

2026-08-22

Mönsterås kommun och behovet av affärsplaner, Del 2: Emåbygdens Vind AB

I fyra delar kommer isaksson.se att granska om och hur Mönsterås tillämpar hur affärsplaner utarbetas, vem som bör utarbeta dessa, vilken kompetens som krävs för detta arbete samt dess betydelse och risker som uppstår när en affärsplan saknas.

I denna andra del granskas Emåbygdens Vind AB där Mönsterås kommun ägt 40%.

***”Om du är riksbankchef så kan du
spekulera bort miljarder
Och låta Svensson skjuta till
när det blir underskott i staten”***

Björn Afzelius



Mönsterås kommuns representanter i bolagsstyrelsen för Emåbygdens Vind AB, Robert Rapakko (S), suppleant, och Anders Johansson (C) ordinarie ledamot.

Innehåll

1	Emåbygdens Vind AB har aldrig haft någon affärsplan!	3
1.1	Vad en affärsplan för ett vindkraftsbolag bör innehålla.....	3
1.2	Emåbygdens Vind AB har aldrig haft någon affärsplan!.....	3
2	Fakta om Emåbygdens Vind AB.....	4
2.1	Förväntad pay-off-tid.....	4
2.2	Emåbygdens Vind AB:s styrelse.....	5
2.3	Om företagsekonomiska kunskaper	5
2.4	Om tekniska kunskaper	5
3	Kommunchefen Fredrik Johanssons, dåvarande finanschef, investeringskalkyl 2013	6
3.1	Fredrik Johanssons investeringskalkyl 2013.....	6
3.2	Fredrik Johansson och värde på elcertifikat.....	7
3.3	Fredrik Johanssons prognos över intäkter 2013 – 2032, tabell	7
3.4	Fredrik Johanssons prognos över intäkter 2013 – 2032, diagram, årsvis	8
3.5	Fredrik Johanssons prognos över intäkter 2013 – 2032, diagram, ackumulerat	8
4	Emåbygdens Vind AB:s omsättning och resultat 2013 - 2025	9
4.1	Emåbygdens Vind AB:s omsättning och resultat 2013 – 2025, tabell.....	9
4.2	Emåbygdens Vind AB:s omsättning och resultat 2013 – 2025, diagram, årsvis.....	9
4.3	Emåbygdens Vind AB:s resultat 2013 – 2025, diagram, ackumulerat	10
5	Investeringar och kapitaltillskott i Emåbygdens Vind AB 2013 - 2025.....	10
5.1	Investeringar och kapitaltillskott i Emåbygdens Vind AB 2013 – 2025, tabell	10
5.2	Investeringar och kapitaltillskott i Emåbygdens Vind AB 2013 – 2025, diagram, ackumulerat.....	11
5.3	Viktigare händelser 2011 - 2025	11
6	Slutkommentar	13
7	Bilaga: Sunc Cost Fallacy/Escalation of commitment	14

1 Emåbygdens Vind AB har aldrig haft någon affärsplan!

1.1 Vad en affärsplan för ett vindkraftsbolag bör innehålla

Ett vindkraftsbolag bör absolut ha en affärsplan. Det är ett krav för att hantera stora investeringar, långa tillståndprocesser, fluktuerande elpriser och för att kunna visa ägarna hur verksamheten ska bli lönsam över tid.

Varför det är viktigt

- Riskhantering: Planen hjälper till att hantera prisförändringar på elmarknaden och tekniska underhållskostnader.

Vad planen bör innehålla

- Affärsidé och mål: Hur bolaget ska producera och sälja elen.
- Marknadsanalys: Prisutveckling, konkurrenter och efterfrågan.
- Finansieringsplan: Budget och lån
- Drift och underhåll: Strategi för skötsel av turbinerna under deras livslängd.

1.2 Emåbygdens Vind AB har aldrig haft någon affärsplan!

Den 10 augusti 2026 skickade jag följande mail till Mönsterås kommun:

"Hej!

