att elpriset på den svensk-norska elbörsen låg runt 26 öre/kWh mot normalt 15 öre/kWh. Det innebar att våra stora industrikunder var nöjda med de elavtal – många fleråriga – som träffats 1994-95.

Som rådgivare vid teckning av elavtal dyker nu en helt ny grupp av konsulter upp. Det är elmäklare, portföljförvaltare och traders.

# Genomsnittligt veckopris (systempris) på Nord Pool från 1996

Figur 1: Genomsnittligt veckopris (systempris) på Nord Pool Spot sedan 1996.  
Källa, grafik och kommentarer: Svensk Energi



Efter 1996 års höga börspris – 26 öre/kWh – följde fyra år med god tillgång på elproduktion i Norden och betydligt lägre elpriser på Nord-Pool – i medeltal 14-15 öre/kWh d.v.s. en sänkning med ca 10 öre/kWh. Precis som idag är marginalen för elproduktion liten vid 15 öre/kWh. Det gav en helt förändrad elmarknad där stora elkunder med fleråriga avtal omedelbart krävde mer börsanknutna avtal, vilket vi tillmötesgick för att inte förlora dessa kunder. För våra 15 största kunder anställde vi 5 Key Customer Managers för att ge dem en bättre service. Året därpå integrerade vi el- och värmeförsäljning liksom energieffektivisering d.v.s. all energiförsäljning utom naturgas blev ett samlat affärsområde med 4 produktområden och 5 säljdivisioner enligt följande:

## Produktområden (specialister)

Portföljförvaltning och riskhantering (Elanskaffning)  
Energi  
Energiservice  
Produktutveckling

## Säljdivisioner (Kundgrupper)

Storindustri  
Marknadspartners  
Energiföretag  
Företag  
Privat

Den sammanhållna energiförsäljningen resulterade i flera integrerade och kundanpassade energiavtal som knöt dessa kunder starkare till Vattenfall, Som exempel kan nämnas MoDo – numera Holmen – som förutom 3 TWh el köpte ett stort antal energitjänster – effektivisering av motordrift i Husum och av tryckluft i Hallsta, förbättrad elkvalitet – färre åskstörningar - vid några anläggningar samt färdig värme för sågverken i Silverdalen och Domsjö.

En stor grupp elköpare var de gamla elverken, som nu köpte el - ofta med hjälp av mäklare – betydligt mer professionellt. Vi erbjöd dessa elverk marknadssamarbeta d.v.s. de fick ta del och använda våra marknadskampanjer i sitt eget säljarbete samt stöd med säljarutbildning. Fram till 1999 värvade vi 12 marknadspartners som tillsammans levererade el till ca 350 000 kunder.

Vattenfalls företagskunder omfattade ca 30 000 leveranser. Det var industrier, småföretag, kommuner, fastighetsförvaltare och bostadsrättsföreningar av varierande storlek. Ett exempel på en stor kund var Vasakronan som köpte el på 15 orter till 300 fastigheter till ”börsanpassat” elpris kompletterat med energieffektivisering samt på några orter ”Färdig värme”. Dessutom fick de alla leveranspunkterna fakturerade på en sammanhållen faktura.

Jag nämner dessa leveranser till ett industriföretag och en bostadsförvaltare för att visa hur den ”gamla” elförsäljningen utvecklats till ett komplex av energitjänster, där vi bidrog i flera led av energiförsörjningen med både för kunden och för oss lönsamma energitjänster.

En viktig del av energiförsäljningen blev värme i form av processvärme, fjärrvärme och kombinerad värme och elproduktion – s.k. mottryck. Värmeverksamheten påbörjades i liten skala under slutet av 1980-talet med mindre värmecentraler för fjärrvärme. Några energiverk med fjärrvärme förvärvades såsom Drefviken, Nyköping och Vänersborg. År 1995 levererades ca 3 TWh värme, som år 1999 hade växt med 50 % till 4,5 TWh varav halva volymen utgjordes av skogsavfall som bränsle.

