

**Vattenfall (Samtal med Lars G. Nordström, styrelseordförande och Magnus Hall, vd och koncernchef)**

**11 april 2019**

**Corporate speakers:**

- Magnus Hall; Vattenfall; vd och koncernchef
- Lars G. Nordström; Vattenfall; styrelseordförande
- Karin Lepasoon; Vattenfall; kommunikationsdirektör
- Anne Gynnerstedt; Vattenfall; chefsjurist och styrelsens sekreterare

**PRESENTATION**

Axel Calissendorff: Vi går vidare till punkten 9. Jag lämnar återigen ordet till sekreteraren.

Anne Gynnerstedt: Tack. Årsredovisningen för Vattenfall AB med bolagsstyrningsrapport, hållbarhetsredovisning revisionsberättelse och styrelsens motiverade förslag om vinstutdelning samt årsredovisningen och revisionsberättelse för Vattenfallkoncernen är tillgängliga elektroniskt på bolagets webbplats utskrivna exemplar har även hållits tillgängliga hos bolaget och finns tillgängliga vid stämman.

Axel Calissendorff: Dessa handlingar får därmed anses behörigen framlagda. Vi går vidare till punkten 10. Jag lämnar först ordet till styrelsens ordförande Lars G. Nordström och verkställande direktören Magnus Hall som har meddelat att de gemensamt ska redogöra för det gångna årets arbete som moderator deltar även Vattenfalls kommunikationsdirektör Karin Lepasoon. En redogörelse för bolagsstyrningen samt styrelsens utskotts uppgifter framgår av bolagsstyrningsrapporten som finns på sidorna 70–84 i årsredovisningen och på bolagets webbplats. Varsågod.

Karin Lepasoon: Tack så mycket. Ja, Lars och Magnus vi har ju pratat om att det här samtalet ska handla om en tillbakablick på 2018 och även att vi tittar framåt 2019. Men jag tänkte ta mig friheten att börja med något helt annat faktiskt, som handlar lite mer om er och ert samarbete. Hur många år har ni jobbat tillsammans nu?

Magnus Hall: Fyra och ett halvt.

Karin Lepasoon: Fyra och ett halvt?

Magnus Hall: Ja.

Karin Lepasoon: Det är ni överens om i alla fall.

Magnus Hall: Jag tittade på Lars fingrar.

Lars G. Nordström: Ja, jag gjorde ett diskret tecken på fem. Avrundar det till fyra och ett halvt.

Magnus Hall: Det är helt rätt.

Lars G. Nordström: Det är fyra och ett halvt drygt.

Magnus Hall: I verksamheten, men sen träffades vi tidigare eftersom...

Karin Lepasoon: I rekryteringen.

Magnus Hall: Jag blev ju rekryterad i början så att...

Karin Lepasoon: Och du smygstartade lite i Almedalen innan han började.

Magnus Hall: Det gjorde jag. Det var kul.

Karin Lepasoon: Men hur skulle ni beskriva ert samarbete. Hur går det till?

Magnus Hall: Jag tror det är bäst om jag lyssnar på vad ordföranden säger först. Det är liksom på något sätt överlevnadsstrategin.

Lars G. Nordström: Till att börja med så är det naturligtvis så att samspelet mellan en vd och ordförande alltid är viktigt. Men i vår firma tycker jag också att vi har en väldigt homogen och bra styrelse som kollektivt fungerar utmärkt bra. Ibland så lyssnar jag mer på styrelsen och ibland mindre på styrelsen och det som är viktigt är att vi har det kollektiva ansvaret. Det finns ju någon slags idé i Sverige, även om den inte har slagit igenom, att man ska granska styrelseledamöter individuellt att man till och med ska ge individuell ansvarsfrihet.

Det är jag en kraftig motståndare till. Det är kollektivet i styrelsen som ska fungera och jag vill påstå att styrelsen och ledningen har ett utmärkt bra samarbete och samspel. Vi har ganska klart för oss vem som ska göra vad och vem som inte ska göra vissa saker. Det är en uppfattning som jag förutsätter att vd delar.