Jag vill ta del av samtliga affärsplaner för Emåbygdens Vind AB, organisations-nummer 556967-7544"

Samma dag skickade kommunsekreterare Karin Dahlin mitt mail vidare till kommunchefen Fredrik Johansson:

"Hej,

Begäran enligt nedan. Jag kan inte hitta detta i diariet."

På eftermiddagen samma dag skickade kommunchefen Fredrik Johansson följande mail till mig:

"Hej

Emåbygdens vind har endast bolagsordning och ingen affärsplan.

Skickar med bolagsordningen."

Fakta om affärsplaner

En bolagsstyrelse har ett direkt lagstadgat ansvar att se över affärsplanen och strategin om ett företag går dåligt.

I aktiebolagslagen ligger det yttersta ansvaret för bolagets organisation och förvaltning alltid på styrelsen. När lönsamheten viker måste styrelsen agera snabbt för att skydda ägarnas kapital och undvika personligt betalningsansvar.

Styrelsens tre viktigaste åtgärder vid kris:

- Analysera grundorsaken: Utvärdera om problemen beror på tillfälliga marknadssvängningar eller fundamentala fel i affärsmodellen.
- Justera affärsplanen: Ändra strategiska mål, skära ner på olönsamma delar eller skifta fokus till nya kundsegment.
- Kontrollera likviditeten: Övervaka kassaflödet extra noga för att säkerställa att bolaget kan betala sina skulder.

De tre kommuner som ägde Emåbygdens Vind AB gjorde ingenting under 15 år utan valde istället att bara stoppa in mer pengar!

2 Fakta om Emåbygdens Vind AB

2.1 Förväntad pay-off-tid

Pay-off-tid är den tid det tar för en investering att tjäna in sin egen kostnad.

- Definition: Tiden från att du gör en investering tills de ackumulerade inkomsterna eller besparingarna är lika stora som grundutgiften.
- Formel (vid lika stora inbetalningsöverskott):

$$\text{Pay-off-tid} = \frac{\text{Grundinvestering}}{\text{Årligt inbetalningsöverskott}}$$

Tumregler

- Under 3 år: Räknas ofta som en bra och trygg investering.
- Över 6 år: Brukar anses som en stor risk och bör undvikas i många branscher.

Ett vindkraftverk av Emåbygdens Vind AB:s storlek förväntades ha en pay-off-tid på mellan 7 till 12 år.

Fredrik Johanssons kalkyl från 2014 visade på ett årligt överskott på 5 miljoner kronor varför den förväntade pay-off-tiden skulle bli cirka sju år.

I stället blev Emåbygdens Vind AB konkursmässigt redan efter två år!

2.2 Emåbygdens Vind AB:s styrelse

Emåbygdens Vind AB:s styrelse bestod av representanter från de tre kommuner som tillsammans köpte vindkraftverket.

- Hultsfreds kommun
- Högsby kommun
- Mönsterås kommun

Mönsterås kommun representerades av de ordinarie ledamöterna Roland Åkesson (C) 2014-2017, Anders Johansson (C) 2017 – 2026 samt av Robert Rapakko (S) 2014-2026.

2.3 Om företagsekonomiska kunskaper

För att sitta i en bolagsstyrelse bör en ha följande kompetens

- Ekonomisk förståelse: Kunna läsa en balans- och resultaträkning¹.
- Strategisk förmåga: Kunna se till bolagets långsiktiga mål snarare än den dagliga driften².
- Branschkunskap: Insikt i vindkraftsmarknadens ekonomi³

Med facit i hand finns det fog för att ifrågasätta om styrelsen för Emåbygdens Vind AB besatt denna kompetens.

2.4 Om tekniska kunskaper

Ett vindkraftsaggregat är en komplex utrustning. För att kunna bedöma värdet på en investering krävs exempelvis kompetens inom följande områden.

