

Den verksamhet som Vattenfall bedrivit under 2017 vill jag betrakta som framgångsrik i den meningen att vi nått eller är på god väg att nå våra väsentliga mål.

Jag vill tacka alla i Vattenfall; medarbetare, ledning och styrelse för 2017. Tack också till vår ägare för gott samspel.

Vattenfall är ett bolag i förändring. Hur den ser ut och var vi är idag framgår av årsredovisningen och kommer också att kommenteras av VD Magnus Hall.

Jag vill göra några kommentarer just om begreppet förändring.

Allmänt befinner vi oss i en marknad – inte bara i vår bransch – som kännetecknas av överkapacitet och låg efterfrågan vilket skärper konkurrensen. Det leder till en tydligare uppdelning mellan s.k. vinnare och förlorare och mindre utrymme för medelmåttiga aktörer.

Den här bolagsstämman kommer knappast att rekommendera att Vattenfall skall bli en förlorare eller ens medelmåttig så låt mig därför beskriva vad jag tror är en förutsättning för att bli en vinnare:

Man måste behärska förändring inte nödvändigtvis leda den, springa först och skrika högst – utan att förstå den, anpassa sig, agera, ta kontroll – kort sagt behärska den utifrån en förståelse om vad som pågår.

För detta krävs snabbhet, flexibilitet, kraft med mera men också det rätta sinnelaget (eller mindset som det heter på nysvenska).

Det är inte bara tekniska och organisatoriska färdigheter utan ännu mer en mänsklig dimension i förändringen vi behöver uppmärksamma.

*It's always hard.
It's always hard.
Change is hard for people.
We know that.*

*You get up in the morning,
And the first thing you want to do,
You don't want to change,
You want to do what you're doing.*

Dessa rader kommer inte från Woody Guthrie, Bob Dylan eller John Lennon utan från Donald Rumsfeld, USA:s försvarsminister bl a under Irakkriget. Han har inte så många pluspoäng i historieböckerna men har ju blivit känd för sina korthuggna uttalanden om bl a mänskliga egenskaper t ex det ikoniska uttalandet om the unknown unknowns, dvs saker som vi känner till, saker som vi vet att vi inte vet och saker som vi inte vet att vi inte vet.

Det här är inte lika surrigt: Det första man tänker på när man stiger upp på morgonen är att man vill göra det man gör – inte förändra.

Förändring går att förstå intellektuellt – en insikt om att det nog kanske behövs göras något men det blandas ofta med tveksamhet eller olust.

Det är nog därför som vi ofta ser förändring som en etappföreteelse, man förändrar därför att det behövs – sedan är det klart – och eftersom det nu är förändrat så behövs ingen mer förändring – man säger t o m ”nu får det vara nog med förändringar (på ett tag)”

Det är därför som man skall vara kritisk till uttrycket ”the new normal” som omfamnades även av vår bransch, dvs: nu har vi efter en omfattande förändring nått ett nytt normaltillstånd, som kommer att bestå en tid.

Personligen kritiserade jag den inställningen men eftersom näringslivet i allmänhet noterade att detta var en slutsats från McKinsey – som man betalat för och som innebar en tids lugn och ro så möttes jag med välvilligt overseende. Något befintligt normaltillstånd tror jag inte man skall räkna med någonstans.

Om jag skulle säga något specifikt om Vattenfall så kan jag förstå att man talar om ett ”nytt Vattenfall” därför att vi är stolta över allt vi gjort. Men: det kan ge ett uttryck av att nu är det fixat – nu har vi något nytt bestående – ett normalläge.

Det som är nytt idag kan vara gammalt i nästa vecka.

Förändring är en dynamisk pågående process.

Vattenfall är ett bolag i förändring.

Förändringen berör oss alla i och utanför Vattenfall. I det sammanhanget hörs ofta parollen: ”Vi måste rädda jobben”.

Det är en felsyn. Bolag skall vårda, stödja och utveckla sina anställda – men det finns jobb som inte kan räddas helt enkelt för att de försvinner genom t ex teknisk utveckling.

