

# SAMMANFATTNING AV OMVÄRLD, STRATEGIER OCH AKTIVITETER



## Omvärld

### Kraftindustrin är inne i en ny utvecklingsfas där Vattenfall ser många möjligheter, t.ex:

- De åldrande kraftverken i Europa och det därmed ökande ersättningsbehovet skapar intressanta möjligheter för investeringar i ny kraftproduktion.
- Vattenfalls finansiella styrka, vana vid konkurrensutsatta marknader och erfarenhet av att integrera förvärv, gör oss väl rustade för att agera på en konsoliderande europeisk energimarknad.
- Vår starka position i Nordeuropa går att utveckla vidare.
- Vattenfalls erfarenheter av olika kraftslag utgör en stark bas för att utveckla företagets produktionsanläggningar mot ökad effektivitet och höga krav på miljöprestanda.

### Men det finns också utmaningar som måste tacklas på väg mot Vattenfalls vision att vara ett ledande europeiskt energibolag, t.ex:

#### Ökat fokus på säkerhet och miljö

- Under 2006 inträffade ett antal störningar vid Forsmarks kärnkraftverk vilket ledde till en omfattande genomlysning av säkerhetsfrågorna och säkerhetskulturen inom kärnkraftsverksamheten. Det är Vattenfalls absoluta övertygelse att säkerhetsarbetet alltid måste ges högsta prioritet och det råder inte något som helst motsatsförhållande mellan säkerhet, produktion eller lönsamhet. Tvärtom är ett väl dokumenterat och trovärdigt säkerhets- och miljöarbete själva förutsättningen för fortsatt lönsam tillväxt.

#### Skärpt konkurrens

- Konkurrenter fortsätter att expandera och kan komma att få mer dominanta positioner på Vattenfalls hemmamarknader.
- Ökad konkurrens inom elförsäljning pressar marginalerna.
- Den ökade konvergensen mellan el och gas utgör en utmaning för Vattenfall, som är en av ett fåtal europeiska aktörer som inte har någon storskalig verksamhet inom gas.
- Ett begränsat antal lämpliga uppköpsobjekt leder till höga priser vilket påverkar möjligheterna att växa genom förvärv.

#### Ökad grad av reglering

- Eventuella ändringar i regelverk och beskattning, framförallt inom värme och elnät, kan påverka Vattenfalls konkurrenskraft och i förlängningen försämma lönsamheten.
- Energibranschens sjunkande anseende bland allmänheten kan leda till ökade krav på regleringar.
- Institutionella beslut på såväl europeisk som nationell nivå, såsom tilldelning av utsläppsrätter och ökade krav på förnybar elproduktion, kan påverka Vattenfalls lönsamhet negativt.



## Strategi

### Lönsam tillväxt

Sedan år 2000 har Vattenfalls omsättning mer än fyrdubblats samtidigt som vi har skapat goda förutsättningar för framtida tillväxt. Lönsam tillväxt är nödvändigt om Vattenfall ska fortsätta vara konkurrenskraftigt, skapa värde och vara en positiv kraft i branschen genom att bidra till en hållbar utveckling av samhället. Storlek ger en rad viktiga strategiska fördelar, såsom marknadsposition, finansiell styrka samt förmåga att sprida risker. Därutöver finns operationella skalfördelar inom flera olika områden, till exempel inköp, IT, produktion och administration.

### Benchmark för branschen

Ökad konkurrens och prispress kommer att vara en ihållande trend på den europeiska energimarknaden. För att möta denna utmaning och behålla konkurrenskraften, måste Vattenfall hålla fortsatt fokus på operationell effektivitet och värdeskapande. De senaste åren har Vattenfall effektiviserat verksamheten avsevärt, men detta har till största delen skett på regional och lokal nivå. Detta arbete måste fortsätta men vi måste också tillvarata synergier och möjligheter för effektivisering mellan olika regioner och därigenom kunna expandera med fortsatt god lönsamhet.