Innan investering

- Besitta kompetens för att utvärdera ett vindkraftsverks prestanda och tillgänglighet samt förväntad energiproduktion utifrån dess geografiska placering.
- Besitta kompetens för att utvärdera branschens ekonomi och framtidsutsikter.
- Kunna bedöma verkets tekniska status i förhållande till dess 20–25-åriga designlivslängd.

¹ Fredrik Johanssons investeringskalkyl sprack ju redan första året!

² Varför upprättades aldrig en realistisk affärsplan?

³ Säljarens uppgift om prestanda och därmed vindkraftsverkets värdering stämde ju inte!

Som förvaltare efter investering

- Drifts- och underhållskostnad för själva vindturbinerna, inklusive rotorblad, nav, torn och maskinhus såsom generator och växellåda.

Med facit i hand finns det fog för att ifrågasätta om styrelsen för Emåbygdens Vind AB besatt denna kompetens.

3 Kommunchefen Fredrik Johanssons, dåvarande
finanschef, investeringskalkyl 2013

3.1 Fredrik Johanssons investeringskalkyl 2013

Bilaga 2: Exempelkalkyl – utan energiskattebefrielse

Input																																					
Antal vindkraftverk	st	1																																			
Investering exkl. moms	KSEK	46 900																																			
Finansiering banklån	%	70%																																			
Bankrenta	%	5,00%																																			
Diskonteringsrenta	%	5%																																			
Ekonomisk livslängd	år	20																																			
Amortering	år	20																																			
Produktion/WTG	GWh	7																																			
Produktion totalt	GWh	7																																			
Medelflation		1,02																																			
Energiskattebefrielse	SEK	0																																			
Momsans		0%																																			
Kalkyl			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032															
Elpris antagande (1)	SEK/MWh	537	548	559	570	581	593	605	617	629	642	655	668	681	695	709	723	737	752	767	782																
Elcertifikat antagande (2)	SEK/MWh	205	209	213	218	222	226	231	235	240	245	250	255	260	265	270	0	0	0	0	0																
Summa ersättning		742	757	772	787	803	819	836	852	869	887	904	923	941	960	979	723	737	752	767	782																
Energiskattebefrielse	SEK/MWh	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																
Kvotkvitt (3)		0,135	0,142	0,143	0,144	0,152	0,168	0,181	0,195	0,190	0,180	0,170	0,161	0,149	0,137	0,124	0,107	0,092	0,076	0,061	0,045																
Kassaflödesanalys 2,3 MW																																					
[KSEK]			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032															
Intäkter																																					