Vad gäller privatkunderna var de trots avreglering hårt knutna till sin gamla elleverantör. Vattenfall hade genom nätförvärv och köp av kunder nått till ca 900 000 privatkunder 1999 jämfört med 500 000 före bolagiseringen. Det var ca 20 % av den svenska marknaden. För att byta leverantör var uppsägningstiden 6 månader och man måste byta till en effektmätare som kostade 2500 kr. En sådan tar det flera år att tjäna in. Därför erbjöd nu Vattenfall en effektmätare för 250 kr/år om någon utanför Vattenfalls nät ville köpa sin el från Vattenfall. Den kallades Re-volt mätaren. Förändringen kom först 1999 då privatkunder kunde byta elleverantör med en månads uppsägning och använda sin gamla elmätare. Det kallades ”schablonmätning”. Numera har alla elabonnemang effektmätande elmätare med fjärravläsning installerade. Utöver elleverans till privatkunder bidrog vi med råd om energieffektivisering och sålde energisparande utrustning såsom värmepumpar, energisnåla uttag för motorvärmare. Kunderna var nöjda med Vattenfall som leverantör. Det mättes med Nöjd-Kund-Index (NKI) som låg på nivån 68 för Energimarknad och 67 för Energinät under åren 1995-99. Idag ligger NKI för de stora elföretagen mellan 52 och 56 och ett fåtal mindre företag når upp till över 60 – exempelvis Telge Energi, Skellefte Kraft och God El. Privatförsäljningen förändrades administrativt i stor omfattning. Kundtjänsten som bedrivits på 31 orter slogs samman till 3 kundcentra Umeå, Stockholm och Trollhättan. Ett nytt dataprogram för kundinformation och säljstöd var klart 1997 så att alla kundcentra hade full information om samtliga Vattenfalls svenska privatkunder. Det kallades ”Curry” då indiska programmerare medverkat.

Energimarknad började 1999 att utveckla elförsäljning via internät. Man bildade två företag ”abonnera.com” för bl.a. elförsäljning till privatkunder och Sensel AB för kundkommunikation. ”abonnera.com” sålde förutom el även telefoni. Under det första året kontraherades utöver elkunder ca 30 000 telefonikunder som då fick el och telefoni på samma räkning. Sensel AB skulle erbjuda en kommersiell infrastruktur för att kommunicera med hemmet via dator/mobil. Satsningarna blev inte särskilt lyckade och avvecklades

efterhand. De är dock bra exempel på att Vattenfall var tidigt ute med det som idag kallas e-handel.

Företagsprofileringen ”Två hål i väggen” som började 1994 fortsatte under hela min tid på Vattenfall i form annonsering, stortavlor och bio- och TV-reklam. Den belönades rikligt med reklamutmärkelser.

På nätsidan fortsatte förvärv av elverk och sammanslagning av elnäten till större regionala enheter. 1999 hade Vattenfall 865 000 nätkunder i Sverige som administrerades av 4 regionala nätbolag. För övervakning av näten startades DRISS-projektet som reducerade 10 driftcentraler till 4 – Luleå, Solna, Motala och Trollhättan – de platser där de regionala nätbolagen hade sina kontor. Det var klart 2000. All anläggnings- och underhållspersonal för näten samlades i ett riksomfattande bolag Vattenfall Elnät-service AB – VESAB. Som ni förstår var detta rationaliseringar som kraftigt minskade personalbehovet. Elnäts personal på totalt 2300 personer bedömdes kunna minska med ca 500 personer.

Vattenfalls elproduktion fortsatte att uppvisa goda produktionssiffror. Framförallt var tillgängligheten för kärnkraften hög. Forsmark fick sin andra internationella utmärkelse nämligen General Electrics utmärkelse som en av de bästa kokarreaktorerna i världen. Även Elproduktion separerade ägande och drift av vattenkraften från anläggning och underhåll genom att anläggnings- och underhållspersonalen - ca 900 personer – överfördes till Vattenfall Generation Services AB – VGS. d.v.s. samma operation som nätbolagen gjorde.

Miljöfrågorna blir allt viktigare under 1990-talet. År 1994 presenterade Vattenfall sin första miljöredovisning och Britt Sahleström blev Vattenfalls första miljöchef. Samtidigt började vi samla in data för att miljödeklarera elen – något som våra större industrikunder blev alltmer intresserade av för sina egna miljödeklarationer. Olika metoder användes såsom livscykelanalyser för både elproduktion och nät och EU:s Management and Audit Scheme – EMAS för bl.a. Forsmark och Ringhals. Hela elproduktionen i Luleälven, 14 TWh deklarerades som miljövänlig vattenkraft fr.o.m. 1999. Vattenfall var i ett europeiskt perspektiv tidigt ute med dessa analyser och deklarationer.

De låga börspriserna från 1997 och framåt tvingade Vattenfall att påskynda rationaliseringarna för att klara lönsamhetsmålet. För att matcha 1996 års resultat bestämde vi att försöka minska kostnaderna med 1000 milj.kr. 1997-98. Modernare it-lösningar underlättade denna utveckling liksom minskade personalbehov inom Elnät och Elproduktion. Ett nytt REKA-projekt skapades Det döptes till ”Steget” och 800 milj. kr. avsattes i 1997 års bokslut. Det syftade till att finna heltidssysselsättning inom och utom företaget för övertalig personal. En genomgång i slutet av 1999 visade att vi uppnådde besparingspotentialen med råge.

