

AFFÄRSPLAN 2021

Nacka den 1 december 2020

INLEDNING

Nacka Energi AB (NEAB) påbörjade hösten 2017 arbetet med att utveckla ett nytt strategiskt styrdokument, Strategi 2023. Arbetet har pågått under 2017 och 2018 och resulterat i en konkret strategisk plan med tydliga mål och strategier för bolaget. Under våren 2020 har en första revidering och översyn gjorts. Ledningsgrupp har gjort översynen och förankring skett i styrelsen, vilket har medfört att det nya strategiska styrdokumentet är väl förankrat i bolaget.

I denna rapport beskrivs inledningsvis arbetet med den strategiska processen, dess bakgrund och syfte samt metod. Därefter presenteras resultaten av de olika stegen och den reviderade strategiska planen.

Detta dokument är ”masterdokumentet” för NEAB:s strategiska plan 2021-2025 och ligger till grund för styrelsens beslut om strategisk inriktning. Det utgör också i valda delar underlag för den interna som externa kommunikationen av bolagets strategi.

Vid frågor är du välkommen att kontakta Jonas Kellberg, VD Nacka Energi.
Telefon: 070-311 38 89
E-post: jonas.kellberg@nackaenergi.se

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	ARBETET MED DEN STRATEGISKA PROCESSEN.....	3
1.1	BAKGRUND OCH SYFTE.....	3
1.1	METOD.....	3
1.1.1	Nulägeskartläggning	4
1.1.2	Strategiska vägval	4
1.1.3	Fördjupade analyser	4
1.1.4	Formering av strategi.....	4
2	ANALYS	6
2.1	OMVÄRLDSANALYS.....	6
2.2	NULÄGESANALYS 2017/2018	8
2.3	UTMANINGAR.....	10
3	STRATEGISKA VÄGVAL.....	11
4	STYRDOKUMENT	15
4.1	VISION.....	15
4.2	AFFÄRSIDÉ	16
4.3	MÅLOMRÅDEN	17
4.3.1	Kunder och medborgare	17
4.3.2	Nya produkter och tjänster	17
4.3.3	Verksamhet och anläggningar.....	18
4.3.4	Ekonomi och finans	19
4.3.5	Medarbetare och organisation	19
4.4	PLANERADE AKTIVITETER 2021	21
4.4.1	Kunder och medborgare	21
4.4.2	Nya produkter och tjänster.....	21
4.4.3	Verksamhet och anläggningar.....	21
4.4.4	Ekonomi och finans	21
4.4.5	Medarbetare och organisation	21
5	APPENDIX.....	23
5.1	ANSVARSFÖRDELNING	23
5.1.1	Kunder och medborgare	23
5.1.2	Nya produkter och tjänster.....	23
5.1.3	Anläggningar och verksamhet.....	24
5.1.4	Ekonomi och finans	24
5.1.5	Medarbetare och organisation	24
5.2	NÅGRA NYCKELBEGREPP	25

1 ARBETET MED DEN STRATEGISKA PROCESSEN

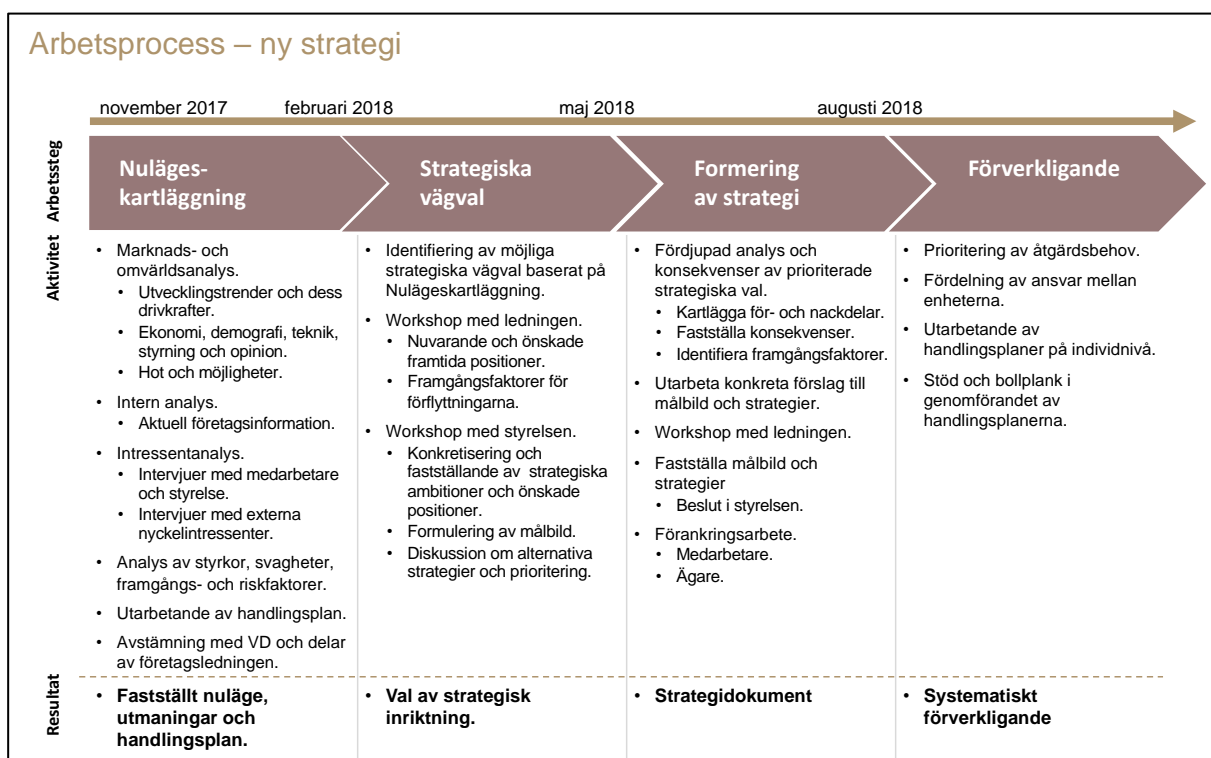
1.1 BAKGRUND OCH SYFTE

I november 2017 beslutade NEAB att utarbeta en ny strategisk plan med sikte på år 2023. Syftet med det strategiska arbetet var att utveckla ett strategiskt styrdokument, med konkreta mål och strategier den kommande 5-årsperioden. Vidare att dokumentet skall vara väl förankrat hos NEAB:s medarbetare, ledning och styrelse samt hjälpa NEAB att möta bolagets interna och externa utmaningar. Styrdokumentet skall också på ett tydligt och konkret sätt peka ut bolagets framtida målbild och strategier både i sin helhet och inom specifika målområden.