Magnus Hall: Jag hörde på något sätt. Det gör jag naturligtvis och för mig är det ju och för hela ledningen jätteviktigt att ha stödet av styrelsen och känna förtroendet från styrelsen. Annars har vi inget mandat att agera och den där samverkan, den känner man den böljar alltid lite fram och tillbaka, men den känns väldigt bra.

För oss naturligtvis vårt samarbete att kunna diskutera vilka frågor som helst med ordföranden är ju helt nödvändigt för det är mitt bollplank och min chef naturligtvis. Jag tycker det fungerar väldigt bra. Det är väldigt tydligt vad rollfördelningen är, men också så har Lars väldigt stor förståelse för vad det innebär att driva ett så här stort företag och alla de komplexiteter som faktiskt finns.

Karin Lepasoon: Just det.

Magnus Hall: Jag känner ett väldigt starkt stöd för det vi gör.

Karin Lepasoon: Lars, det är inte meningen att vi ska ha ett utvecklingsamtal här på scenen, men jag vet att styrelsen utvärderar management regelbundet eller varje år åtminstone. Hur ser styrelsen på management i Vattenfall idag?

Lars G. Nordström: Här finns ju standardsvar på det där va och det är att vi ser alltid positivt på ledningen ända tills något annat meddelas. Så är det ju om man ska vara formell. Vi konstaterar ju att vi har både, det här är kanske lite väl frispråkigt men jag tar den risken, både ledningens och styrelsen kompetens har successivt höjts de senaste fem åren och det är också en uppfattning som jag tror att även ägaren delar.

Det är ägaren som tillsätter styrelsen och oavsett vad vi själva tycker så är det ägarens åsikt som är det viktiga. Hittills har vi inte hört något annat. Men det är naturligtvis så även där att ägaren alltid har förtroende för styrelsen till dess annat meddelas.

Karin Lepasoon: Just det. Tack så mycket för den lilla inledningen. Om vi då går tillbaka och tittar på 2018 Magnus vilka var höjdpunkterna anser du för Vattenfall 2018.

Magnus Hall: Ja, det fanns ett antal höjdpunkter som jag tycker man har goda skäl att notera. Ett är kärnkraftens produktionsresultat. Vi gjorde ett rekord, för Ringhals var det dessutom totalrekord med över 30 terrawattimmar, vilket naturligtvis är fantastiskt kul eftersom vi nu går in i nästa fas när vi avvecklar delar av Ringhals. Vi kan säga att vi har varit väldigt konkurrenskraftiga, duktiga, på vind. Vi har faktiskt vunnit i en beauty contest att få bygga den första subventionsfria vindkraftparken i Holland, vilket jag tycker är jättebra.

Vi kan också se att resultatet från vind förbättras. Det här ska naturligtvis hänga ihop och det ser vi att det gör. Sen så kan vi också se att vi har en stabil kundtillväxt. Vi har haft väldigt bra kundtillväxt framförallt i Tyskland. Det tycker jag ser bra ut och sen internt så känns det som att engagemanget och trycket är väldigt framåtriktat och positivt så att jag tycker det finns mycket som vi tar med oss från 2018 in i 2019.

Karin Lepasoon: Och om du tittar då istället på lite bekymmer som vi ser i Vattenfall?

Magnus Hall: Ja, alltså det som är det absolut mest tragiska från förra året och tråkiga är att vi har haft en väldigt bra utveckling på olycksfall i Vattenfall, men förra året hade vi två stycken dödsfall inom loppet av en månad. Det var i vår serviceverksamhet där vi jobbar med att hantera högspänning och naturligtvis ledningar under olika förhållanden stormar och annat och då hände det. Det är naturligtvis otroligt tragiskt, men det får oss att vakna upp också ordentligt och jobba väldigt mycket med health and safety och det kommer vi att fortsätta med och vi förtydligar nu det här internt, men det måste man nämna.

Karin Lepasoon: Absolut.