### **Vad hände med kärnkraften?**

Vad hände med kärnkraften? Det avgjorde politikerna. Kärnkraften skulle enligt Birgitta Dahl ”återkalleligen” avvecklas till år 2010 och ny kärnkraft fick inte projekteras. I praktiken blev utvecklingen en annan. Ett första avvecklingsbeslut kom 1988 med att två reaktorer skall

avvecklas 1995-96 – en i Barsebäck och en i Ringhals. 1990 avlöstes Birgitta Dahl som energiminister av Rune Molin. En trepartiöverenskommelse träffades 1991 om att skjuta på snabbavvecklingen och en Energikommission utsågs. Som ett resultat av denna träffades en ny trepartiöverenskommelse att i stället avveckla Barsebäcks två reaktorer – ett block 1998 och ett block 2001. Det andra blockets avveckling var villkorat av att tillräckligt ny elproduktion finns eller att elanvändningen bedöms minska. Något årtal när kärnkraften skall vara helt avvecklad fastställdes inte. När riksdagsbeslutet kom i början på 1998 så fastställdes att det första aggregatet i Barsebäck skulle stängas 1999. Beslut om den andra reaktorn skulle fattas 2001. I riksdagsbeslutet lades också fast att Vattenfall förblir i statlig ägo och att Vattenfall skulle ges ägardirektiv att aktivt medverka i omställningen. Sydkraft deklarerade att om man får full kompensation i form av elkraft var de beredda att förhandla. Jag framhöll åtskilliga gånger att en sådan medverkan kan endast ske på kommersiella villkor. Detta löstes av att statssekreterare Lars Rekke som vid årsstämman 1997 utsetts till Vattenfall styrelseordförande tydligt deklarerade att om Vattenfall avstår elproduktion är vi berättigade till full ekonomisk kompensation. Med detta uttalande gav styrelsen mig i uppdrag att ta kontakt med statens förhandlare – Kaj Janerus – och erbjuda el som kompensation till Sydkraft. Jag utsåg Staffan Nordin som var chef för elproduktion och som jag visste var en duktig förhandlare att ta ansvaret. Samtidigt ombildade vi Ringhals till aktiebolag – Ringhals AB med chefen Anders Hjort som VD. Under 1998-99 pågick intensiva förhandlingar som blev klara samma dag som Barsebäck stängdes den 30 november 1999. Uppgårelsen innebar att Sydkraft fick en andel av 25,8 % i Ringhals när Barsebäck 1 stängdes, vilket ökades till ca 30 % när Barsebäck 2 stängdes. Det skedde först 2005 – 4 år senare än riksdagsbeslutet. Ersättningen från staten till Vattenfall uppgick totalt till ett värde av ca 5700 milj.kr. Man kan idag 2016 konstatera att kvarvarande kärnkraft går med hög tillgänglighet och spelar en viktig roll i svensk elförsörjning. För närvarande byggs runt om i världen 60 reaktorer i 13 länder.

### **Vattenfall i Norden - hemmamarknaden.**

Vattenfalls strategi i Norden var att sälja el och energitjänster, förvärva nät och om möjligt elproduktion.

Jag börjar i **Norge**, som varit avreglerat sedan 1991. Vattenfall bildade Vattenfall A/S 1995 för att aktivt delta i elhandeln till industri och återförsäljare. Efter ett år hade vi ett 20-tal kunder. Vi undersökte även möjligheten att förvärva norsk vattenkraft. Det var inte lätt då ett utländskt företag får äga högst 20 % av ett vattenkraftverk eller – företag. Vi förvärvade 1996-97 en aktiepost på 20 % i det börsnoterade vattenkraftföretaget Hafslund ASA. Men någon styrelsepost eller inflytande fick vi inte, så aktierna såldes efter några år. Elförsäljningen utvecklades positivt med flera industri- och energitjänstavgifter så att Vattenfall vid utgången av år 1999 hade en elhandel på 10 TWh eller ca 10 % av den norska marknaden. År 1999 förvärvades också 49 % av Oslo Energis elförsäljning med ca 400 000 kunder.