Försäljning av elcertifikat		1 241	1 256	1 279	1 304	1 317	1 318	1 324	1 327	1 362	1 406	1 452	1 497	1 549	1 602	1 659	0	0	0	0	0																
Värde el och elcertifikat (alternativkostnad)		3 953	4 042	4 124	4 208	4 305	4 416	4 526	4 639	4 724	4 801	4 880	4 961	5 038	5 117	5 195	5 059	5 160	5 264	5 369	5 476																
Värde energiskattebefrielse (alternativkostnad)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																
Summa intäkter		5 194	5 298	5 404	5 512	5 622	5 735	5 849	5 966	6 086	6 207	6 331	6 458	6 587	6 719	6 853	5 059	5 160	5 264	5 369	5 476																
Produktionskostnader																																					
Drift och underhåll																																					
Serviceavtal		349	356	363	370	378	385	393	401	409	417	425	434	443	451	460	470	479	489	498	508																
Arrende och hyggsbegränsning		174	177	181	185	188	192	196	200	204	208	212	216	221	225	230	169	173	176	180	183																
Övervakning o/ Kraft		95	97	99	101	103	105	107	109	111	114	116	118	120	123	125	128	130	133	136	138																
Diverse kostnader		50	51	52	53	54	55	56	57	59	60	61	62	63	65	66	67	69	70	71	73																
Försäkring		50	51	52	53	54	55	56	57	59	60	61	62	63	65	66	67	69	70	71	73																
Drift och underhåll		718	732	747	762	777	779	809	825	841	858	875	893	911	929	947	902	920	938	957	976																
Fastighetsskatt		29,6	26,5	23,8	21,5	19,3	17,4	15,6	14,1	12,7	11,4	10,3	9,2	8,3	7,5	6,7	6,1	5,5	4,9	4,4	4,0																
Nätkostnader																																					
Rörliga		280	286	291	297	303	309	315	322	328	335	341	348	355	362	369	377	384	392	400	408																
Summa Nätkostnader		280	286	291	297	303	309	315	322	328	335	341	348	355	362	369	377	384	392	400	408																
Summa produktionskostnader		1 027	1 044	1 062	1 081	1 100	1 119	1 140	1 160	1 182	1 204	1 227	1 250	1 274	1 299	1 324	1 285	1 310	1 335	1 361	1 388																
Öre per kWh		15	15	15	15	16	16	16	17	17	17	18	18	18	19	19	19	19	19	19	20																
Kapitalkostnader																																					
Ränta		1 647	1 559	1 477	1 395	1 313	1 231	1 149	1 067	985	903	821	739	657	575	492	410	328	246	164	82																
Amortering		1 647	1 642	1 642	1 642	1 642	1 642	1 642	1 642	1 642	1 642	1 642	1 642	1 642	1 642	1 642	1 642	1 642	1 642	1 642	1 642																
Summa kapitalkostnader		3 294	3 201	3 119	3 037	2 955	2 879	2 791	2 708	2 626	2 544	2 462	2 380	2 298	2 216	2 134	2 052	1 970	1 888	1 806	1 724																
Kapitalkostnader öre per kWh		47	46	45	43	42	41	40	39	38	36	35	34	33	32	30	29	28	27	26	25																
Summa kassaflöde, före skatt		-14 070	884	1 053	1 223	1 395	1 568	1 743	1 919	2 097	2 277	2 459	2 642	2 828	3 015	3 204	3 396	3 592	3 793	3 999	4 210																