Magnus Hall: Sen är det naturligtvis så att vi ser förändringar i Hamburg. De tog ett beslut förra året att de skulle gå sin egen väg när det gäller värmeverksamheten. Det tycker vi är väldigt tråkigt eftersom det var någonting som vi ville fortsätta utveckla och jobba tillsammans med Hamburgs stad. Så det var negativt och sen ser vi också nu att det finns en återkommunaliserings... ett litet drag av det i Tyskland och vi ser också nu att nätverksamheten har också i första steget kommit och sagt att man ska återkommunalisera...

Karin Lepasoon: I Berlin, ja.

Magnus: I Berlin. Men för oss är det viktigt att säga, för vår strategi i Tyskland, vi ser väldigt mycket möjligheter i Tyskland och vi kommer att fortsätta vara aktiva där. Vår värmeverksamhet i Berlin är stor och Berlin är en stor stad. Det kommer att utvecklas väldigt mycket och vi har väldigt mycket idéer om vad vi ska göra där också. Sen är det ansträngt i värmeverksamheten och det har det varit under förra året och utgångspunkten där har varit höga kolpriser och höga CO2-priser och då kan man säga att ja koldioxidpriset ska ju vara högt för det ska faktiskt driva ut koldioxid, så det måste vi också lära oss att hantera på olika sätt. Sen kan vi se, vi är verksamma i England också på försäljningsverksamheten, och där har man ju ändrat förutsättningarna lite grann så vi upplever väldigt hög konkurrens. Det är plus och minus i det här.

Karin Lepasoon: Stort företag med stor komplexitet.

Magnus Hall: Ja, det är ju så.

Karin Lepasoon: Lars, delar styrelsen synen här på höjdpunkter och bekymmer i Vattenfall?

Lars G. Nordström: Ja, alltså man kan säga att det här med att göra årsbokslut, det är ju det vedertagna sättet att redovisa vad man åstadkommit. Men ser man det över ett lite längre perspektiv så var det så att redan för 7-8 år sen, konstaterade vi att det fanns ett tiotal områden där vi faktiskt inte var tillräckligt bra.

Man kan säga att egentligen på alla de områden Magnus har berört, en del av dem, så har det blivit bättre sett på den här perioden och föregående år 2018 var liksom ett kvitto på att man på alla de områden fortsätter förbättringen och jag ska bara nämna att finansiella ställningen blivit bättre. Resultat- och balansräkning var ju ett stort problem för 7-8 år sen. Det finns fortfarande mer att göra och mer att kanske förvänta där, men det är att notera att vi i år då föreslår en utdelning till ägaren precis som förra året.

Karin Lepasoon: Efter fem år utan utdelning.

Lars G. Nordström: Just det.

Karin Lepasoon: Yes, okej vi nöjer oss med det som tillbakablick och tittar framåt istället. Men, tittar först på marknaden om vi börjar med Sverige och omställningen som är på gång i Sverige så om 20–30 år ska vi ha fasat ut kärnkraften vi ska fasa ut det fossila och dessutom så är det ganska mycket förnybar kraft som måste ersättas i slutet av sin livslängd. Hur ser Sveriges position ut här nu i energiomställningen anser ni?

Magnus Hall: Alltså Sverige har en enormt bra utgångspunkt på det sättet att vi är fossilfriare när det gäller elsystemet och mycket av värmesystemet också så vi har väldigt bra förutsättningar och det förstärktes väl av att vi hade energiöverenskommelsen i Sverige där vi fick klara och tydliga besked om vad som ska gälla 20 år framåt vad det gäller skatter och vad det gäller hur man ser på energisystemen.

Det tycker jag är fantastiskt bra. Men sen finns det utmaningar i Sverige eftersom vi vet att vårt mål, vårt uppdrag i Sverige är att elektrifiera. För att lösa klimatfrågan behöver vi elektrifiera olika transporter, vi behöver elektrifiera industrier och vi behöver också bygga ut näten för att göra den här elektrifieringen och se till att också städerna växer. Vår utmaning nu, det är framför allt i näten. Och där finns det en diskussion om hur det ska gå till som är lite jobbig just nu. Men Sverige har ju enormt bra förutsättningar att kunna vara med i klimatdebatten och verksamheten framåt.