I **Finland** avreglerades marknaden för större elleveranser 1 juni 1995 varefter hela marknaden öppnades den 1 januari 1996 som i Sverige. Vi började tidigt att studera den finska eldistributionen och fann ett antal börsnoterade eldistributörer som tidigare varit andelsföretag

d.v.s. kundägda företag. Aktierna var huvudsakligen spridda på de tidigare andelsägarna och handeln på börsen begränsad och därmed ett lågt börsvärde. Med hjälp av ombud förvärvades aktier i fyra sådana bolag varav tre förvärv kunde avslutas inom ett år – elnät med totalt 175 000 kunder och mindre produktionsandelar i vatten- och kärnkraft. Det var 6 % av den finska privatmarknaden. Verksamheten sköttes av Vattenfall OY med kontor i Helsingfors. För elförsäljningen bildade vi Vattenfall Sähkömyynti OY och tecknade samma år två stora industrikontrakt på 5 år med Outokompu OY och Enso-Gutzeit. Därmed hade Vattenfall leveranser i Finland som uppgick till 5,5 TWh/år, som nyttjade den svensk-finska kraftöverföringen hårt. Därför planerade vi ett gaskombikraftverk i Imatra nära den ryska gränsen på 300-500 MW. 1997 fick vi miljötillstånd och inledde gasförhandlingar med det finsk-ryska bolaget Gasum OY. Förhandlingarna ledde ej till något attraktivt pris och projektet hamnade i malpåse. Vi nöjde oss då med de ca 170 MW vattenkraft som vi nu disponerade i Finland. Vattenfall verkade på värmesidan för att Torneås och Haparandas värmeverk knöts samman varefter Vattenfall investerade i en kraftvärmeanläggning med fackelgas från Outokompos stålverk i Torneo. Förvärven av eldistribution fortsatte så att i januari år 2000 hade Vattenfall 320 000 nätkunder, vilket var 12 % av den finska marknaden. Ett intressant samarbete etablerades 1999 med Myllykoski Paper OY i Anjalankoski i södra Finland. Vattenfall tar ansvaret för fabriken energiförsörjning och bygger ett biobränsleeldat kraftvärmeverk på ca 70 MW för el och processånga i anslutning till fabriken. Som ni säkert känner till så såldes den finska nätverksamheten senare medan elförsäljningen behölls.

**Danmark** var sist ut med avregleringen – för företag med större elbehov öppnades marknaden den 1 juli 1998 och hela marknaden öppnades först år 2000. Orsaken torde vara att den danska elförsörjningen var ett kommunalt kooperativ med endast ett börsbolag – eldistributören NESA på Sjaelland – även det majoritetsägt av danska kommuner. Därför blev introduktionen i Danmark helt annorlunda – nämligen ett samarbete med el- och värmeproducenten Sjaellandske Kraftverker – SJK, som svarade för 1/3 av den danska elförsörjningen. Vattenfall ingick redan 1993 ett avtal om elproduktionssamarbete och en kabelkanal till Tyskland. Vattenfall sålde 800 milj. kWh i Indalsälven och blev samtidigt 40% delägare i ett nytt gaseldat kraftvärmeaggregat Avedøre 2, som SJK skulle bygga intill Kastrups flygplats. Vattenfalls andel blev även där ca 800 milj. kWh. Samtidigt köpte Vattenfall 200 MW av den beslutade likströmslänken – Kontek – som lades mellan Sjaelland och Tyskland. Kabeln togs i drift i slutet av 1995. Vattenfall hade tidigare köpt 200 MW i Sydkrafts och Preussen-Elektras Baltic Cable mellan Skåne och Lubeck som togs i drift 1994. Därmed hade Vattenfall 400 MW överföringskapacitet mellan Sverige och Tyskland, som vi bedömde intressanta för kraftaffärer i Tyskland. Vad gäller elförsäljning bildade Vattenfall med SJK ett 50/50 bolag Ström A/S 1998, som direkt kontrakterade de två största danska elförbrukarna totalt 700 milj. kWh. Året därpå lämnade SJK bolaget för att inte konkurrera med sig själva på den danska marknaden. Vattenfall fortsatte att driva Ström A/S och sälja el och energitjänster.

### **Baltikum.**

Jag fortsätter med Baltikum. De baltiska staterna blev fria 1991. Redan 1989 tog representanter för Estlands energiministerium kontakt med mig och IVO:s VD för att

undersöka möjligheten att ansluta landet till Nordel. De ville bli mer oberoende av rysk el som dessutom hade ojämn frekvenshållning. Vi var båda intresserade att veta mer om energiförsörjningen i dessa länder. 1991 bildade vi och IVO ett 50/50 bolag som erbjöd Estland att utreda hur energiförsörjningen kunde effektiviseras. Motsvarande kontakter etablerades också med Lettland och Litauen, som också var mycket positiva till vårt erbjudande. Planerna blev klara 1993. De visade att länderna i stort var självförsörjande med el genom i Estland Narva skifferoljekraftverk, som var en enorm miljöbov – och är det än idag. Lettland hade ca 20 % vattenkraft och Litauen kärnkraftverket Ignalina – numera stängt. Vad gäller värmeförsörjningen var det största problemet den dåliga kvaliteten på fjärrvärmenäten och husens dåliga värmeisolering. Värmeverken eldades med rysk högsvavlig eldningsolja. För anslutning mot Nordel föreslogs en likströmskabel mellan Finland och Estland. Tyvärr visade det sig att handlingskraften att modernisera fjärrvärme och elförsörjning var låg under många år på grund av de stora kapitalbehoven. Vårt samarbete med IVO bröts upp 1996 på grund av avregleringen i Sverige och Finland. Sammanfattningsvis var Vattenfall ett gott stöd för de tre baltiska staterna direkt efter frigörelsen men det utvecklades ej till några större affärer.