### Nummer Ett för kunden

Vattenfall har nästan sex miljoner kunder. Att ha nöjda kunder som tycker förtroende för företaget är både en nödvändighet och en förutsättning för att få acceptans för företagets verksamhet och kunna utveckla nya lösningar. Målet är att vi ska vinna marknadsandelar samtidigt som kundnöjdheten ska öka – allt under bibehållen eller stärkt lönsamhet.

### Nummer Ett för miljön

Kraven på energibranschen att bidra till en hållbar utveckling av samhället växer ständigt. Samtidigt ökar kunskapen om de miljöproblem som vi måste tackla. I takt med globalisering, teknikutveckling och övergång till en mer strikt lagstiftning, har relevansen i vår ambition att bli ledande inom miljöområdet ytterligare förstärkts. Vårt mål är att hitta lösningar som leder till en effektiv energianvändning och minskar koldioxidutsläpp och andra utsläpp. Vi strävar efter att ha en ledande roll inom förnybar el- och värmeproduktion och vara i världsklass inom varje energikälla och varje teknik vi använder.

### En attraktiv arbetsgivare

Vattenfalls framgång är beroende av att vi har ett bra ledarskap, rätt kompetens och starkt engagerade medarbetare. Vattenfall står inför omfattande investeringsprogram och ett generationsskifte som innebär stora utmaningar. Samtidigt som erfarna personer med unik kunskap slutar minskar studenternas intresse för teknologi. Men Vattenfall har resurser och strategier för att skapa förutsättningar att attrahera, utveckla och behålla ledande kompetens och motivera medarbetare att prestera på topp.



## Aktiviteter

- Löpande utvärdera möjliga förvärv och investeringar i utökad kapacitet och leveransförmåga. Geografisk expansion kommer primärt att ske i eller kring regioner där Vattenfall redan är etablerat. Tillväxten kommer att ske med inriktningen att även fortsättningsvis vara ett vertikalt integrerat energibolag med fokus på elproduktion och värme. Naturgas kan vara ett attraktivt förvärvsområde, dels som insatsvara för värme- och elproduktion, dels till följd av ökad konvergens mellan el- och gasmarknaderna.
- Förbereda och genomföra ett omfattande investeringsprogram. Fram till år 2011 planerar Vattenfall att investera 134 miljarder SEK, varav cirka 102 miljarder SEK inom produktion.
- Sänka kostnaden per kund ("cost to serve").

- Utvidga effektivitetsarbetet till att omfatta hela organisationen, och identifiera och implementera best practice inom så många områden som möjligt.
- Kontinuerligt förbättra uppföljningssystemen.
- Verkställa strategier för att utnyttja skalfördelar inom IT-investeringar och inköp.
- Fortsätta förbättra och centralt samordna investeringsplaneringen.

- Säkerställa konkurrenskraftig prissättning och samtidigt tillhandahålla bästa möjliga service. Projekt pågår för att förbättra och förenkla kundservice. Kundnöjdhet följs kontinuerligt upp för att kunna vidta förbättringsåtgärder.
- Erbjudna långfristiga avtal för industrikunder.
- Förbättra koordinationen mellan affärsenheternas kundservice.
- Anpassa produktportföljen för att möta förändrade kundbehov, till exempel erbjudanden inom el och gas; "dual fuel" i Tyskland.
- Skapa ett sammanhållet varumärke för alla delar av Vattenfall för att bättre och tydligare kunna möta kunden, med ett ansikte.

- Investera i energiproduktion som genererar låga eller inga koldioxidutsläpp (till exempel kärnkraft) samt i teknik för minskade utsläpp i de fossileldade kraftverken. Öka kapaciteten i befintliga anläggningar som genererar låga koldioxidutsläpp.
- Investera i vindkraft och biobränslebaserad el- och värmeproduktion, givet attraktiva kommersiella förutsättningar.
- Investera i nya turbinhjul vid förnyelse av vattenkraften för bättre miljöegenskaper och högre produktion.
- Öka effektiviteten i produktion och överföring av el.
- Skapa bättre system och processer för att styra och följa upp miljöarbetet.