Karin Lepasoon: Hur viktig är energiöverenskommelsen?

Magnus Hall: Jag tycker den är jätteviktig just av det skälet att den är blocköverskridande så att den inte innebär att i budgetperioder, så går man in och gör olika justeringar för det är ju det värsta vi vet att de här långsiktiga förutsättningarna som då ändras, gör att vi vågar ju inte då investera långsiktigt. Därför tycker jag den är jätteviktig.

Karin Lepasoon: Och då den här debatten som pågår just nu då?

Magnus Hall: Ja, alltså den nämen den finns ju där om man först tittar på det som kommit fram, så är det framförallt att man vill lyfta fram kärnkraften lite mer och det finns inbyggt i den här överenskommelsen naturligtvis. Det finns å ena sidan inget stoppdatum för kärnkraften, å andra sidan 100 % förnybart 2040. Jag tycker den frågan är så långt fram. För oss så det är viktigaste vad vi gör nu. Då kommer jag tillbaka till den här nätfrågan. Skulle vi lyfta in någon fråga i energikommissionens diskussion, så ska det vara näten tycker jag och också kanske koncessionsfrågorna kring näten för det är mycket tillståndsfrågor som gör att det här inte går tillräckligt fort. Men för vår del så tycker jag det är, det är väl bra att det blir lite diskussion kring kärnkraften, jag ser inte att det förändrar någonting nu.

För oss så det ju så att vi stänger Ringhals 1 och Ringhals 2. Det finns ju en diskussion ”ska vi inte fortsätta driften” och då ska man veta det att vi har naturligtvis tittat på den här frågan återigen och för fem år sen tog vi då ett beslut att vi ska inte driva dem vidare för dels var det tänkt att de ska bara gå till 2025 och förutsättningarna med skatt och priser fanns inte och därför tog vi inte ett antal beslut. Plus att Ringhals 2 har inget tillstånd att drivas vidare för där har vi ett materialfel i en del av reaktorn som vi har

dispens för nu. Det gör att det finns ingen kalkyl för oss att driva dem till 2025. Så den diskussionen är vi färdiga med, men däremot så satsar vi nu allt på att de reaktorerna [Ringhals] 3 och 4 och 1, 2, 3 i Forsmark kommer att gå och att de verkligen är uppgraderade och vi investerar i oberoende härdkyllning och ser till att de har förutsättningar att producera ända fram till 2040. Så att vi kommer att ha en stabil bas där, för Sverige och för Vattenfall.

Karin Lepasoon: Sen i media så står det ju ibland att det är elbrist och då att förstå skillnaden mellan den tillgängliga elen och överföringen av elen.

Magnus Hall: Ja, elbrist uppstår ju nu framför allt lokalt. Det innebär ju att man inte kan koppla upp industrier och bygga ut nya bostadsområden förrän man vet att man faktiskt kan få tillräckligt med el. Det kan man lösa genom att bygga nya nät, men man kan också lösa det lite smart genom att hitta sätt att hantera flaskhalsarna lokalt och det jobbar vi med naturligtvis också. Vi är med i ett projekt som heter CoordiNet som vi gör tillsammans med EON och tillsammans med, det är EU som är med och finansierar det och Energimyndigheten naturligtvis också är med. Och så tittar vi på hur vi ska kunna lösa de här lokala frågorna, så man får ju jobba på ett antal olika punkter.

Karin Lepasoon: Har du någonting du vill tillägga där kring Sveriges energiomställning?

Lars G. Nordström: Man säger ju alltid i näringslivet och i industrin att vi vill ha tydliga spelregler och att det ska vara långsiktigt och förutsägbart osv. Och det är en bra ambition både från industrin och från myndigheter och politiker. Samtidigt så har jag sagt i andra sammanhang att man måste vara beredd på att det sker förändringar i det politiska klimatet, och det sker överenskommelser ibland i december och ibland i januari, men den typen av överenskommelser kan rubba de här långsiktiga spelreglerna.