### **Baltrel skapas.**

Ända sedan murens fall och baltstaternas frigörelse träffades cheferna för kraftföretagen runt Östersjön vid olika tillfällen. Eftersom länderna matas elektriskt med tre olika frekvenssystem – det nordiska, det ryska och det europeiska, som nästa saknade kontakt över f.d. järnridån så var vi alla intresserade att förstå hur ett integrerat elnät kunde skapas runt Östersjön. Det ledde till att Vattenfall, IVO, EES Rossi – det ryska stamnätsbolaget - beslutade 1996 att ansöka om EU-bidrag för en studie av hur elförsörjningen runt Östersjön kan utformas och integreras. Vi beviljades EU-bidrag med 50 % av kostnaden. Företag från 11 länder deltog och Vattenfall administrerade studien, som leddes av Lennart Lundberg. Studien överlämnades till EU i mars 1998 och visade att det fanns tillräcklig elproduktionskapacitet inom regionen med god överföringskapacitet inom länderna men nästan obefintlig mellan de tre frekvenssystemen. Erfarenheterna av studien visade att ett närmare erfarenhet- och informationsutbyte mellan de deltagande företagen var värdefullt. Det bekräftades i maj då representanter för 17 kraftföretag och organisationer från de 11 länder, som deltagit i studien, samlades i Gimo herrgård och skrev under det samarbetsavtal, som skapade Baltrel – Baltic Ring Electricity Cooperation Committee. Jag valdes till ordförande och lovade att sköta sekretariatet i tre år. Arne Mogren valdes till generalsekreterare. Förebilden för Baltrel var det framgångsrika Nordel-samarbetet. Redan inledningsvis diskuterades likströmskablar Sverige-Polen, Sverige-Litauen och Finland-Estland. Samarbetet inom Baltrel avklingade i början på 2000-talet, då stamnätsbolagen tog över initiativet. Det är intressant att nu notera hur elkontakterna runt Östersjön har utvecklats. År 2000 fanns utöver Nordel-förbindelserna goda förbindelse mellan Sverige/Danmark och Tyskland samt Swe-Pol-link mellan Sverige och Polen. Finland och Estland förenades med Estlink 1 och 2 2006 resp. 2014. Sverige knyts till Litauen via Nord-Balt som bli klar i år. Litauen har byggt en likströmsledning till Polen – Lit-Pollink som blev klar ifjol. Så man kan säga att Baltrel-samarbetet förverkligades efter 20 år,



vilket innebär att länderna runt Östersjön nu är integrerade och anslutna till den nordiska elbörsen Nord-Pool.

### **Polen.**

Kontakterna med Polen etablerades 1993 då Vattenfall tillsammans med det polska stamnätsbolaget – PCE - anordnade en konferens i Gdansk där de större kraftföretagen runt Östersjön inklusive Ryssland och Kaliningrad var representerade. Bättre elförbindelser runt Östersjön efterlystes. Samma år öppnade vi ett representationskontor i Warszawa. Efter konferensen inledde vi förhandlingar med PCE om en 600 MW likströmskabel – Swe-Pol-link. 1996 offentliggjordes i Warszawa att Swe-Pol-link skulle byggas med tre delägare – Svenska Kraftnät 50 %, Vattenfall 49 % och PCE 1 %. PCE hade rätt att när de önskar lösa Vattenfalls andel. Kabeln togs i drift år 2000. Parallellt med kabeln studerade Vattenfall möjligheterna att bedriva elhandel och sälja energitjänster. Omkring år 2000 skulle elförsörjningen privatiseras och elmarknaden öppnas. År 1999 fick Vattenfall som första utländska företag licens på elhandel i Polen. Det stora projektet 1999 var Vattenfalls budgivning på Warszawas fjärrvärmeproduktion – Elektrociepłownie Warszawskie SA – förkortat EW, som svarar för 98 % av värmeförsörjningen – 13 TWh – och 68 % av elförsörjningen – 4 TWh. EW hade ca 4200 anställda. Ägandet avsåg 55 % av företaget med möjlighet till 100 % ägande efter några år. Vattenfall vinner anbudsgivningen framför främst tyska anbud. Vår närvaro i Polen sedan många år och Swe-Pol-link var säkert av betydelse. Vi köpte 55 % av företaget som omfattade sex koleldade kraft- och värmeanläggningar för ca 2 000 milj.kr. Vattenfall förband sig att under en 10-årsperiod investera i effektiviseringar och miljöförbättringar så att anläggningarna uppfyller EU-standard. Produktionen kunde effektiviseras genom att slopa 1-2 produktionsanläggningar och bättre sammankopplingar med distributionsnätet, som ägdes av ett kommunalt bolag med vilket ett samarbetsavtal träffades. Köpet undertecknades i januari år 2000.