- Stärka ledarskapet genom en förstklassig ledarförstärkningsprocess och koncernövergripande program för chefsutveckling.
- Genomföra långsiktig strategisk kompetensplanering inom hela koncernen.
- Kontinuerlig utveckling av medarbetarnas kompetens, med utgångspunkt i de affärsmässiga behoven.
- Årligen genomföra medarbetarundersökningen "My Opinion" för att få underlag till förbättringar och stärka medarbetarnas engagemang.
- Erbjudna alla medarbetare en säker, hälsosam och stimulerande arbetsmiljö.
- Fortsätta utveckla flexibla lönomodeller och incitamentsprogram som stödjer koncernens långsiktiga mål.



## Genomfört 2006

- Konsoliderat danska produktionstillgångar som ökar Vattenfalls årliga produktion av el och värme med vardera cirka 6 TWh (läs mer på sidan 4).
- Förvärvat kraftvärmeverken Vanaja i finska Tavastehus (150 MW värme och 60 MW el).

- Infört ett antal Key Performance Indicators (KPI) för att på koncernnivå kunna följa upp de olika affärsenheterna.
- Etablerat en gemensam serviceenhet i Tyskland genom sammanslagning av Service Unit Berlin, Hamburg och Cottbus.
- Implementerat en gemensam serviceenhet "Vattenfall Business Services Nordic" i Norden.
- Etablerat en stabsfunktion "Capacity Management" (se även sidan 68 under Investeringsrisk) för att ge en starkare styrning av inriktning och prioritering av investeringsprojekt inom koncernen.
- Påbörjat arbete för en koncerngemensam IT-plattform samt arbetat vidare med att harmonisera alla koncernens webbplatser för att stödja ett sammanhållet varumärke för Vattenfall.

- Lanserat ett treårigt fastprisavtal med tillhörande omteckningsrätt i Sverige, det så kallade "Trygghetsavtalet" (se sidan 5).
- Genomfört en energieffektiviseringskampanj, infört 24-timmars kundservice och prisgarantiprogram i Tyskland.
- Effektiviserat och förbättrat kundservice i Polen (se case sidan 44–45).
- Fortsatt att förbättra leveranskvaliteten till kund genom att isolera mellanspänningsnätet i Norden.
- Framgångsrikt migrerat varumärket Vattenfall så att våra tyska och polska dotterbolag nu handlar i Vattenfalls namn och vi uppträder som Ett Vattenfall mot kund.

- Tagit i drift ett nytt biobränsleldat kraftvärmeverk (17 MW värme och 3,5 MW el) i Motala, Sverige, som reducerat koldioxidutsläppen.
- Inlett byggandet av pilotanläggning för ett brunkolseldat kraftverk fritt från koldioxidutsläpp i Tyskland (läs mer på sidan 4).
- Återställande av natur och växtlighet på ett 200 hektar stort område vid floden Spree i Tyskland.
- Fullständig svavelrening på polska Siekierki, ett av Europas största kraftvärmeverk samt beslut att sluta deponera aska på kraftvärmeverket Zérán i Warszawa.
- Presenterat ett förslag till modell för hur vi kan minska koldioxidutsläppen globalt i rapporten "Curbing Climate Change".
- Bildat fyra kompetenscentrum för att optimera kunskapsöverföringen mellan olika enheter och länder och på så sätt tidigt kunna vidta effektiva åtgärder.

- Vattenfall rankat som Sveriges bästa arbetsgivare i Universum Communications undersökning bland yngre akademiker vilka bedömt sin egen arbetsgivare.
- Stora framsteg inom flera viktiga områden enligt den årliga medarbetarundersökningen, till exempel mål och feedback, balans mellan arbete och privatliv samt ledarskap.
- I Tyskland har ett gemensamt kollektivavtal slutits för enheterna inom kärnverksamheten.
- 1 458 chefer och potentiella chefer har utvärderats och haft en dialog med sin chef.
- Cirka 300 deltagare på de koncerngemensamma ledarutvecklingsprogrammen.
- Etablering av Vattenfall Business Institute som erbjuder koncerngemensamma program inom bland annat controlling, inköp, HR och för specialister.