Det vi gör utifrån en ganska naiv utgångspunkt är att vi ser till vad som är bäst för bolaget och försöker manövrera efter det. Och vi kan inte se att det är särskilt bra för bolaget att förlänga och driva kärnkraften som den nu ser ut. Blir det andra politiska överenskommelser så får man väl anpassa sig efter det då, om de kommer. Jag har faktiskt hört en mycket framstående europeisk politiker säga till mig i vittnes närvaro, när vi diskuterade en viss politisk utveckling, att om jag var som du, skulle jag inte lita alltför mycket på politiker utan jag skulle utgå från de kommersiella förutsättningarna och lite så känns det ju ibland när man ska svara på den typen av frågor som du ställer. Var det tydligt nog? I så fall var det inte meningen.

Magnus Hall: Jag tycker ändå det är bra att man har gjort den här överenskommelsen över gränserna. För det här är faktiskt en fråga som kastas fram och tillbaka. Nu tycker jag den har bra förutsättningar att faktiskt bli stabil och jag tror inte att den här diskussionen som kommer nu kommer att riva upp den, utan man pratar om nyanser i det här och det kan man alltid göra. Så jag tror den har förutsättningar att vara stabil.

Lars G. Nordström: Vad man än kallar det här för är det någon slags politisk risk som man alltid löper. Och det har vi sagt tidigare från det här podiet att förr så var politisk risk

att en diktator i något land i Afrika konfiskerade vår egendom. Nu är politisk risk att t.ex. att en så kallad västerländsk demokrati i laga ordning fattar beslut om att lägga ner kärnkraften som man gjorde i Tyskland, det är en politisk risk, och den materialiserades ju verkligen för vår del. Så att ibland kan det ändra sig över natt.

Karin Lepasoon: Absolut.

Magnus Hall: En politisk risk är att man väsentligt ändrar förutsättningarna för att investera i elnäten.

Lars G. Nordström: Det är absolut så. Det materialiseras på närmare håll än i Tyskland.

Karin Lepasoon: Bra brygga över till Tyskland. Det är ju ett annat viktigt land för Vattenfall som du precis nämnde Magnus. Om vi tittar på energiomställningen i Tyskland hur jämför sig den situationen med den svenska? Vad är läget i Tyskland?

Magnus Hall: Ja, det går ju inte att jämföra. Det är ju två helt olika förutsättningar. Tyskland har ju dels valt en väg där man vill avveckla först och främst kärnkraften sen så kommer kol och i nästa fas gas. Men man har samtidigt satsat väldigt mycket på att bygga ut det förnybara. Man har 40% förnybar energi i Tyskland i dag.

Så att man driver de här frågorna i rätt riktning. Och nu har man kommit överens om, den så kallade kolkommissionen, att man ska ha en avvecklingsplan för kolet. Och det är ju det första viktiga. Då kommer man att ersätta det delvis med gas. Så att det känns som att Tyskland är nu är på väg, och min allmänna bild av Tyskland är att de alltid är lite sena i starten och sen kommer de med full kraft. Så jag tror att vi kommer att se en rätt kraftig utveckling här om några år i förändringen i Tyskland.

Men det finns mycket som vi har synpunkter på där, för vill man elektrifiera till exempel, så ska man veta att en konsument i Tyskland i dag betalar ungefär tre kronor per kilowattimme och det är väldigt dyrt. El borde vara billigare om man också vill använda det för att ställa om.

Karin Lepasoon: Just det. Och flexibilitetsutmaningar i Tyskland.

Magnus Hall: Ja, vi tittar väldigt mycket på det själva. Vi har ju vår värmeverksamhet och det är precis en sån sak som vi också tittar på då, möjligheten att kunna utnyttja när det är väldigt mycket vind och sol och elen är billig. Vi bygger t.ex. power to heat, en stor värmebehållare kan man säga, som med el kan värmas upp. Så vi värmer upp när elen är billig så att på det sättet så är vi med och balanserar systemet. Och så kan vi trycka in den värmen i systemet när elen börjar bli dyrare. Och den typen av flexibilitet kommer vi behöva på många ställen. Och sen naturligtvis i takt med att elbilar kommer så kommer vi ha mera batterier ute på olika ställen. Sen ska man också vara medveten om att, det är inte alltid alla känner till det, att Vattenfall är nog den som har den största flexibiliteten i just Tyskland eftersom att vi äger 3 000 megawatt pumpkraft, det vill säga att vi pumpar

vatten när det är billig el och så gör vi el när det blir dyrt. Så vi är med och påverkar det här. På ett positivt sätt.