Vattenfall förde även samtal med några större eldistributörer bl.a. GZE i södra Polen som omfattar 25 bolag och ca 1miljon kunder. Avtal om förvärv träffades i slutet av år 2000.

År 2011 såldes den polska verksamheten, som då hade effektiviserats framgångsrikt enligt Torbjörn Wahlborg – nuvarande VVD i Vattenfall – som då var landansvarig på plats i Polen 1997-2009.

### **Tyskland.**

Tyskland bedömdes bli den viktigaste marknaden för Vattenfall – inte minst genom att flera svenska industrikoncerner hade stor verksamhet i Tyskland. Det var skälet till att vi skaffade goda överföringsförbindelser med Tyskland via likströmskablar, som jag tidigare redogjort för. Vattenfall öppnade 1995 ett kontor i Hamburg för elförsäljning och förvärv. 1996 gjorde vi det första förvärvet via en 50 %- andel av ett privatägt bolag – Kommunalfinanz KG. Bolaget, som namnändrades till Vasa Energy GmbH, ägde ett antal mindre kraftvärmeanläggningar på sammanlagt 210 MW el och 180 MW värme tillsammans med några kommuner i norra Tyskland. Den tyska marknaden avreglerades 1998. Då använde Vattenfall även bolaget för elhandel i Tyskland. Flera industriavtal slöts. Under 1999 erbjuder

även Vasa Energy portföljförvaltning för tyska industrier då elbörser skulle öppnas i Frankfurt och Leipzig våren 2000. Vattenfall hade sedan etableringen i Hamburg deltagit i anbud på två stora utförsäljningar – dels Bremen Stadtwerke och en första utförsäljning av ca 40 % i Hamburg Stads Elverk – HEW. Båda Vattenfalls anbud var för låga. HEW var ett börsnoterat företag med Hamburg stad som stor majoritetsägare. Därför skärpte vi analysen när Hamburg stad på våren 1999 skickade ut ett anbudsunderlag för försäljning av 25,1 % av stadens kvarvarande 50,2 % och med möjlighet att förvärva resterande 25,1 %. Förutom Vattenfalls förvärvsteam anlätade vi en tysk bolagsjurist vi kände väl och några tyska ekonomer för värdering av bolaget och hitta rätt anbuds nivå. Det lyckades. Vattenfall kallades till slutförhandling där vi snabbt insåg att motparten var Preussen-Elektra – nuvarande EON, som tillsammans med Sydkraft redan ägde ca 40 % i bolaget. Vid denna förhandling visade det sig att en viktig fråga var om Vattenfall i fortsättningen skulle driva sin tyska verksamhet ifrån Hamburg då Hamburg under senare år förlorat flera stora företags huvudkontor. Jag liksom min styrelseordförande Jörgen Andersson (s) lovade borgmästare Ortwin Runde (s) att det är Vattenfalls avsikt. Det bidrog säkert till att Vattenfall valdes till köpare. I november 1999 undertecknades köpeavtalet där Vattenfall köper 25,1 % av HEW för 7 600 milj. kr. I april år 2000 tillträdde Vattenfall ägandet genom ett 50/50 bolag med Hamburg stad. Vasa Energy fusionerades in i HEW. HEW säljer el till ca 930 000 kunder, naturgas till 630 000 kunder och fjärrvärme till 9 000 kunder d.v.s. ett stort företag, som skapade en bra bas för den tyska verksamheten. Utöver koleldade kraft- och kraftvärmeverk var HEW delägare i fyra kärnkraftverk. När jag informerade näringsministern Björn Rosengren om vårt planerade förvärv blev han inte så överraskad som jag trodde att Vattenfall skulle köpa in sig i tysk kärnkraft. Hans kommentar i den frågan blev ”Vattenfall har att följa tysk lagstiftning”. Den fortsatta hanteringen av köpet handlades av min efterträdare Lars Josefsson. Utöver Hamburg så diskuterade vi internt att ytterligare ett köp i Tyskland kunde vara Berlin som hade förvärvats av amerikanska kraftföretag. Inom ca två år öppnades denna möjlighet.