Under våren 2020 har en första översyn, revidering av omvärldsanalys och avstämning mot målbilden gjorts.

1.1 METOD

Arbetet med att revidera det strategiska styrdokumentet har pågått under perioden februari-juni 2020 och följt samma process som det tidigare arbetet från 2017 till 2018. Arbetsprocessen har bestått av följande steg:



1.1.1 Nulägeskartläggning

En uppdaterad omvärlds- och nulägesanalys för att utreda NEAB:s interna och externa utmaningar genomfördes under våren 2020. I omvärldsanalysen uppdaterades och identifierades bolagets utmaningar på marknaden utifrån parametrarna ekonomisk, demografisk, teknisk utveckling samt styrning- och opinionsutveckling. Analysen baserades på både offentligt och internt tillgänglig information. Omvärldsanalysen inkluderade relevanta trender på global, nationell och lokal nivå och genomfördes genom sk desk-research. Den uppdaterade analysen baserades på intervjuer med framför allt ledningsgrupp.

Resultatet av den reviderade omvärlds- och nulägesanalysen presenterades för NEAB:s ledningsgrupp i mars 2020. I samband med presentationerna diskuterades bolagets utmaningar och viktiga strategiska överväganden.

1.1.2 Strategiska vägval

De strategiska vägvalen har setts över och nuläge samt önskvärt läge uppdaterats. Tidigare analys och målbild ligger i stora drag kvar och de utmaningar och återgårdar som identifierades från arbetet 2018 ligger fast.

De strategiska vägvalen är väl förankrade i bolaget och fortsatta arbetet löper vidare under affärsplaneperioden.

1.1.3 Fördjupade analyser

De fördjupade analyser som gjordes under 2018 ligger till grund för arbete även 2020. Följande studier och analyser gjordes:

- Erfarenheter från andra energibolag som startat elhandel
- Erfarenheter från andra bolag med tydlig hållbarhetsprofil
- Finansiell analys utifrån ökat investeringsbehov och intäktsregleringen
- Möjlig utveckling av arbetsgivarvarumärket

Ett viktigt vägval för NEAB är en strategi för att behålla kundkontakten, där olika alternativ för affärsutveckling fortsatt utreds – om man t ex skall starta elhandel eller samarbeta avseende annan kommunal infrastruktur.

1.1.4 Formering av strategi

Under 2020 har strategin setts över och samma slutsatser ligger till grund och ligger kvar oförändrad. Följande dokument ligger fast från arbetet 2017 till 2018:

- Vision
- Affärsidé
- Mål
- Strategier

Med den nya strukturen arbetar bolaget med strategier, mål samt aktiviteter med ansvarsfördelning per målområde. Målområdena är följande:

- Kunder och medborgare
- Nya produkter och tjänster
- Verksamhet och anläggningar
- Ekonomi och finans
- Medarbetare och organisation

Därutöver finns området hållbarhet och digitalisering som ingår i samtliga målområden.

Till de strategiska vägvalen som gjorts är följande framgångsfaktorer identifierade samt för dessa formulerats konkreta strategier inom de olika målområdena. Därefter sattes lämpliga måltal för respektive målområde. Under arbetet 2020 har måltal revideras och utvecklats. Bolaget hade därmed etablerat en reviderad företagsövergripande strategisk plan för 2021-2025.

För att konkretisera och säkerställa genomförandet av den övergripande strategiska planen fördelades ansvaret för de olika måltalen mellan bolagets olika avdelningar med huvudansvarig och delansvariga. Varje avdelning har planerat årliga aktiviteter för att bidra till måluppfyllelsen som huvud- eller delansvarig. Dessa sammanställs tillsammans med den strategiska planen till en affärsplan 2021.

2 ANALYS

2.1 OMVÄRLDSANALYS

Omvärldsanalysen som genomfördes under våren 2018 är reviderad och kompletterad under våren 2020 och utgick utifrån parametrarna ekonomisk, demografisk, teknisk utveckling samt styrning- och opinionsutveckling. Nedan redovisas en sammanfattning av förutsättningar samt identifierade utmaningar för NEAB.

EKONOMISK UTVECKLING

Förutsättningar

- Nacka Energi har under de senaste åren redovisat en lönsamhet och finansiell balans som är högre än branschgenomsnittet.
- Räntorna förväntas ligga kvar på en låg nivå givet världsläget i ekonomin.
- Nacka Energi står inför betydande investeringar. Samtidigt förväntas det ske stora investeringar i branschen, där bristen på interna och externa resurser kan anses vara en flaskhals.
- Kostnaderna för överliggande nät, regionnätet, har sjunkit under de senaste åren men förväntas öka de kommande åren på grund av kraftiga investeringsökningar i överliggande nät.
- Nacka Energi har lägre elnätsavgifter än branschgenomsnittet som helhet och något lägre än elnätsbolagen i Stockholms län.

Utmaningar

- Bibehålla bolagets lönsamhet samt att bevara en god soliditetsnivå.
- Långsiktig kapitalanskaffning inför framtida investeringsbehov.
- Skapa förutsättningar för framtida investeringar i en bransch med högt investeringsbehov, brist på interna och externa resurser samt en risk för ökade kostnader för elnätsinvesteringar.
- Effektivisering av verksamheten för att möta kostnadsökningarna i branschen

DEMOGRAFISK UTVECKLING

Förutsättningar

- Växande befolkning i Sverige såväl som i Nacka.
- Den planerade utbyggnadstakten är lägre än tidigare prognoser från kommunen under 10-talet. Kommunens reviderade byggplaner får även konsekvenser för bolaget
- Jämförelsevis hög elanvändning i Sverige framförallt i sektorerna; industri, service och bostäder.
- Till följd av utveckling av bl a energisnålare apparater och renoveringar har energianvändningen planat ut under 10-talet.
- Elen har en viktig betydelse framöver i förhållande till bland annat klimatfrågan och omställningen till ett hållbarare och energieffektivare samhälle.