Karin Lepasoon: Men är den här utfasningen av fossilkraft och kärnkraft ett kostsamt bekymmer i största allmänhet eller är det möjligheter när vi ersätter med förnybart och mer decentraliserad produktion som det heter?

Magnus Hall: Alltså rent allmänt så tror jag många tror att det här är en stor kostnadspost som nu ska tas. Men jag ser samtidigt också med utgångspunkt från vår strategi att här finns tillväxtmöjligheter. Och det är ju så vi har definierat, att vi ska bli möjliggöra ett fossilfritt liv inom en generation och så ska vi hitta lösningar som för oss fram till den slutpositionen. Och där finns det ju enormt många affärsmöjligheter, så att jag är inte så rädd för det. Men däremot så är det ju klart att det kommer att krävas att man investerar mycket i ny fossilfri kraftproduktion, och det är inte bara Vattenfall och de som idag gör det. Jag tror att det behöver komma till många fler. Det som vi kan se, som ju är lite intressant, är att t.ex. Shell och de andra kommer ut och talar om att de ska plötsligt bli elproducenter. Så landskapet förändras samtidigt, men jag tror också att det behövs för att vi ska klara av att få tillräckligt mycket el.

Karin Lepasoon: Och hur hittar Vattenfall rätt i det här energilandskapet som håller på att växa fram nu?

Magnus Hall: Ja, alltså vem vet exakt hur det kommer att se ut om 20 år? Jag tycker att det är viktigt för oss att ha vissa sådana här bets som vi tycker är viktiga. Att vi är med och bygger ut förnybart, det kan vi, vi kan elmarknaden, vi kan elproduktion, vi vet hur den fungerar, vi har redan en stor produktion idag och jag tror att även i framtiden ska Vattenfall vara stora i Sverige. Och det kommer naturligtvis bli nästa fråga när vi kommer in på 20–30-talet, ska vi ersätta kärnkraften? Hur kommer det här se ut?

Och sen så vet ju också att det sker en decentralisering av elkonsumenterna och elanvändning. Kunderna blir mycket mer involverade, vilka roller ska vi kunna ta i det. En sån sak är naturligtvis att bygga laddinfrastruktur för alla elbilar som kommer att komma och vara med på det. Exakt hur de här affärsmodellerna kommer att se ut om 10 år och var du tjänar pengar, det tror jag inte att man kan svara på idag.

Men vi kommer också att veta att det är en ny marknad som kommer där och vi kan se många möjligheter. Så att jag tycker att när vi ser på allt det här som finns är det snarare en fråga för oss att begränsa oss till det vi ska göra, som vi är bra på i Vattenfall, och släppa det som vi inte rimligen kommer att vara lika bra på som andra. Det där kommer att vara en dynamisk del i vår utveckling som vi måste ta på allvar och det kommer säkert innebära att vissa saker stänger ner och andra trycker vi på i vår utveckling framåt.

Karin Lepasoon: Man pratar ju väldigt mycket om att elektrifieringen är en stor del av lösningen av klimatfrågan och Vattenfall har uttalat ambitioner här. Kan du berätta lite mer om det arbetet, Magnus?



Magnus Hall: Det som är så spännande är naturligtvis elektrifieringens roll i klimatsomställningen, där vi ser att man kan ersätta väldigt många användningsområden, där vi idag använder fossila bränslen, med el. Vi pratar om tre stycken stora områden som vi vill vara med på.

