

Till
Styrelsen för Gävle Energi AB

Beslutsunderlag

Samordning av Affärsområde Produktion och Affärsområde Fjärrvärme – Projekt NEXUS

Bakgrund

I mars 2025 initierades en förstudie med syfte att analysera förutsättningarna för att samordna Affärsområde Energiproduktion och Affärsområde Fjärrvärme.

Förstudiegruppen har bestått av affärsområdeschefer för de berörda verksamheterna, HR-chef, ekonomichef, kommunikatör, chef Internservice samt serviceområdeschef Infraservice. Gruppen har utvärderat alternativa genomförandemetoder, identifierat för- och nackdelar samt belyst möjliga taktiska vinster med en sammanslagning.

Förstudien är nu färdigställd och den 9 september 2025 beslutade koncernledningen för Gävle Energi att föreslå styrelsen för Gävle Energi AB att genomföra förändringen.

Förändringen förväntas ge positiva ekonomiska effekter samt skapa mervärde för både kunder och koncernen, under förutsättning att övergången hanteras på ett metodiskt och strukturerat sätt.

För detaljer, se bilagd förstudie.

Styrelsen föreslås besluta

att genomföra sammanslagningen av affärsområden Energiproduktion och Fjärrvärme genom att föra över Affärsområde Fjärrvärmes verksamhet till det befintliga bolaget Gävle Kraftvärme AB.

att uppdra åt verkställande direktören att genomföra förändringen.

Gävle den 10 september 2025



Håkan Jönsson
Verkställande direktör

Förstudie

NEXUS - En smart och hållbar värmeverksamhet

Innehåll

1	BAKGRUND	2
2	SAMMANFATTNING	2
3	EKONOMI & JURIDIK	2
3.1	VAL AV BOLAGSSTRUKTUR.....	2
3.2	EKONOMISKA EFFEKTER.....	3
4	ORGANISATION, KOMPETENS OCH SYNERGIER	3
4.1	KOMPETENSKARTLÄGGNING.....	3
4.2	SYNERGIER.....	7
4.3	NY ORGANISATION.....	8
4.4	OPERATIVA EFFEKTER.....	9
5	FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR PARTNERSKAP OCH MARKNADSPPOSITION	10
6	SÄKERHET OCH ROBUSTHET	11
7	LOKALISERING	12
7.1	TEKNISK LÖSNING.....	13
7.2	EKONOMI.....	13
8	RISK- OCH MÖJLIGHETSANALYS	13
9	KOMMUNIKATIONSPLAN	14
10	TIDPLAN	14
11	UPPFÖLJNING AV EFFEKTER	15
11.1	FÖRSLAG PÅ TIDPLAN FÖR UPPFÖLJNING.....	15

1 Bakgrund

Med målet att öka effektivitet, kundfokus och lönsamhet inom koncernens värmeverksamhet föreslås affärsområde Energiproduktion och affärsområde Fjärrvärme slås samman i det befintliga bolaget Gävle Kraftvärme AB.

Syftet är att skapa en mer integrerad, effektiv och framtidssäkrad organisation med stärkt kundfokus och ökad konkurrenskraft. Genom en mer sammanhållen organisation blir företaget en mer attraktiv samarbetspartner och förbättrar sin konkurrenskraft på marknaden.

2 Sammanfattning

Förstudien föreslår en sammanslagning av affärsområdena Energiproduktion och Fjärrvärme inom Gävle Energi, genom att föra över Fjärrvärmes verksamhet till det befintliga bolaget Gävle Kraftvärme AB.

Sammanslagningen innebär betydande operativa och ekonomiska synergier, såsom effektivare drift, gemensamma stödfunktioner, optimerad resursanvändning och förbättrad investeringsstyrning. Förändringen stärker också organisationens innovationsförmåga, karriärvägar och långsiktiga kompetensförsörjning.