1) Termispriser (110506) Telge Energi + SKM 2013 sedan inflationsjusterat

2) Termispriser 2013, därefter inflationsjusterat

3) Kvotkvitt enligt Energimyndigheten

Notering: Ovanstående investeringskalkyl omfattar en tidsperiod på 25 år. Detta kan jämföras med att finansdepartementet alltid uppdaterar statens budget redan efter ett halvår genom en kompletteringsbudget.

Men Fredrik Johansson kunde blicka 20 år framåt!

3.2 Fredrik Johansson och värde på elcertifikat

De inkomster från försäljning av elcertifikat som ingår i Fredrik Johanssons kalkyl var ett statligt stödsystem för producenter av förnybar el och som sedan kunde säljas. Problemet var bara att antalet producenter av förnybar el ökade kraftigt i antal varför värdet på certifikaten sjönk. Detta hade redan inträffat tre år innan Fredrik Johansson gjorde sin kalkyl. I diagrammet nedan visar pilen tidpunkten då Fredrik Johansson gjorde sin kalkyl och linjen elcertifikatens värdeutveckling som han kalkylerade med.

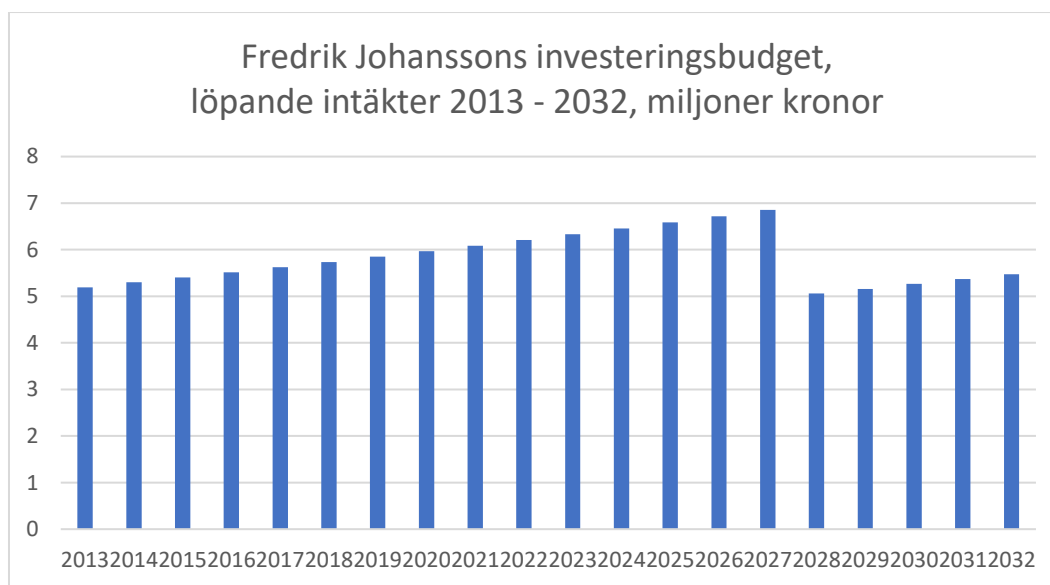


3.3 Fredrik Johanssons prognos över intäkter 2013 – 2032, tabell

År	Intäkter (tkr)
2013	5,194
2014	5,298
2015	5,404
2016	5,512
2017	5,622
2018	5,735
2019	5,849
2020	5,966
2021	6,086
2022	6,207
2023	6,331
2024	6,458
2025	6,587

År	Intäkter (tkr)
2026	6,719
2027	6,853
2028	5,059
2029	5,160
2030	5,264
2031	5,369
2032	5,476
Summa:	116,149

3.4 Fredrik Johanssons prognos över intäkter 2013 – 2032, diagram, årsvis



Notering: Enligt Fredrik Johanssons kalkyl från 2013 skulle **intäkterna** 2024 vara cirka 6,4 miljoner. **Omsättningen** 2024 var cirka 3 miljoner kronor.

