

2016 var ett intressant och händelserikt år i Vattenfall.

Det kommer tydligt att framgå av VD:s anförande och jag måste säga att på det hela taget så gjordes rätt saker på rätt sätt och i rätt ordning.

Samtidigt måste det också sägas bl.a. ur ett långsiktigt perspektiv att en del av det som gjordes ju inte enbart hänför sig till verksamhetsåret 2016 utan hade påbörjats tidigare liksom att det under året påbörjades saker som inte kommer att vara slutförda förrän om flera eller t.o.m. många år.

Årsredovisningar och bolagsstämmoprocesser är ju – bl.a. av formella skäl – koncentrerade på det gångna året. Den pågående verkligheten i ett bolag ser ju som alla vet annorlunda ut.

Det ger nu anledning att i mitt bolagsstämmoanförande i år fundera lite kring det här med kort och lång sikt.

Det verkar som om långsiktigt tänkande och långsiktiga ambitioner börjar bli vanligare och mer accepterat än tidigare i näringslivet.

Det är bra, särskilt om det kombineras med s.k. stakeholders value, något som jag berörde i förra årets tal.

Kortsiktigt tänkande och prioriteringar inför kvartalsrapporter, särskilt på det finansiella området har, oftast med rätta, kritiserats.

Vi är kanske på väg in i en föreställningsvärld där det långsiktiga blir fint, ädelt och sofistikerat och ställs i motsats till det kortsiktiga som blir fult, lite sjaskigt och osofistikerat.

Till den utvecklingen bör man ställa sig tveksam.

Jag ser ibland "lång sikt" som ett tecken på brist på ambition och handlingskraft – som ett slag alibi.

"Det här skall åtgärdas på lång sikt" kan betyda att vi just nu inte gör något alls trots att det är viktigt och att vi just därför egentligen borde börjat redan.

Ett annat exempel är ju uttrycket "det här skall ses som ett långsiktigt strategiskt förvärv".

När jag hör någon säga det så tror jag att det betyder "den här affären kommer vi nog aldrig att kunna räkna hem"

Det är speciellt olyckligt att långsiktigheten ibland används som ett alibi inom områden där kortsiktig action kunde vara att föredra för att rätta till missförhållanden inom områden som jämställdhet och jämlikhet, hållbarhet och mänskliga rättigheter där långsiktiga ambitioner och planer är en klen tröst för dem som skulle välkomna kortsiktig handling.

Vad jag argumenterar för är att det måste finnas både lång och kort sikt och att det ena per definition inte är bättre än det andra.

Det viktiga är att det finns en balans mellan den långsiktiga planen eller visionen och det kortsiktiga flexibla agerandet.

Resonemanget har sin bäring på Vattenfalls utveckling.

För 5 år sedan gav jag min preliminära syn på bolaget för den ansvariga departementsledningen då jag bl.a. konstaterade (jag har mina minnesanteckningar kvar) avseende de här områdena.

Strukturen problematisk

vatten- och kärnkraft i Sverige: problem med effektivitet
beskattning, politisk osäkerhet
kolkraft och nedlagd kärnkraft i Tyskland = problem
dyrt förvärv i Holland
svans av små positioner utanför Sverige
valhant vindstrategi

Resultatet vikande

problem med cash flow
för höga kostnader
ersättningskulturen låg

Balansräkningen svag

hög skuldsättning
oklara värderingar=nedskrivningsbehov?
good will

Operational excellence svag

tillgängligheten i kärnkraften
avsaknad av benchmarking
svagt projektgenomförande

Risker stora/otydliga

Tradinglimiter, proptrading
finansiell risk i kol, kärnkraft

Affärsmodellen oklar

Bristfällig kundorientering

Politiken bekymmersam

historiskt svagt ägarintresse
energipolitiska utspel
beskattningen
dålig förståelse för Aktiebolagslagen

Styrelse svag

Industriellt företag med miljontals kunder och utsatt image

Ledningen spretig

silos, geografiska enheter, legala enheter
brist på respekt för styrelse (ägare)

Hållbarhetsfrågorna otydliga

fraser, inte särskilt operationella
miljö delvis green-washing
mänskliga rättigheter, mångfald, leverantörskoll otydligt
hållbarhetsfrågor ej integrerade

Så här jag läste från mitt manuskript:

”jag tror att vi ska ändra inriktning till att bli mer av en svensk/nordisk spelare med starka internationella positioner inom förnybar energi”

Hur är det 5 år senare?

Strukturen har förbättrats och renodlats

Resultatet är fortsatt svagt – liksom i branschen – men kostnadsbesparingar på 10 mdr har gjorts, resultats- och kostnadsmedvetandet förbättrats, cashflow är under kontroll och ersättningskulturen har tydligt förbättrats.

Balansräkningen är stabilare, skuldsättningen har minskat, omfattande revideringar (nedskrivningar) har gjorts, relativt sett har ratinginstituten värderat detta högre än våra peers.

Operational excellence har blivit bättre, kunskap och medvetenhet har ökat, vindprojekten är exempel på detta, uppföljning i ledning och styrelse är skarpare.

Risker hanteras bättre, Markets har ändrat inriktning och dragit ned limits, försäljningen av brunkol liksom pågående uppgörelser om tysk kärnkraft minskar risker.

Affärsmodellen säger inte att vi producerar energi som vi hoppas någon vill köpa utan istället att vi har 10 miljoner kunder som vi hjälper att på ett smart sätt köpa energi.

Politiken har genom energiuppgörelsen i Sverige klargjort förutsättningarna. Förståelsen för att styrelsen arbetar i ABL:s anda för bolagets bästa finns i tillräcklig omfattning.

Styrelsen har genom ägarens försorg nu industriell och finansiell kompetens kompletterat med specifik kompetens inom energi, hållbarhet, kommunikation, digitalisering och samhällsfrågor. Styrelseutvärderingen pekar på gott samarbete och hög kvalitet i styrelsearbetet.

Ledningen är förstärkt och förnyad. VD har på ett utmärkt sätt åstadkommit detta liksom förändrat organisationen till mer öppenhet och samverkan. Ledningens samspel med styrelsen är gott och till detta bidrar inte minst chefen för juridiken, tillika styrelsens sekreterare.

Hållbarhetsfrågorna har en helt annan dignitet. Jag nöjer mig med att hänvisa till årsredovisnings och hållbarhetsredovisningarnas utförliga beskrivningar.

För detta har det inte funnits någon detaljerad långsiktig plan. Jag tror t.o.m. att om en sådan hade presenterats hade den dömts ut som orättvis, orealistisk, ogenomförbar och kanske t.o.m. politiskt oacceptabel.

Men med den allmänna inriktning som tillsammans med ägardirektiv styrt – och styr – styrelsens och ledningens arbete så har ändå en hel del åstadkommit – faktiskt just genom en serie av s.k. kortsiktiga åtgärder som har gjort att Vattenfall idag är ett mycket bättre företag än det var för 5 år sedan. För det vill jag tacka alla i Vattenfall liksom ledningen, kollegorna i styrelsen och ägaren och dess representanter.

Arbetet fortsätter på alla områden. Även om många brister är åtgärdade så kvarstår fundamentala problem i branschen – och därmed för oss – med överkapacitet och prisutveckling. Där finns ingen annan framtid än hårt arbete. Men just framtiden innehåller också trender som vi avser att hantera så skickligt som vi bara kan inom t.ex. decentralisering, förnybart, digitalisering, effektivisering och mycket annat.

Om det kommer Magnus Hall nu att tala.

Tack!