Det ena är transporter, det är ganska självklart nu, det finns lite olika lösningar på det. Det kan vara batterier på vanliga bilar, det kan vara vätgas som då är producerad med el till lastbilar och annat och bussar. Sen så pratar vi om värme, och det kanske inte är ett stort bekymmer i Sverige utan det är framför allt ett stort bekymmer på kontinenten där i stort sett all värme kommer från gas eller olja och kol också när man pratar om fjärrvärmesystemen. Där kommer vi att kunna ersätta det med värmepumpar, och för fjärrvärmesystemen kommer man också kunna hitta andra lösningar. Och sen den tredje, som jag tycker är speciellt intressant för oss, det är att vara med i industrin och ersätta då olika processer typiskt det här som vi håller på med nu att ta fram kolfritt stål, men det kommer också att finnas massor med andra saker som vi nu börjar diskutera med olika industrier där vi kan använda el, fossilfri el, till att ersätta fossila bränslen. Så att jag tycker att, tittar man på affärsmöjligheterna återigen, så ser vi hur det breddar ut sig och vi kommer att behöva välja ut, förhoppningsvis gör vi bra val där och hittar rätt, och kan bygga många... ny business.

Det innebär egentligen att vi löser inte bara klimatfrågan genom våra egna utsläpp som vi måste få till, men vi ser också möjligheten att påverka hela samhället i olika partnerskap och bygga nya affärer. Så att det är en breddning för vad vi håller på med och jag tycker att Vattenfalls roll i den här elektrifieringsarenan, där passar vi extremt bra in faktiskt.

Karin Lepasoon: Lars, Magnus var lite inne på det att man måste ju välja när man jobbar med strategi, välja bort och välja vad man ska göra. Vad är styrelsens syn på det, är det någonting som styrelsen generellt tycker att Vattenfall bör koncentrera sig mer på? Är det andra områden som man känner att det är risker som inte Vattenfall bör ta?

Lars G. Nordström: Jag tycker att vi ligger ganska rätt till. Magnus har exemplifierat en hel del av de områden som vi satsar på, men det här gamla honnörsordet fokus kommer ju in i bilden här alltså. Fokus betyder ju att man ska koncentrera sig på att göra saker som man är bra på och fortsätta med det och göra det ännu bättre. Men den andra sidan av myntet talar man ju ofta mindre av och det är ju att man också då måste modet att avstå från att sälja av och lägga ner, helt enkelt ge fasiken i vissa saker. Det är alltid ett problem i den typ av marknad och teknikutveckling som vi befinner oss i att det dyker upp hela tiden saker som är intressanta och spännande.

Då måste man i första hand från ledningens sida och i sista hand från styrelsens sida säga "nej, det där ska vi faktiskt inte göra", därför att vi tjänar inte tillräckligt mycket pengar därför det är för kapitalkrävande, därför att det tar attention på olika sätt. Det handlar mycket om det, särskilt i den här utvecklingsfasen som vi är i nu. Om firman går sämre, om man inte tjänar tillräckligt mycket pengar, om man har en svag balansräkning då kan man inte göra det. Men om det nu börjar gå lite bättre så är risken naturligtvis stor att

man säger ”men låt oss ändå testa lite” och det gäller att avhålla sig från alltför mycket excesser i det.

Karin Lepasoon: Hur ser den balansen ut tycker du i Vattenfall?

Lars G. Nordström: Jag tycker att den ser ganska bra ut och den dag som vi tycker att den inte ser bra ut då säger vi till. Men det finns ett annat sånt där honnörsord och det är det där med optionality. Alltså styrelsen måste se till att bolaget har manövermöjligheter och valmöjligheter och då får man å andra sidan inte heller vara alltför rigid och lägga ner och stoppa intressanta utvecklingsdelar i verksamheten, så det där är en avvägning.

Karin Lepasoon: Ständig avvägning.

Lars G. Nordström: Sen finns det ju ytterligare en sak som är viktig för styrelsen att kontrollera och det är risker. Och då tänker jag inte så mycket på operativa risker för det sköter de operativa delarna av företaget, utan det är de mer existentiella riskerna. Alltså vad finns det för stora hot som möjligen kan dyka upp. Det är naturligtvis en sak för styrelsen att hålla uppsikt på.