### **Övrig aktivitet i Europa.**

Utöver vad jag hittills nämnt var vi aktiva i Tjeckien, som hade planer att privatisera sin distribution omkring år 2000. Vi fick kontakt med en tjeckisk eldistributör med ca 700.000 kunder och var belägen i norra Tjeckien. Vi köpte åren 1997-1999 in oss i företaget med 42 %. Året därpå meddelar den tjeckiska regeringen att de stoppar fortsatt privatisering. Aktieposten byttes senare mot HEW-aktier som bl.a Preussen-Elektra ägde.

I Nederländerna invigde Vattenfall ett säljkontor i Amsterdam i mars 1999 och blev Vattenfall 10 % delägare i den holländska börsen APX, Elmarknaden öppnades för större kunder vilket ledde till ett antal kontrakt med holländska distributörer och industrier. Elen överfördes delvis från Sverige men upphandlades även på APX.

### **Vattenfalls internationella verksamhet utanför Europa.**

Vattenfall bedrev sedan 1976 elkonsulting i främst utvecklingsländer via SwedPower. SwedPower hade ett aktivt kontor i Bangkok och hade ett gott samarbete med det statliga kraftbolaget EGAT i Thailand. I slutet av 1980-talet önskade flera länder där elbehovet snabbt ökade att kapitalstarka kraftbolag går in och deltar i utbyggnaden av ny elproduktion. Denna

förfrågan fick Vattenfall från Thailand och även från Laos, som gränsade mot Thailand. EGAT behövde mer elproduktion i det stora industriområdet Rayong söder om Bangkok. Tillsammans med ett privat thailändskt bolag Banpu Ltd åtog vi oss 1993 att bygga två gaskombianläggningar på vardera 300 MW för el- och ångproduktion. Elen köptes av EGAT och ångan såldes inom industriområdet. Den första enheten togs i drift 1995 och den andra 1997. Hela projektet leddes av Vattenfall då vi gärna ville ha erfarenhet av gaskombitekniken. Finansieringen sköttes också av Vattenfall. För detta bildades tillsammans med Banpu The Cogeneration CO – kallades COCO där Vattenfall fick en ägarandel på 11 % och investerade ca 100 milj. kr. COCO introducerades på Bangkokbörsen 1996 som första privata kraftbolag. Invigningen av den första enheten på 300 MW skedde samma år i närvaro av den svenska kungen Carl XVI Gustaf, som var på scoutmöte i Bangkok. 1997 fick bolaget beställning på ytterligare två hybridaggregat på vardera 230 MW vardera, som stod klara 1999. Det blev en stor anläggning på över 1000 MW.

Diskussionerna med den laotiska regeringen ledde fram till en överenskommelse 1994 om ett vattenkraftverk vid en biflod till Mekongfloden – Thieun Hinboun – på 2x105 MW, 1,6 TWh, där elen köptes av EGAT. Ägandet skedde i ett bolag där Laotiska staten ägde 60 %, ett thailändskt bolag 20 % och Nordic Hydropower AB 20 % d.v.s. Vattenfall 10 % och norska Statkraft 10 %. Vattenfall ledde projektet med projektering, upphandling och kontroll. Kraftverket hade en mycket liten miljöpåverkan då det är ett s.k. ”run of the river”-projekt med en damm med mycket liten dämning. Från kraftverket byggdes en 130 kV-ledning för exporten till Thailand. Lokalt innebar bygget att området intill kraftstationen, när den togs i drift 1998, hade fått några tusen invånare genom att lokalbefolkningen – främst fiskare - flyttat sina boningar till Thieun Hinboun. Där fanns läkare, skola och el att ladda batterierna till TV-apparaterna samt möjlighet till enklare jobb. Kraftstationspersonalen utbildades vid Jokkmokksskolan i Sverige. Administration och drift skulle de första 10 åren skötas av Vattenfall, vilket leddes av 9 Vattenfallare med familjer på plats. När stationen var i drift steg landets BNP med 6 %. Dessa två projekt jag nu beskriver vidgade Vattenfalls utländska konsultverksamhet till projektutveckling och projektgenomförande och en mindre ägarandel med fortsatt ekonomisk avkastning.