Utmaningar

- Bevaka strukturförändringar inom branschen och följa utvecklingen avseende utbyggnaden av bostäder och arbetsplatser i Nacka för att kunna beräkna behov av utbyggnad av elnät och tillgång till el.
- Bevaka utvecklingen i branscher som ställer om till energieffektivare alternativ såsom transportbranschen och utvecklingen av elbilar och tillhörande laddinfrastruktur.
- Förhålla sig till elens ökade betydelse för att minska samhällets utsläpp av koldioxid.

STYRNING OCH OPINIONSBLDNING

Förutsättningar

- Regleringen för perioden 2020-2023 ger en tuffare ekonomisk förutsättning med en wacc på ca 2,3 % för perioden.
- Den elhandlarcentriska marknadsmodellen skjuts på framtiden och det politiska stödet har minskat avsevärt. Tidigaste införandet är nu bedömt till 2024.
- Medierapporteringen om Nacka Energi är i huvudsak positiv om än begränsad.

Utmaningar

- Hantera utfallet av de skärpta reglerna kring elnätsavgifter och därmed sänkta avkastningsnivåer för tillsynsperioden 2020-2023.
- Fortsätta att utveckla affären i relation till marknaden och de kommande utmaningar med förändrade regelverk.
- Bemöta de nya kraven vad gäller bolagets IT-säkerhet.
- Synliggöra NEAB och skapa närvaro i lokala samhället.

TEKNISK UTVECKLING

Förutsättningar

- Stort utbud av tekniska lösningar inom drift och övervakning
- Effektgenerering blir alltmer decentraliserad
- Lasten kommer att behöva anpassas alltmer efter generering
- Allt mer komplexa och intelligenta system i elnätsdriften
- Digitalisering

Utmaningar

- Identifiera nyckelutmaningar och skapa en ”road map” för förnyelse
- Skapa nya affärsmodeller för ”procumentkunder”, medverka till att el tillvaratas och kan lagras
- Få kunderna flexibla, medvetandegör konsumenter
- Bredda och fördjupa den tekniska kompetensen

- Nyttja ny teknik tillsammans med digitalisering

2.2 NULÄGESANALYS 2017/2018

Nulägesanalysen är uppdaterad utifrån intervjuer med ledningsgruppen men har sin grund baserad på ett 30-tal djupintervjuer med interna och externa nyckelpersoner, vilka genomfördes under december 2017 och januari 2018. Intervjupersonerna fick frågor om deras syn på NEAB:s styrkor, svagheter, utmaningar, risker, prioriterade frågor samt hållbarhetsarbetet. Vidare hur man ser på bolagets framtid, organisation, kultur och ledning. Slutligen synen på NEAB:s roll i kommunen, dess samverkar med externa aktörer och hur man tror att kunderna uppfattar bolaget. Nedan följer en sammanfattning av intervju svaren.

Perspektiv	Sammanfattning av intervju svar
Bilden av nuläget för NEAB.	<ul style="list-style-type: none"> • I huvudsak en positiv bild – familjärt, litet, trivsamt, traditionellt lokalt. Dock isolerade och anonyma. • Det lilla lokala och självständiga bolagets fördelar samt stark kompetens, leveranssäkerhet och god ekonomi. • Det lilla bolagets risker samt behov av tydligare strategi och styrning samt bättre kommunikation och samarbete internt och externt . • Risker finns kring eventuellt minskad intäktsram, misslyckad kompetensförsörjning och förseningar i projekt. • Internt ses en försäljning av bolaget som en risk.
Viktiga frågor och förväntan på framtiden.	<ul style="list-style-type: none"> • Enskilt viktigaste frågan är att säkra elförsörjningen när Nacka bygger stad • Om fem år förväntas NEAB vara större med flera pågående projekt, vara modernare, mer synliga och med en effektivare organisation i nya lokaler. • Framgångsfaktorer i generella termer är bra analys, tydlig och väl förankrad strategisk plan, skicklig ledning, attraktiv arbetsgivare samt en effektiv och kompetent organisation. • Det förekommer synpunkter om vikten av att NEAB tar tag i hållbarhetsfrågan.
Organisation, arbetssätt, kultur och ledarskap.	<ul style="list-style-type: none"> • Traditionell organisation med bra struktur, lagom stora grupper och korta beslutsvägar. Samtidigt stelbent med avsaknad av helhetssyn, tydliga processer och utvecklingsresurser. • Effektiviteten varierar mellan avdelningar. Generellt kan effektiviteten bli bättre genom tydligare målbild och styrning, mätning samt ökad digitalisering. • Kompetensen är generellt hög, men med behov av utveckling inom ledarskap och projektkonometri. • Rekryteringsbehov inom kommunikation, projektledning och digitalisering. Att vara attraktiv arbetsgivare är viktigt! • Kulturen beskrivs som familjär och respektfull men också som gammaldags med offermentalitet. • Med VD-skiftet ses en förändring till mer kommunikativt, analytiskt och strukturerat ledarskap, men också en tendens till ökat kontrollbehov.

-
- Ledningsgruppens roll är otydlig och avdelningscheferna tycks stå för ganska olika ledarstilar.

Relationer med kommunen, externa partners och kunder.