Karin Lepasoon: Jag tänkte på det just, vi pratade lite grann om risker. När vi sålde brunkolet för ett par år sen, så var vi ju tydliga med att, dels var det en naturlig följd av Vattenfalls strategi, men det var också ett sätt att minska risken för företaget eftersom vi sålde en stor fossiltung del av verksamheten och att därmed så försvinner lite av en politisk och en klimatrisk och finansiell risk för Vattenfall. Hur ser styrelsen på de här klimatrelaterade riskerna för Vattenfall?

Lars G. Nordström: Alltså klimatrelaterade finansiella risker är en typ av risk som växer oerhört mycket i betydelse och det säger många att det är så, även centralbanker faktiskt, säger att det är mycket möjligt att nästa finansiella kris kommer att börja med att investerare, långgivare, intressenter överhuvudtaget vill dra sig ur verksamheter som till exempel är fossiltunga.

Om alla börjar göra det ungefär samtidigt och ganska plötsligt, då kan det faktiskt leda till finansiella kriser. Och det betyder ju då att tillgångar i verksamheter av den typ som vi bedriver plötsligt kan bli väldigt mycket mindre värda. Så att det där är ett hot i många dimensioner och jag skulle säga, kanske ett underskattat hot.

Jag såg en tidningsuppgift, jag vet inte om den är sann, men europeisk bilindustri förväntas förlora ungefär 75 miljarder de närmaste åren på grund av omställningen. Kanske är det så, kanske är det inte så, men som sagt var placerare, pensionsfonder, kapital överhuvudtaget och långgivare kan plötsligt drabbas av rädsla och vilja backa ur den typen av tillgångar och då kan det slå hårt inte bara mot vår industri utan mot det finansiella systemet...

Karin Lepasoon: ... i stort. Ja, det här var den sista frågan som jag hade kring 2018 och 2019 och den här framåtblickande men jag tänkte ge er båda möjligheten att kanske

skicka ett sista budskap till Vattenfalls medarbetare eller andra som ni önskar. Ska vi börja med dig Magnus?

Magnus Hall: Ja, absolut. Vattenfall är på rätt väg, tycker jag. Och jag tycker det finns många proof points som vi kallar det, som visar vart vi är på väg någonstans. Just i det här kanske man ska fokusera lite också på att vi måste göra våra val framåt, men vi ser samtidigt också den breda möjlighet som vi har att välja ut nya affärsmöjligheter och också bygga på dem som vi redan har. Vi har en enormt stark position och jag tror att Vattenfall som företag, med den strategi vi har, vi har väldigt lätt nu också att hitta partners och välja partners. Jag tror att vi kommer också att ha extern kompetens och andra som tittar på Vattenfall för att komma till oss. Så att jag tror att vi har en väldigt bra position nu att gå framåt. Och nu gäller det att se till att vi också visar att det vi har valt är rätt och att vi kan tjäna pengar framåt ordentligt.

Karin Lepasoon: Fint, tackar. Och Lars har du något medskick?

Lars G. Nordström: Ja, jag kan inte låta bli att erinra mig om vad Curt Nicolin sa en gång. Det är inte många här i salen som vet vem Curt Nicolin var, men han sa att när man gör det som förväntas så förväntas det snart lite mer. Nu var han ingen muntergök, men det var så att allt som han höll på med där höjdes hela tiden ribban och det blev ganska framgångsrikt för de företagen.

När det gäller vårt företag, Vattenfall, så är det så att det här företaget är mycket bättre nu än det var för 7–8 år sen. Och det har ju liksom inte tillkommit i all hast av en slump, utan det är ett hårt klokt arbete som ledning och medarbetare har bedrivit. Och det vill jag gärna säga från styrelsens sida att det är naturligtvis uppskattat, inte bara av styrelsen utan i överhuvudtaget kan vi konstatera att bilden av Vattenfall är mycket bättre på goda grunder. Då är det väl bara så att, precis som Nicolin sa, att nu när vi har gjort det här då gäller det att fortsätta men att göra det ännu lite bättre. Och med detta glada tillrop skulle jag villa avsluta mitt inlägg.

Karin Lepasoon: Tycker jag var ett utmärkt avslut. Tack så hemskt mycket båda två.