3.5 Fredrik Johanssons prognos över intäkter 2013 – 2032, diagram, ackumulerat

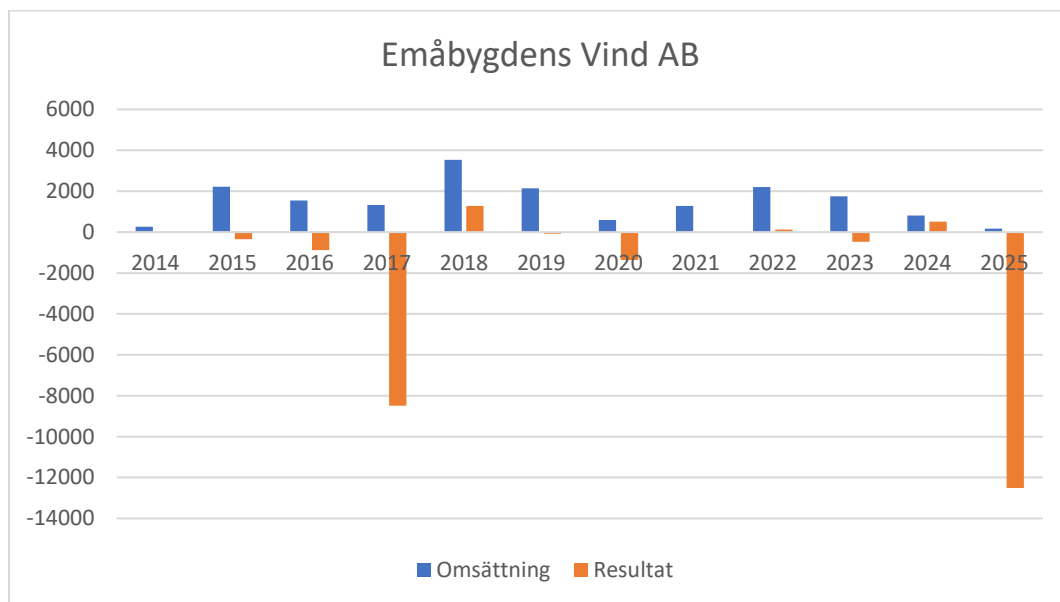


4 Emåbygdens Vind AB:s omsättning och resultat 2013-2025

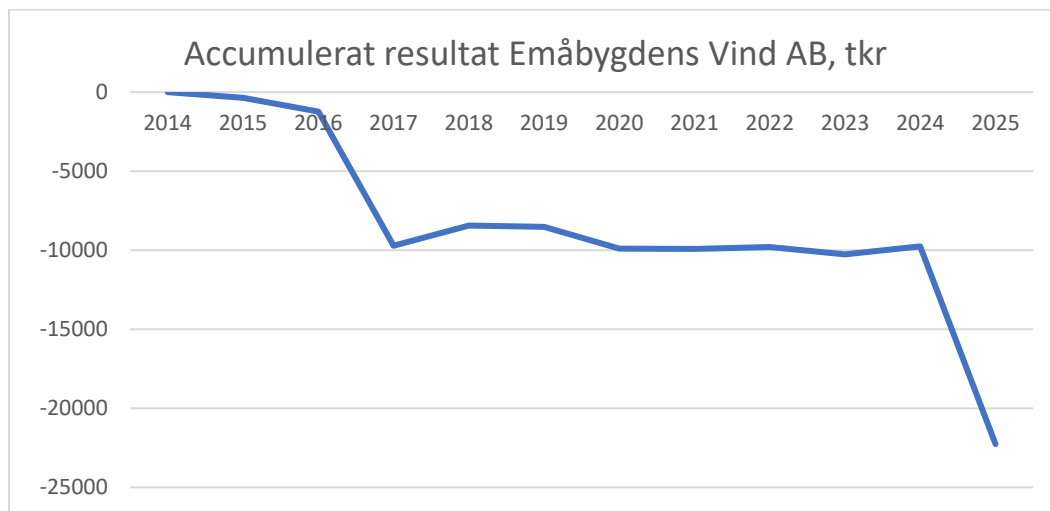
4.1 Emåbygdens Vind AB:s omsättning och resultat 2013 – 2025, tabell

År	Omsättning	Resultat (tkr)
2014	262	-2
2015	2 220	-354
2016	1 539	-881
2017	1 334	-8 490
2018	3 530	1 286
2019	2 138	-88
2020	593	-1 363
2021	1 275	-31
2022	2 202	126
2023	1 746	-475
2024	818	510
2025	163	-12 505
Summa:		-22 267