- Kommunens i särklass största utmaning är att framgångsrikt genomföra "Nacka bygger stad".
 - NEAB har en armlängds avstånd till kommunen och samarbetet behöver förbättras.
 - Samarbetet med externa leverantörer fungerar i huvudsak bra och t o m utmärkt enligt intervjuade leverantörer.
 - Dessa sker i traditionell beställare/ utförare-form snarare än genom partnerskap. Det finns utrymme till förbättrad och gemensam verksamhetsutveckling.
 - Internt har man känslan att kunderna generellt har en positiv bild av NEAB, trots omodern och diskret framtoning.
 - För att öka kundnöjdheten ytterligare föreslås krafttag för att öka företagets synlighet, primärt genom modernisering och en utvecklad användning av digitala kanaler.
-

2.3 UTMANINGAR

Baserat på omvärlds- och nulägesanalysen har följande utmaningar identifierats:

1. Utveckla och tydliggöra den långsiktiga strategin.

- Skapat tydlig målbild.
- Ökat omvärldsbevakningen.
- Ställt om energisystemet och utvecklat hållbarhetsarbetet.
- Anpassat sig till nya lagar och regleringen.

2. Effektivt samplanera och bygga ut el-infrastrukturen i takt med att Nacka bygger stad.

- Förbättrat samarbetet med kommunen på både strategisk och operativ nivå.
- Utarbetat en färdplan – sk ”road map” – över utbyggnaden av elnätsinfrastrukturen från tätortsnet till citynet, med de viktigaste komponenterna och milstolparna.

3. Förbereda organisationen för en expansion av nätverksamheten.

- Utvecklat ledarskap och målstyrning.
- Utvecklat och förstärkt funktion för ledningsgruppen.
- Utvecklat arbetssätt och kultur med driv och initiativförmåga som stödjer expansion och förändring.
- Resursförstärkning inom projektledning, kommunikation, affärsutveckling, HR och digitalisering.

4. Modernisera, digitalisera och positionera företaget.

- Utvecklat IT-användning och IT-säkerhet.
- Moderniserad och stärkt kommunikation.
- Genomfört flytten till nya lokaler och skapat förutsättningar för ett modernare NEAB.

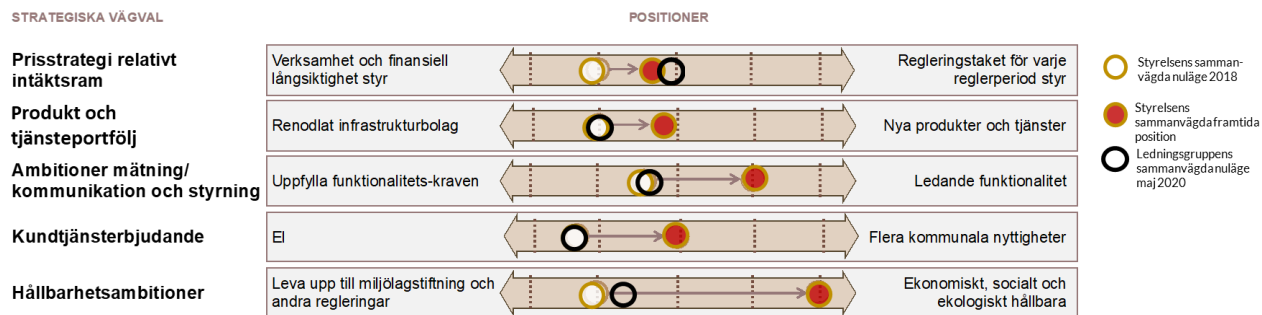
5. Fortsätta effektivisera verksamheten och förbättra samverkan med externa partners.

- Utvecklat partnerskap med prioriterade leverantörer.
- Förbättrat samverkan med externa nyckelintressenter.
- Digitaliserade och utvecklade interna processer.

3 STRATEGISKA VÄGVAL

Som underlag för arbetet med att formulera styrdokument och framtida strategier identifierades och gjordes ett antal strategiska vägval vilka redovisas nedan. I en tvådimensionell struktur fastställdes först nuvarande position och därefter önskat läge i ett 5-årsperspektiv. I och med arbetet 2020 är nuvarande position uppdaterad.

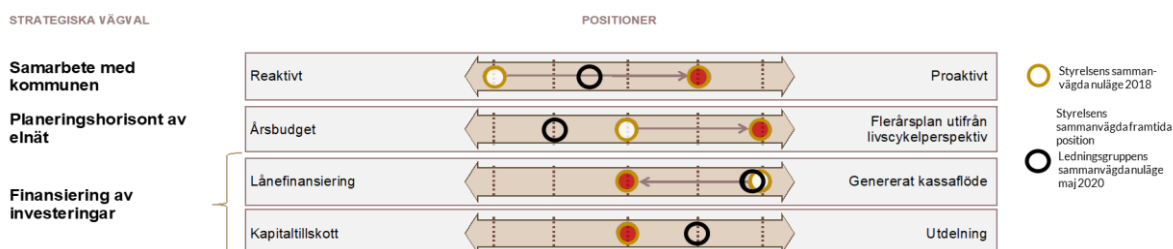
Utmaning 1. Vidareutveckla den långsiktiga strategin



Framgångsfaktorer

-
- Långsiktigt optimera regleringstaket
- Kontinuerlig bevakning av regleringen
- Affärsutveckling genom samverkan
- Förmåga att hitta bra partnerskap och att NEAB uppfattas som en bra affärspartner
- Avsätta kompetens och resurser för affärsutveckling och marknadsföring
- Säkra andra intressenters behov kommunikation och styrning
- Bygga affärer runt nya elmätare
- Begränsa risken i elhandeln och andra tjänster
- Excellent kundtjänst som attraherar andra aktörer
- Positionera NEAB som ett hållbart företag som tar samhällsansvar i kommunen
- Breddat hållbarhetsfokus som genomsyrar alla målområden

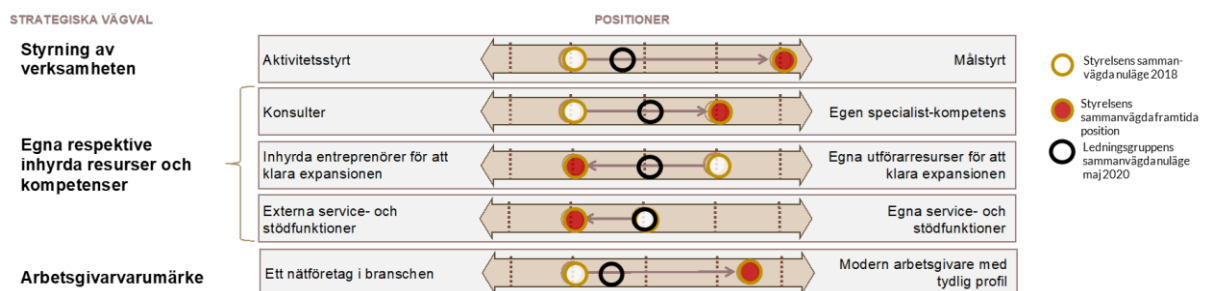
Utmaning 2. Effektivt samplanera och bygga ut elnätsinfrastrukturen i takt med att Nacka bygger stad.