Den nya organisationsstrukturen skapar ett helhetsansvar över värdekedjan från produktion till kund. Samlokalisering av personal, förbättrad säkerhet och enhetlig styrning förväntas ge ökad robusthet och leveranssäkerhet.

Förstudien innehåller även en riskanalys, kommunikationsplan, tidplan samt modell för uppföljning, där effekter mäts utifrån bland annat lönsamhet, kundnöjdhet, klimatpåverkan och intern kultur. Under rätt förutsättningar bedöms sammanslagningen ge positiva effekter för bolaget, kunderna och samhällsutvecklingen.

3 Ekonomi & Juridik

3.1 Val av bolagsstruktur

Tänkt bolagsstruktur är att det sker en verksamhetsöverlåtelse. Där affärsområde Fjärrvärmes (inkl. Kyla) inkråm ifrån Gävle Energi AB överförs i en verksamhetsöverlåtelse till bolaget Gävle Kraftvärme AB. Samtliga tillgångar och skulder och avtal förs över till Gävle Kraftvärme AB förutom personal. Personalen kommer fortsatt vara anställd under Gävle Energi AB enligt nuvarande uppsättning för båda affärsområdena idag.

Överlåtelsen är tänkt att ske till en marknadsmässig ersättning om inte eventuella undervärden tas upp i värderingen. Genom att föra över tillgångar från befintligt affärsområde Fjärrvärme och in till befintligt bolag Gävle Kraftvärme AB kan bolagen på ett enklare sätt nyttja redan befintlig bolagsstruktur och uppsättning. Det besparar även kostnader i form av nyregistrering, styrelsetillsättning etc. Tänkt ny bolagsstruktur kommer även att underlätta framtida regionala samarbeten och eventuella samgåenden.

Bedömningen om att detta är det mest fördelaktiga beslutet har skett efter en extern analys utförd av KPMG (2025-04-22). Där har beaktats eventuella tillkommande skatteeffekter och avgifter samt framtida fördelar/nackdelar i en ny koncernstruktur.

Moderbolagets ekonomiska ställning har även tagits med i valet men inga direkta negativa konsekvenser har framkommit i och med att ett större affärsområde lyfts ut. Dock så bör påpekas att i och med att större intäktströmmar kommer att lyftas ut så kommer moderbolaget vara mer beroende av framtida utdelningar.

3.2 Ekonomiska effekter

I och med flytt av tillgångar och skulder så kommer det innebära skatteeffekter i de nya uppsättningarna i båda bolagen Gävle Energi AB samt Gävle Kraftvärme AB. De skatteeffekterna kommer koncernövergripande inte bli så stora då de i det hela kommer att ta ut varandra i respektive bolag i och med att tillgångarna inte kommer att värderas annorlunda i Gävle Kraftvärme AB utifrån nuvarande värdering i Gävle Energi AB.

Den stora skatteposten som flyttas är överavskrivningar från Gävle Energi AB på ett värde av 773,5 Mnkr (2024).

Koncernbidragsrätten mellan Gävle Kraftvärme AB och Gävle Energi AB bedöms kvarstå efter verksamhetsöverlåtelse. Så länge dotterbolaget är helägt till minst 90 % så bedöms koncernbidragsrätten kvarstå.

Stämpelskatt kommer att behöva betalas av Gävle Kraftvärme AB vid förvärv av fastigheter vid köp eller byte. Nuvarande stämpelskattesats är 4,25 %. Detta innebär en stämpelskatt på cirka 173 tkr.

Substansvärdet av tillgångarna samt skulderna inom affärsområde Fjärrvärme till Gävle Kraftvärme AB uppgår till ett värde av totalt 670,3 Mnkr per den sista maj 2025.

Totalt sett så har fler ekonomiska fördelar än nackdelar framkommit under förstudien. Där det främst är de positiva optimeringseffekterna (se 3.2 Operativa synergier) som kommer kunna bidra till en bättre ekonomisk lönsamhet efter en sammanslagning av dessa två affärsområden.