4.2 Emåbygdens Vind AB:s omsättning och resultat 2013 – 2025, diagram, årsvis



4.3 Emåbygdens Vind AB:s resultat 2013 – 2025, diagram, ackumulerat



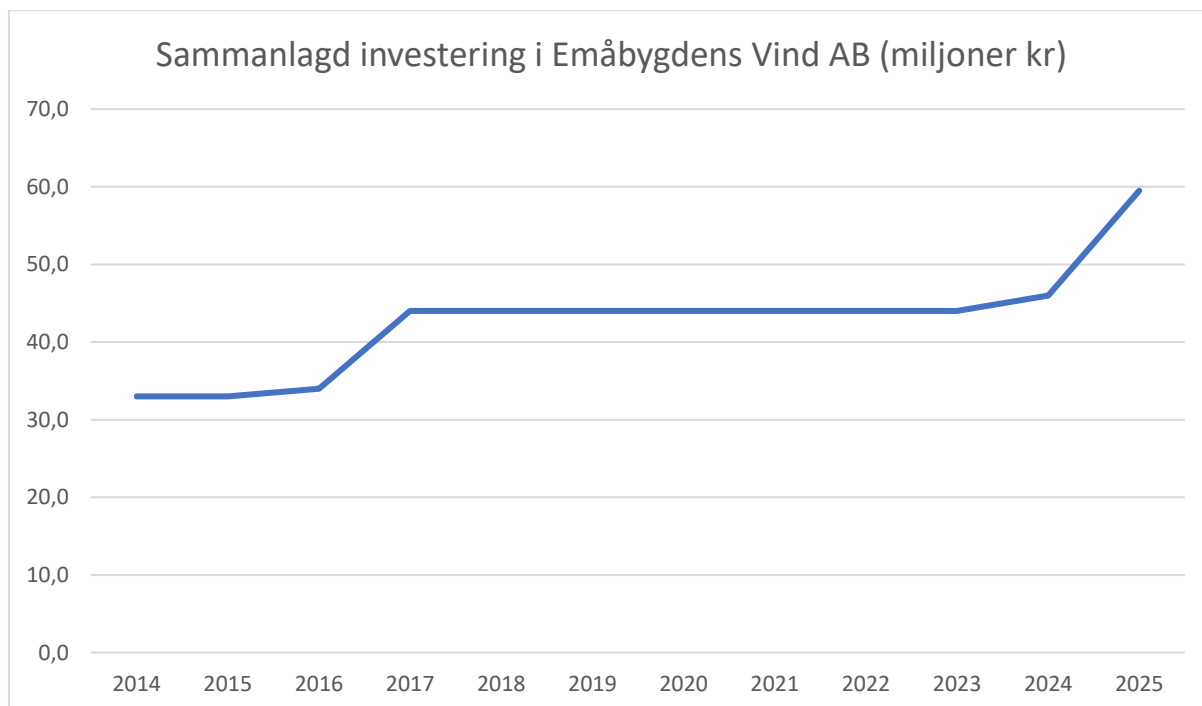
Notering: Med en pay-off-tid på sju år så skulle investeringen på 33 miljoner vara återbetald 2021. Då låg den samlade förlusten på 10 miljoner!

5 Investeringar och kapitaltillskott i Emåbygdens Vind AB 2013- 2025

5.1 Investeringar och kapitaltillskott i Emåbygdens Vind AB 2013 – 2025, tabell

År	Ackumulerat	Investering
2014	33,0	33,0
2015	33,0	
2016	34,0	1,0
2017	44,0	10,0
2018	44,0	
2019	44,0	
2020	44,0	
2021	44,0	
2022	44,0	
2023	44,0	
2024	46,0	2,0
2025	59,5	13,5

5.2 Investeringar och kapitaltillskott i Emåbygdens Vind AB 2013 – 2025, diagram, ackumulerat



Notering: Beloppen visar inte nuvärden. 33 miljoner kronor 2014 motsvaras idag en bra bit över 40 miljoner.

5.3 Viktigare händelser 2011- 2025

2011

Den 31 september 2011 beslutar Mönsterås fullmäktige att köpa ett vindkraftverk för max 48 miljoner kronor. Ur protokollet: *"Roland Åkesson (C), Robert Rapakko (S) och Anders Johansson (C) yrkar bifall till kommunstyrelsens förslag till beslut."*

2016

Sara Johansson anställs som ekonomichef i Mönsterås kommun.

2017

Roland Åkesson (C) avgår som kommunalråd i Mönsterås och ersätts av Anders Johansson (C) som därmed ingår i Emåbygdens Vind AB:s bolagsstyrelse.

Robert Rapakko (S) sitter kvar som suppleant.

Fredrik Johansson utses som kommunchef i Mönsterås kommun.

2022

”Jag tror att många är stolta över våra satsningar på förnybar energi, inte bara vindkraft...”