Framgångsfaktorer

- Dialog på både operativ och strategisk nivå
- Initiativtagande, uthållighet och engagemang
- Intressentstrategi med tydlig ansvarsfördelning och budskap
- Framförhållning i planeringen av elnätet
- Fortsatt belåning genom ägarens försorg
- Kommunikerad prognos för kassaflödes- och resultatutveckling
- Utnyttja värdet av grön finansiering
- Utdelningspolicy som beaktar planerade investeringar

Utmaning 3. Förbereda organisationen för en expansion av nätverksamheten.



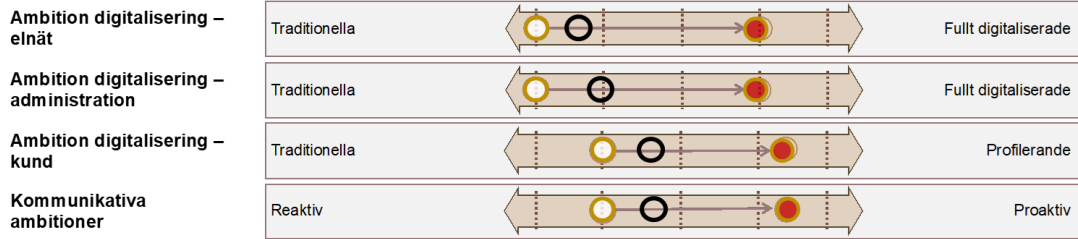
Framgångsfaktorer

- Styrande affärsplan som underlag för handlingsplaner på avdelnings- och individnivå.
- Utvecklad kultur och ledarskap för ökad målstyrning.
- Marknadsföra NEABs byggplaner och scouta entreprenörer, konsulter och leverantörer.
- Vara en prioriterad kund till entreprenörer och leverantörer.
- Tydliggöra kärnaffären och stödfunktioner.
- Utvecklat och förtydligat arbetsgivarvarumärke samt attraktiva arbetsvillkor.
- Engagerade och nytänkande medarbetare för hela NEABs bästa.

Utmaning 4. Modernisera, digitalisera och positionera företaget.

STRATEGISKA VÄGVAL

POSITIONER



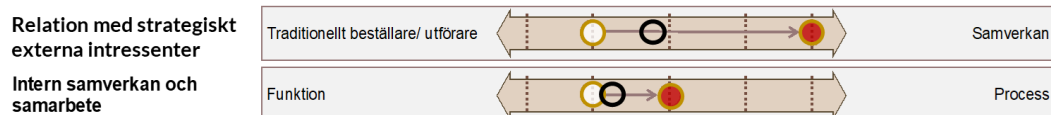
Framgångsfaktorer

- Kundbehov och marknadsmöjligheterna väl kartlagda
- Använda bästa standardlösningar inom elnät
- Ett väl utvecklat digitalt fönster utemot kund
- Säkerställa kompetens genom partnerskap
- Engagemang och nytänkande
- Projektgenomförande
- Road-map för digitaliseringsutvecklingen kopplat till kundvärde och/eller bolagets effektivitet
- Självförtroende
- Resurser (personellt och ekonomiskt) för utveckling
- Affärsmässighet som genomsyrar hela bolaget
- Integrerade IT-lösningar och automatiseringar
- Ett väl utvecklat digitalt fönster utemot samarbetspartners

Utmaning 5. Fortsätta effektivisera verksamheten och förbättra samverkan med externa partners.

STRATEGISKA VÄGVAL

POSITIONER



Framgångsfaktorer

- Inköp- och upphandlingskompetens
- Affärskunskap och entreprenörsjuridik
- Målstyrning, mätning och uppföljning
- Ansvarsfördelning, helhetsperspektiv och prestigelöshet
- Kultur som präglas av ständiga förbättringar, ansvars- och initiativtagande
- Driva förändringar i aktivitets- och förvaltningsgrupper

Resultatet av uppdatering och revidering av de strategiska vägvalen visar att NEAB på en del områden kommit en bra bit på väg samtidigt som det finns arbete framåt att utföra för att nå till de önskade positionerna. De strategiska vägvalen har legat till grund för ett nytt styrdokument omfattande vision, affärsidé, mål och strategier. I samband med detta har vägvalen från att ha utgått från bolagets utmaningar till att falla under bolagets mera traditionella målområden, som är:

- Kunder och medborgare
- Nya produkter och tjänster
- Verksamhet och anläggningar
- Ekonomi och finans
- Medarbetare och organisation

Därutöver finns området hållbarhet och digitalisering som ingår i samtliga målområden.

Kunder och medborgare syftar till att öka kundorienteringen i bolaget.

Nya tjänster och produkter syftar till att noggrannare följa upp affärsutvecklingen i bolaget. Verksamhet och anläggningar ska förtydliga NEABs fokus på att driva utveckling av sin kärnverksamhet. Ekonomi och finans ska tydliggöra vikten av finansiell riskhantering och finansiell långsiktighet. Medarbetare och organisation ska lyfta fram behovet av att utveckla kompetensförsörjning, organisation och arbetssätt. Hållbarhet och digitalisering syftar till att NEAB ska bidra till kommunens attraktivitet och hållbara utveckling och genomsyrar samtliga övriga målområden.

Vägvalen tillsammans med de identifierade framgångsfaktorerna för genomförandet omarbetades till konkreta strategier för de olika målområdena och tydliga mål för respektive målområde sattes upp.

