

En svensk ekonomijournalist ansåg att ordet utmaning borde förbjudas eller i varje fall ransoneras.

Det har nämligen blivit alldeles för vanligt att man i bolagsrapporter använder ordet utmaning så fort man beskriver minsta motgång eller svårighet.

Jag kan hålla med.

Jag gör det också av det skälet att när man skall beskriva tillståndet i energibranschen så är ordet ovanligt passande och borde reserveras för sådan verksamhet.

Övergången från storskalig produktionsorienterad affärsmodell till småskalig kundorienterad sådan får dramatiska konsekvenser för branschen och för Vattenfall –

särskilt i kombination med historiskt låga priser, en energipolitik som inte varit helt förutsägbar i några länder, en ryckighet i subventionssystemen och en beskattning som inte bara är hög utan som har en konstruktion som verkligen kan ifrågasättas.

Allt detta gör att ordet utmaning inte bara är på sin plats här utan till och med ett understatement.

Jag vill säga tack till medarbetare, ledning och styrelsekollegorna i Vattenfall för hanterandet av denna utmaning.

Hårt och engagerat arbete har kännetecknat det gångna året på alla nivåer och i alla verksamhetsområden.

Tack också till bolagets ägare och dess representanter för en bra och intresserad dialog.

Det brukar sägas att energipolitiken bör hantera tre områden

- Miljön
- Industrins konkurrenskraft/energipriserna
- Försörjningssäkerhet/security of supply

Dessa tre områden behöver diskuteras och sammanvägas i samma process.

En finsk näringsminister sade till mig för två år sedan att man i Sverige diskuterar en sak i taget och att det därför blir motsättningar.

Jag tror han hade rätt.

Alltså tror jag också att det är bra att vi nu har en energikommission som har möjlighet att ta det samlade greppet. Men fort, tack.

Det finns verkliga (och ibland upplevda) motsättningar mellan och inom de tre områdena t ex vad gäller ambitionsnivåer.

Det gör att olika intressen ofta tar sig väldigt tydliga uttryck för den egna ambitionen och därmed mot andra ambitioner.

I detta landskap av olika positioner har Vattenfall att manövrera och det präglar också arbetet i styrelsen.

I Årsredovisningen beskrivs detta och governancestruktur och arbetsformer återfinns på de tolv sidor som stämmans ordförande hänvisade till.

I ett allmänt resonemang kan man säga att vi arbetar utifrån det mandat vi fått av ägaren – precis som alla styrelser.

Vi har mål för lönsamheten i bolaget och för ambitionen på miljöområdet – vi återkommer till det.

En bolagsstyrelse skall tillgodose aktieägarnas intresse bl a genom att måna om s.k. shareholder value.

Men styrelsen skall också i ett vidare perspektiv tänka på det som kallas stakeholder value.

Man skall, förutom på ägarna, tänka på kunder, anställda, leverantörer och andra intressenter liksom på samhället i stort och den allmänna opinionen.

Hur manövrerar man då?

Enkelt uttryckt så är ledstjärnan ”bolagets bästa” på kort och lång sikt – vilket redan *det* inte är helt enkelt – och göra det med utgångspunkt från ”Stakeholder value”-tänkandet och aktiebolagslagen och bolagsordningen i minnet.

Mot bakgrund av de motsättningar som jag tidigare beskrivit så inses det med lätthet – som min gamla fysiklärare sade – att bolaget kan komma att kritiseras åtminstone från något håll och från någon utgångspunkt i nästan varje beslut vi fattar.

Jag skall ge ett exempel som inte härrör från det gångna året men som jag tror har visst intresse just nu.

Vi har en brunkolsverksamhet i Tyskland om vilken vi kan säga några saker:

1. Den är hårt kritiserad för sin miljöpåverkan och sitt koldioxidutsläpp, inte minst i Sverige där detta också påverkar vårt anseende negativt
2. Verksamheten har dålig eller ingen lönsamhet alls nu och ett antal år framåt
3. Brunkol kommer att vara en etablerad energikälla i Tyskland under ett antal år framåt men kommer att fasas ut

Hur skall vi göra?

Att drastiskt stänga verksamheten vore ekonomiskt oförsvarligt – och förmodligen inte möjligt av skäl som har med försörjningssäkerhet att göra.

Att stänga snabbare än en allmän utfasningsplan är ekonomiskt ofördelaktigt, bl. a. p.g.a. avvecklingskostnader men också p.g.a. ett ökande nedskrivningsbehov så länge vi behåller verksamheten.

I båda de här alternativen tillkommer ganska besvärliga processer och förhandlingar med lokalsamhället och anställda.

Vi tycker det är bättre att verksamheten fick en annan ägare som kan hantera den på längre sikt inom ramen för tysk energipolitik.

Vi har funnit en annan ägare som vi, mycket förenklat, gjort följande överenskommelse med:

Det är tänkt att den ägaren skall ta över ett bolag som har 18 miljarder i diverse åtaganden.

För att övertagandet skall kunna ske ansvarsfullt har vi lagt in 15 miljarder som vi på olika sätt låst in i verksamheten.

Vi har bett att Vattenfalls ägare, svenska staten skall ställa sig bakom den affären som vi bedömer vara den som är till bolagets bästa.

Det skall kanske tilläggas att regeringen/staten inte skall godkänna affären i sin egenskap av regering utan man skall bedöma den i sin egenskap av ägare till Vattenfall.

Tillbaka till det allmänna resonemanget:

Vattenfalls styrelses ansvar är alltså att i alla frågor som hamnar på vårt bord se till vad vi anser är bäst för bolaget.

Vi gör det inom ramen för lagar, regler och ägardirektiv och inom energipolitikens ramverk. Vi har den absoluta ambitionen att försöka tillgodose alla intressenters rättmätiga krav på att vi gör rätt saker, att vi gör sakerna rätt och i rätt ordning.

Att vi verkar inom ett område där det finns så många starka uppfattningar om vad som är rätt och fel är ett faktum och ingenting som vi beklagar oss över. Så är det bara.

Vattenfalls VD Magnus Hall kommer snart att göra sin presentation och kommer då bl a att beskriva hur vi tänkt oss vägen framåt.

Vi i Vattenfalls styrelse är tillsammans med ledning och medarbetare helt inriktade på att få bolaget att återvända till acceptabel lönsamhet samtidigt som vi skall vara drivande i utvecklingen mot ett förnybart energisystem.

Vi tänker inte be om ursäkt för att vi på den vägen framåt hela tiden kommer att försöka se till bolagets bästa.