Många känner till att i mer än hälften av USA:s delstater är det vanligaste jobbet att framföra ett fordon: bil, lastbil, buss, truck osv. Ställt i relation till utvecklingen av förarlösa fordon så förstår man ju att här kommer massor av jobb att försvinna.

Det kanske är fler än jag som kommer ihåg hur snabbt kategorin hissförare försvann? Ingen – nästan – vet vad en kittelflickare gjorde – det kan jag förklara efter stämman men det var på sin tid ett vanligt jobb.

Man kan förresten undra om inte stora delar av s.k. styrelsejobb kan försvinna pga artificiell intelligens, machine learning och robotisering.

Vattenfall har förändrat, förnyat, särskilt tydligt inom vind och sol genom kundorientering, elektrifiering m.m m.m. Men förändringen fortsätter och måste fortsätta.

Den dominerande delen i bolaget i form av den svenska vattenkraften och kärnkraften har den största betydelse för såväl lönsamhet som leveranssäkerhet.

Behovet av förändring kan på ytan synas mindre men här pågår effektivisering, strukturering, t.o.m förberedelser för avveckling dvs en kontinuerlig förändring och en förberedelse för fortsatta förändringar.

För ett bolag i förändring finns några strukturella svårigheter som jag vill peka på utan att ha några definitiva lösningar.

Arbetsmarknaden är inte gjord för att hantera snabba förändringar. Utbildningsystemet är fortfarande inriktat på en utbildning på kanske 25-30 års sikt. Omskolning och träning under den tiden är allt viktigare men är outvecklade områden av såväl stat som bolag. En obehaglig konsekvens är att många jobb som krävt utbildningstid och kostnader s.k white collar jobs nu försvinner allt snabbare vilket göder missnöje och blir en grogrund för politisk extremism.

En annan strukturfråga är skattesystemet som på ett sätt leder till moment 22-situationer. Den största kostnadsposten i de flesta bolag är ju personalkostnader. För att möta kostnadspress och effektivisering kan man minska personalkostnaderna. Då minskar skatteintäkterna från de som förlorar jobben, dvs skatteintäkter som kan användas för att ge stöd åt de som förlorat sitt jobb och behöver hjälp medan de skaffar ett nytt. I kombination med att bolagen och utbildningssystemet är för saktfärdiga med omställning och omskolning får vi en ond spiral.

Jag tror det är rimligt att säga att medan samhället i övrigt genomgår dramatiska förändringar så sker det inte mycket av strukturella förändringar i politiken eller bolagen på detta område.

Staten och kapitalet sitter inte i samma båt här utan snarare i varsin bräcklig kanot i en vådlig forsfärd.

Detta är en observation som formulerats på ett tillspetsat sätt men som jag tycker pekar på att takten i pågående förändring är högre än vår förmåga att hantera den. Därför behöver vi skärpa vårt förhållningssätt till förändring.

Jag är fullt medveten om att väldigt många personer i min position talar om förändring och behovet av sådan. Av rent mänskliga skäl möts dessa ofta med välvilligt intresse – intellektuellt – men inte emotionellt. "När man går upp på morgonen – det första man vill göra är: Man vill inte förändra – man vill göra det man gör"

Många av de här personerna som talar om förändring säger att vi måste skapa "the burning platform": Vi måste förstå att det brinner – och bli lite rädda så vi skärper oss. Jag vill säga att vi borde skapa "the burning desire". Vi måste skapa en intensiv positiv känsla för det här med förändring. Vi måste inse betydelsen av att behärska förändring, hantera den, inte vara rädda för den, ta in den som en naturlig del i vårt förhållningssätt.

- Hur - överlåter jag åt var och en men jag föreslår att du tänker så här:
 1. Förändring har aldrig varit så liten som den är idag, dess betydelse och omfattning kommer bara att öka.
 2. Vattenfall är ett bolag i förändring och kommer genom att behärska förändring bli en vinnare
 3. Du själv kommer att vara en viktig del i den processen

Påståendet: "Man vill inte förändra" enligt Rumsfeld gäller inte oss.

Låt oss alltså visa att Donald Rumsfeld hade fel – även på den här punkten.