Genom att fördela huvud- och delansvar för olika måltal mellan avdelningarna har varje avdelning sedan i sin affärsplan kunnat sätta upp aktiviteter för att bidra till måloppfyllelse för bolaget.

4 STYRDOKUMENT

4.1 VISION

Ett innovativt och hållbart energibolag som i samverkan tar ansvar för ett attraktivt och växande Nacka.

Nacka stad har stora tillväxtplaner med bl a 14 000 nya bostäder och 10 000 arbetsplatser fram till 2030. Stadens vision är öppenhet och mångfald och ambitionen är att vara bäst på att vara kommun! Tillsammans ska man göra Nacka till en attraktiv plats att leva, verka och vistas på!

Nacka Energi utgör som helägt bolag till kommunen en viktig tillgång och möjliggörare för utvecklingen av Nackas infrastruktur. Den övergripande ambitionen för NEAB är därför att på bästa sätt bidra till kommunens uppfyllnad av visionen. Samtidigt håller energikartan i världen på att ritas om och svenska energibolag står inför stora utmaningar, med omställning till en klimatvänlig, uthållig och kostnadseffektiv verksamhet samtidigt som det pågår teknologiskiften, decentralisering av produktion, anpassning till ökade kundkrav, mer krävande nätreglering, lokala och regionala kapacitetsutmaningar i näten och utveckling av smarta elnät.

Med den föreslagna visionen beskrivs kort och kärnfullt vilken långsiktig roll och betydelse NEAB strävar efter i kommunen och på den lokala energimarknaden. Den tar också sin utgångspunkt i viktiga strategiska val som gjorts utgående från bolagets nuläge och omvärldsutvecklingen.

Ordet **innovativt** innebär att vara kreativ, initiativrik och modern för att ligga i framkant när det gäller anpassning till näringslivets och samhällets utveckling bl a i form av kunddialog, kommunikations- och stödsystem samt ledarskap, organisation och arbetssätt.

Hållbart omfattar såväl miljömässig som ekonomisk och social hållbarhet. Alla beslut ska genomsyras av hållbarhet och bolagets kompetens erbjuds andra verksamheter inom kommunen för att uppnå ett hållbart samhälle.

NEAB har också ambitionen att gå från att vara ett elnätsbolag till att bli ett **energibolag**. Det innebär en breddning av både produkter och tjänster, t ex att kunna erbjuda koncept kring både solceller och laddstolpar eller kundtjänstservice för andra kommunala nyttigheter. En breddning där affärsutvecklingen styrs av verifierat kundbehov och kommunal samplanering.

I samverkan tar ansvar för innebär att hela organisationen på ett ansvarsfullt sätt för helheten arbetar nära övriga verksamheter i kommunen och bygger goda och avspända relationer för att effektivt och proaktivt hantera såväl operativa som strategiska frågor.

Ett **attraktivt och växande Nacka**, som är en gemensam målsättning för både kommunen och NEAB, skapar förutsättningar för nya satsningar och fortsatt utveckling.

4.2 AFFÄRSIDÉ

Erbjuda invånare och näringsidkare elnät och angränsande produkter och tjänster med utmärkt service, som bidrar till Nackas hållbara utveckling.

Affärsidén beskriver, som framgår av benämningen, hur NEAB skall generera intäkter och i förlängningen skapa resultat och finansiell stabilitet för att långsiktigt genom sina anläggningar och kompetens bidra till stadens hållbara utveckling. Bolagets kärnverksamhet, som består i att driva **elnätsverksamhet**, är en reglerad monopolverksamhet som ställer höga krav på ägarna att ta ett långsiktigt samhällsansvar genom en stabil prissättning av elnätstjänsterna. I affärsidén täcks rimliga priser och god ekonomi upp i formuleringen om att **bidra till stadens hållbara utveckling**. Denna formulering innebär också att NEAB genom sitt fokus och kompetens inom hållbara energisystem aktivt arbetar för ett allt mer hållbart Nacka.

Utöver elnätjänster erbjuder NEAB också **angränsande produkter och tjänster**, vilket förtydligas i den föreslagna affärsidén. Sådana tjänster förekommer redan idag i form av kundtjänst för Mälarenergis kunder utanför deras eget koncessionsområde. För att bibehålla fortsatt kundkontakt med NEAB:s elnätskunder efter det att en elhandlarcentrisk marknadsmodell eventuellt införts, har det bedömts viktigt att bygga fortsatta kundrelationer genom angränsande och kompletterande produkter och tjänster. Exempel på produkter kan vara solceller eller laddstolpar, som bidrar till stadens hållbara utveckling. Med angränsande tjänster menas tjänster som bygger på NEAB:s elnät eller mätsystem och som med fördel kan utnyttja den etablerade kundtjänsten inom NEFAB (Nacka Energi Försäljning AB).

NEAB vänder sig huvudsakligen till den lokala marknaden inom kommunen – till **Nackas invånare och näringsidkare**. Det kan genom olika samarbeten, t ex med Mälarenergi, vara aktuellt att även serva kunder utanför den lokala marknaden när det gäller angränsande tjänster.

Det som utmärker NEAB är **kundservicen**. Genom att vara lokal, ha god kännedom om både samhället och kunderna, ligga i framkant när det gäller kunddialog och överträffa kundernas serviceförväntningar, så bygger NEAB långsiktiga kundrelationer och en stark lokal serviceposition.

4.3 MÅLOMRÅDEN

4.3.1 Kunder och medborgare

Strategier	Mål		
<ul style="list-style-type: none">• Utmärkt kundtjänst som attraherar andra aktörer och nyttigheter.• Ett väl utvecklat digitalt fönster utemot kund och omvärld och en proaktiv kommunikation.• Ta stort samhällsansvar och på bästa sätt stödja Nackas utveckling och attraktivitet.• Kommunens kompetenscenter för energifrågor.• Samarbetsstrategi gentemot kommunen.• Hög tillgänglighet till elnätet.	Strategiska mål	2021	2025
	SKI (52 för privat 2021)	60 (mäts 2022)	67
	Leverans kvalitet (SAIDI)	< 20 min/år, kund	< 10 min/år, kund
	Operativa mål		
	NKI dimension information	+71%	80%
	Svarsfrekvens NKI	12%	15 %
Tider för nyanslutningar 16-63 A (dagar)	Utan schakt 30 Med schakt 60	Utan schakt 25 Med schakt 50	

SKI är övergripande måltal och dessutom jämförbara med andra bolag i branschen. NKI kan anpassas utifrån NEABs specifika mätbehov och kan också följa upp löpande.