Ett liknande produktionssamarbete erbjöds 1996 av NRG Energy – ett dotterbolag till det amerikanska kraftbolaget Northern States Power Co med huvudkontor i Minneapolis. De föreslog att vi gemensamt på 50/50 basis skulle från ett kanadensiskt gruvföretag med verksamhet i Bolivia förvärva det bolivianska kraftbolaget Cobee som ägde 163 MW vattenkraft med utbyggnadsmöjligheter till ca 400 MW. Bolaget hade bildats när elförsörjningen i Bolivia avreglerades 1993-95 och elproduktionen privatiserades i tre bolag varav Cobee var ett. Då Gunnar Vallin, som var ansvarig för Vattenfalls internationella verksamhet under flera år arbetat i Sydamerika i flera länder för ABB:s räkning kände jag mig trygg att gå in som delägare eftersom kalkylen såg bra ut. Vattenfalls ägarandel kostade ca 320 milj.kr. Två vattenkraftstationer och en gasturbin för topp-och reservkraft byggdes fram till år 2000. Produktionskapaciteten ökade från 163 MW till 270 MW på fyra år. Vattenfall fick även i uppdrag att projektera kraftverk i ett annat biflöde till Amazonas som skulle ge

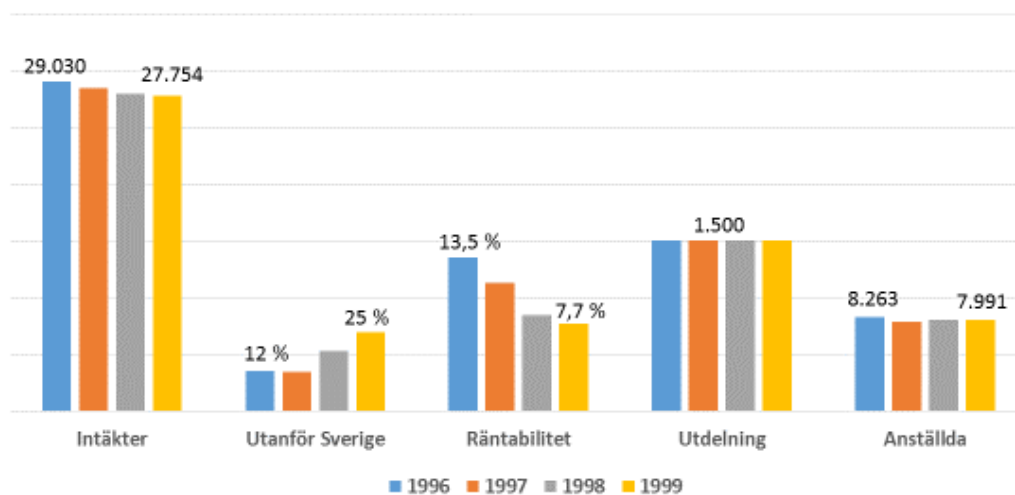
160 MW. Denna utbyggnad hann ej påbörjas under min tid. Vattenfall studerade även vattenkraftprojekt i Chile och Peru.

Min efterträdare Lars Josefsson ville koncentrera sig på de stora europeiska investeringarna och bad Gunnar Vallin avveckla den internationella verksamheten utanför Europa, vilket skedde under 2005. Gunnar har i ett mail till mig summerat den internationella investeringsverksamheten mellan 1993 och 2000. Vattenfall investerade under 7 år ca 1 000 milj. kr. som vid avvecklingen 2005 resulterade i 2 000 milj.kr.

### Ekonomisk utveckling 1996-1999.

	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>
Rörelsens intäkter milj. kr.	29030	28458	27957	27754
Utanför Sverige %	12	12	19	25
Årets resultat milj. kr.	3725	3399	2664	2538
Utdelning milj. kr.	1500	1500	1500	1500
Räntabilitet på eget kapital efter skatt %	13,5	11,3	8,4	7,7
Soliditet %	36,7	40,3	39,7	39,4
Medelantal anställda	8263	7847	7996	7991

### Utvecklingen 1996 - 1999



Rörelsens intäkter minskade trots ökad försäljning på grund av mycket låga börspriser 1997-99. Samtidigt ökade utlandsförsäljningen till 25 % 1999. Den försäljningen hänför sig huvudsakligen till el- och tjänsteförsäljning i Norden.

Utdelningen var under dessa år oförändrad 1 500 milj.kr. trots sjunkande räntabilitet.

Soliditeten som bör ligga mellan 35-40 % är betryggande.

Medelantalet anställda har trots stora förvärv legat stabilt omkring 8 000, varav ca 500 återfanns utanför Sverige.

Så har jag i två föredrag redovisat den stora förändring Vattenfall genomgick åren 1985-2000. Det var för mig och jag hoppas även för mina medarbetare en tid av nya möjligheter som krävde mycket av oss alla. Men jag hoppas att ni som är här idag även kände den arbetsglädje och entreprenörsanda som jag upplevde. Tack alla för att ni lyssnat.