Robert Rapakko (S) i tidningen Energi 2022

2023

Mönsterås kommuns årsredovisning för 2023: *”Under året upphörde bolagets fullserviceavtal med Siemens Gamesa, då inga anbud inkom vid upphandling. I stället har ägarna tecknat ett övervakningsavtal, vilket innebär att service och åtgärder vid fel måste köpas separat. Detta kan leda till längre driftstopp vid oförutsedda händelser. En diskussion pågår om att utöka försäkringsskyddet för att minska de ekonomiska riskerna.”*

Tecknandet av ett underhållsavtal, i detta fall med Siemens Gamesa, innebär att leverantören åtager sig att hålla lokala eller regionala resurser tillgängliga samt med fastställd inställelsetid. Dessutom ingår det oftast att de lagerhåller kritiska reservdelar så att avbrottstiden begränsas. Allt detta kostar pengar.

Att som Siemens Gamesa neka till att förlänga avtalet kan inte bero på annat än att de insåg att Emåbygdens Vind AB inte var en solid kund. En varningssignal som styrelsen borde ha tagit allvarligt på.

2025

Högsby kommun kastar in handduken vilket medför att Hultsfred och Mönsterås kommun blir tvungna att offentligt erkänna att det inte finns någon grund för att hålla liv i Emåbygdens Vind AB längre.

Ett stort tack till Högsby kommun!

2026

Emåbygdens Vind AB säljs för 2,25 miljoner kronor.

6 Slutkommentar

***”Är du minister får du flyga
första klass och äta hummer
Och att du vräker dej på lyxhotell
är det ingen som fördömer”***

Björn Afzelius

Det besynnerliga är – eller kanske inte – att ingen reagerar eller tycks dra några erfarenheter av den misslyckade investeringen i Emåbygdens Vind AB. Företaget var ju konkursmässigt redan efter två år!

Facit av hela historien är att de tre kommunerna stoppade in sammanlagt 60 miljoner kronor och sedan sålde vindkraftverket för 2,25 miljoner kronor. Den sammanlagda förlusten blev 22 miljoner.

Primärt ansvariga i Mönsterås kommun för denna förlust är Roland Åkesson (C), Anders Johansson (C), Robert Rapakko (S) och Fredrik Johansson men Mönsterås kommunstyrelse liksom kommunfullmäktigeledamöterna bär även de ett ansvar.

När det gäller utkrävande av ansvar är det intressant att jämföra med hur Mönsterås kommun hanterade ärendet där en rektor lämnade ut inloggningsuppgifter till en vikarie. Hen fick lämna sin anställning i april 2026.

Anders Johansson (C), Robert Rapakko (S) och Fredrik Johansson sitter kvar i orubbat bo.

Nu läser jag på nätet att socialdemokraterna i Mönsterås vill utreda en färjeförbindelse mellan Oknö och Borgholm. Definitivt ett lämpligt uppdrag för kommunchefen Fredrik Johansson.

7 Bilaga: Sunc Cost Fallacy/Escalation of commitment

Begreppen *Sunc Cost Fallacy* och *Escalation of commitment* kan kortfattat beskrivas som att kasta goda pengar efter dåliga.

Exempel är när ägarna drar ut på att lägga ner olönsamma investeringar, även om den strikta teorin utgår från att rationella (läs kompetenta!) styrelser enbart ska se till framtida kassaflöden.

Orsaker till att detta förekommer är exempelvis:

- Förekomsten av kognitiva bias⁴ när styrelser påverkas av prestige och tidigare kapitalinvesteringar.
- Styrelser fokuserar på vad de redan har investerat istället för framtida kostnader.
- Styrelser är rädda för att hamna i dålig dager och misslyckas inför andra.
- Styrelser som gjort det första dåliga valet känner sig tvungna att dölja det.

Det kan dock inte uteslutas att Emåbygdens Vind AB:s styrelse inte insåg det idiotiska att hålla liv i företaget.

⁴ En kognitiv bias (eller kognitiv partiskhet) är en systematisk tankefälla. Den gör att hjärnan tar en genväg för att spara energi. Det leder till att vi drar fel slutsatser, gör snabba misstag och ser en bild av världen som inte stämmer helt med verkligheten.