4.3.2 Nya produkter och tjänster

Strategier	Mål		
<ul style="list-style-type: none">• Driva affärsutveckling utifrån nya elmätare, med breddad funktionalitet, och i samverkan med andra aktörer.• Utveckla kompletterande tjänster som säkrar fortsatt kundkontakt och stärker kunderbjudandet.	Strategiska mål	2021	2025
	Energitjänster		
	Omsättning	2 MSEK	10 MSEK
Publik laddning*	5	15	
Antal service avtal	2	2	

Utvecklingen inom energitjänster fångas upp genom att mäta omsättning och antalet nya publika laddinstallationer.

4.3.3 Verksamhet och anläggningar

Strategier	Mål		
<ul style="list-style-type: none"> • Planering av el- och IT-näten utifrån flerårsplan och livscykelperspektiv. • Välutvecklad IT-strategi. • Följare i framkant när det gäller val av ny teknik inom elnät. • Utvecklad planering och uppföljning av projektverksamheten. • Utvecklad och strukturerad samverkan med leverantörer, externa och interna intressenter. • Samordning med kommunens övriga verksamheter på både operativ och strategisk nivå. • Använda standardiserade digitaliseringslösningar för ökad automatisering och effektivare processer. • Driftstrategi som pekar ut driftavbrotten. 	Strategiska mål	2021	2025
	Framtidsanpassat elnät – andel av elnätet som omfattas av långsiktig plan.	50 %	100 %
	Investeringsfaktor mot normprislista.	0,75-1,0	0,9-1,0
	Digitaliseringsmått + mätning	-	-
	Miljöbilar.	35 %	90 %
	Hållbarhet hos leverantörerna	*	100 % av nya avtal
	Operativa mål		
	Nätförluster.	3,52 %	3,52 %
	Medellastfaktor.	0,83	0,83

* Första upphandlingarna görs med ny policy för hållbarhet hos leverantören.

Digitaliseringsmått tas fram under 2021 och första mätning genomförs.

4.3.4 Ekonomi och finans

Strategier	Mål		
<ul style="list-style-type: none">• Avvägd prissättning utifrån verksamhetens långsiktiga behov och aktuell reglermodell.• Långsiktig värdetillväxt och kontrollerad risk.• Finansiering av investeringar utan tillskott av kapital från ägaren.• Kostnadseffektivitet.	Strategiska mål	2021	2025
	ROCE – Avkastning på sysselsatt kapital	>10 %	>5 %
	Soliditet*	>50 %	>40 %
	Positivt kassaflöde över tid*		
	Marginal på nya tjänster och produkter.	>5 %	>5 %
	Operativa mål		
	Riskbuffert (avkastning på totalt kapital- skuldränta)	> 5 %	> 3 %
	Lagervärde (SEK)	< 950 000	< 950 000
	Kundförluster (SEK)	< 500 000	< 500 000

*Utredning för en utdelningspolicy genomförd med EY. Förslag finns framtaget och presenterat för ägaren. Inom det kommande året måste en ny policy beslutas för att hantera den kraftiga investeringsökning bolaget står inför. Værdetillväxt i bolaget förutsätter att den framtagna policyn beslutas det kommande året.

Bolagets resultatmål, ROCE och soliditet ska nås inom tilldelad intäktsram.

Regleringens ramverk inkluderar såväl bolagets effektivitet som produktivitet genom avkastningsräntan (wacc) och årligt effektiviseringskrav.

Marginalen på nya tjänster och produkter mäter hur väl NEFAB lyckats nå lönsamheten i sin affärsutveckling.

4.3.5 Medarbetare och organisation

Förslag Strategier	Måltal		
<ul style="list-style-type: none"> • Ett ledarskap som bygger på ökad målstyrning, delegering och teamarbete. • En kultur som präglas av affärsmässighet, ständiga förbättringar, samarbete samt ansvars- och initiativtagande. • Löpande utvärdera egna resurser mot köpta tjänster. • Förstärka och förtydliga arbetsgivarvarumärket. • Konkurrenskraftiga arbetsgivarerbjudanden och goda utvecklingsmöjligheter. • Utveckla beställarkompetensen och projektstyrningen. 	Måltal	2021	2025
	eNPS*	40	40
	Korttidsfrånvaro	2 %	1,6%
	Antal arbetsplatsolyckor.	Noll	Noll
	Operativa måltal		
	Engagemang	8,4	8,6
	Välmående	7,9	8,1
	Frisktal	>95%	>97%

*eNPS – Medarbetarnas preferens att rekommendera arbetsplatsen till vänner.

Benchmark i industrin 10

Korttidsfrånvaron är benchmark i Sverige 2,0% och för branschen 1,6 %

Benchmark i branschen är 8,1 för engagemang och 7,6 för välmående.

Frisktimmar (alltså alla timmar förutom sjukfrånvaro är närvaro) och "Friskprocent" är antal "Frisktimmar"/Totalt schemalagda arbetstimmar.

4.4 PLANERADE AKTIVITETER 2021

Nedan presenteras de större strategiska aktiviteterna för 2021 som identifierats under hösten 2020 per målområde. Utöver dessa aktiviteter finns ett antal större och mindre aktiviteter som genomförs inom respektive ansvarsområde.

4.4.1 Kunder och medborgare

- Ny hemsida, förstudie och implementering
- Nya kanaler för att möta kund (FB/LinkedIn)
- Varumärkesprofilering
- Sponsring
- Kampanjer (REKO/NEMO/Ladd)
- REKO fas 3 lägenhetstariffer

4.4.2 Nya produkter och tjänster

- Installera laddgator (3) & snabbladdare (2) - Publik laddning
- Lansering av erbjudande elbilsladdning – Officiellt på hemsida
- Öka försäljning av laddlösningar till företag/brf/samfälligheter
- Gör pilot inom energitjänst, utanför elbilsladdning
- Nytt avtal med ME

4.4.3 Verksamhet och anläggningar

- Roadmap digitalisering
- NEMO – mätarbytesprojekt
- Digitalisering och verksamhetsutveckling utifrån den nya mätarinfrastrukturen
- Digitalisera och effektivisera processer utifrån roadmap
- Utveckling inom nät
 - Nätstrategi (Målnät inklusive långtidsplanering)
 - Driftstrategi (drift- och underhållsprinciper)
- Pilot för digitala verktyg i fält
- Uppgradering drift och övervakningssystem (SCADA)
- Modell för projekt- och portföljstyrning för nätprojekt

4.4.4 Ekonomi och finans

- Aktiviteter inom hållbarhetsområdet

4.4.5 Medarbetare och organisation

- Arbetsgivarvarumärke
- KPI & Nyckeltal för HR området
- Kompetensförsörjningsstrategi

- Modell för projekt- och portföljstyrning för verksamhetsutvecklingsprojekt
- Etablera den nya systemförvaltningsorganisationen
- Etablera den nya säkerhetsorganisationen
- Genomföra prioriterade säkerhetsåtgärder i SYRIS projektet:
 - Informationssäkerhet
 - Fysisk säkerhet
 - Utbildningsbehov

5 APPENDIX

5.1 ANSVARSFÖRDELNING

5.1.1 Kunder och medborgare

Strategiska mål	VD	Ekonomi	Energi-tjänster	HR	Teknik	Kund-service	IT/Mät
Resultat i egenutvecklad NKI / SKI* (som även fångar hållbarhetsaspekter).	Delansvar	Delansvar	Delansvar		Delansvar	Huvudansvar	Delansvar
Leveranskvalitet (SAIDI)					Huvudansvar	Delansvar	Delansvar
Operativa mål	VD	Ekonomi	Energi-tjänster	HR	Teknik	Kund-service	IT/Mät
Uppföljning efter kundkontakt.			Delansvar		Delansvar	Huvudansvar	Delansvar
Tider för nyanslutningar 16-63 A (dagar)		Delansvar			Delansvar	Huvudansvar	Delansvar

5.1.2 Nya produkter och tjänster

Strategiska mål	VD	Ekonomi	Energi-tjänster	HR	Teknik	Kundtjänst	IT/Mät
Antal nya tjänster och produkter.	Delansvar	Delansvar	Huvudansvar		Delansvar	Delansvar	Delansvar
Antal externa serviceavtal för kundtjänst.	Delansvar	Delansvar	Delansvar			Huvudansvar	Delansvar

5.1.3 Anläggningar och verksamhet

Strategiska mål	VD	Ekonomi	Energi-tjänster	HR	Teknik	Kund-service	IT/Mät
Framtidsanpassat elnät – andel av elnätet som omfattas av långsiktig plan.					Huvudansvar		Delansvar
Investeringsfaktor mot normprislista.		Delansvar			Huvudansvar		Delansvar
Digitaliseringsgrad inom verksamheten (kartor, projekthantering, beräkning, drift, administration och kunddialog).		Delansvar			Delansvar	Delansvar	Huvudansvar
Miljöbilar.					Huvudansvar		Delansvar
Driftstrategi					Huvudansvar	Delansvar	Delansvar
Hållbarhet hos leverantörerna		Huvudansvar			Delansvar	Delansvar	Delansvar
Operativa mål	VD	Ekonomi	Energi-tjänster	HR	Teknik	Kund-service	IT/Mät
Nätförluster.					Huvudansvar		Delansvar
Medellastfaktor.					Huvudansvar		

5.1.4 Ekonomi och finans

Strategiska mål	VD	Ekonomi	Energi-tjänster	HR	Teknik	Kund-service	IT/Mät
ROCE – Avkastning på sysselsatt kapital		Huvudansvar					
Soliditet		Huvudansvar					
Marginal på nya tjänster och produkter.		Delansvar	Huvudansvar		Delansvar	Delansvar	Delansvar
Operativa mål	VD	Ekonomi	Energi-tjänster	HR	Teknik	Kund-service	IT/Mät
Riskbuffert (avkastning på totalt kapital– skuldränta)		Huvudansvar					
Lagervärde (SEK)		Huvudansvar			Delansvar		Delansvar
Kundförluster (SEK)		Huvudansvar				Delansvar	Delansvar

5.1.5 Medarbetare och organisation

Strategiska mål	VD	Ekonomi	Energi-tjänster	HR	Teknik	Kund-service	IT/Mät
eNPS	Delansvar	Delansvar	Delansvar	Huvudansvar	Delansvar	Delansvar	Delansvar
Frisktal	Delansvar	Delansvar	Delansvar	Huvudansvar	Delansvar	Delansvar	Delansvar
Antal arbetsplatsolyckor	Delansvar	Delansvar	Delansvar	Huvudansvar	Delansvar	Delansvar	Delansvar

5.2 NÅGRA NYCKELBEGREPP

- Vision – ett tillstånd som vi vill uppnå på sikt.
- Affärsidé – beskriver erbjudandet, till vem man vänder sig, hur det görs och vad som är ”unikt.
- Strategi – pekar långsiktigt ut riktningen i vår strävan att nå uppsatta mål.
- Mål – ett tillstånd/resultat som skall uppnås till en viss tidpunkt
- Demografi – befolkningsutveckling, fördelning, storlek, ålder kön, inkomst etc.
- Procument – kund som både producerar och konsumerar el, t ex villakund med solceller.
- Elhandlarcentrisk modell – innebär att kunden endast har kontakt med elhandelsföretaget, utom i de frågor som är direkt kopplade till det fysiska elnätet såsom t ex avbrottsinformation och nyanslutning av anläggningar.
- SKI – svenskt kvalitetsindex.
- NKI – nöjd kundindex
- NMI – nöjd medarbetarindex
- ROCE – (eng. return of capital employed) avkastning på sysselsatt kapital.