4 Organisation, kompetens och synergier

4.1 Kompetenskartläggning

Inom ramen för förstudien har en kompetenskartläggning genomförts. Tillsammans med de båda ledningsgrupperna beslutades om en avgränsning, att förstudien enbart omfattar kompetenskartläggning av ledande befattningar. Det vill säga chefer med personalansvar samt ledande experter vilka ingår i ledningsgrupperna.

Syftet med kompetenskartläggningen var att ha ett strategiskt perspektiv på bemanningen av ett framtida sammanslaget affärsområde och att identifiera kritisk kompetens, eventuella gap och därmed behov av kompetensutveckling. Att kartlägga kompetensen för ovan nämnda befattningar under

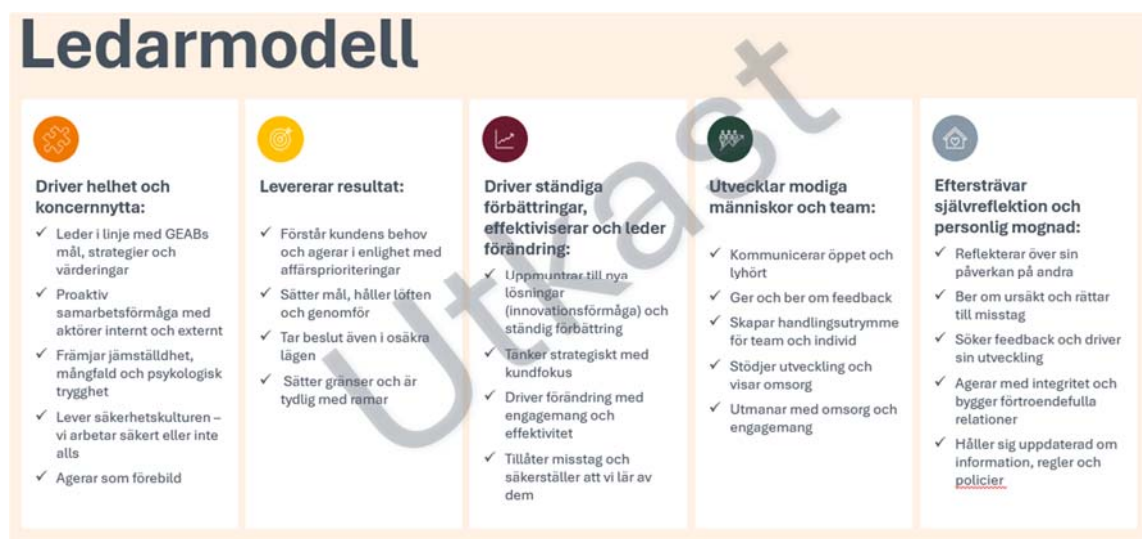
förstudien ansågs vara viktigt då vi har en vilja att kunna kombinera de resurser och de kompetenser vi får vid en sammanslagning på ett optimalt sätt. Allt i syfte att stärka vår konkurrenskraft och vår position som en attraktiv samarbetspartner.

Kompetenskartläggningen ger också verksamheten bättre förutsättningar att arbeta mer systematiskt med utökade utvecklingsmöjligheter för alla, utifrån fakta och likabehandling. Målet är att kunna använda utfallet i kompetenskartläggningen för att ta tillvara och förädla de kompetenser som finns på ett ännu bättre sätt. Det ger oss i sin tur möjligheter att stärka, bredda eller specialisera olika funktioner.

Ledar- och expertmodell

I en workshop tillsammans med de båda ledningsgrupperna för Fjärrvärme och Energiproduktion togs en ledarmodell och en expertmodell fram. Dessa modeller lägger grunden för vilka förmågor och kompetenser vi ser som viktiga i ledarrollen samt i expertrollen och möjliggör sedan i nästa steg en skattning av dessa.

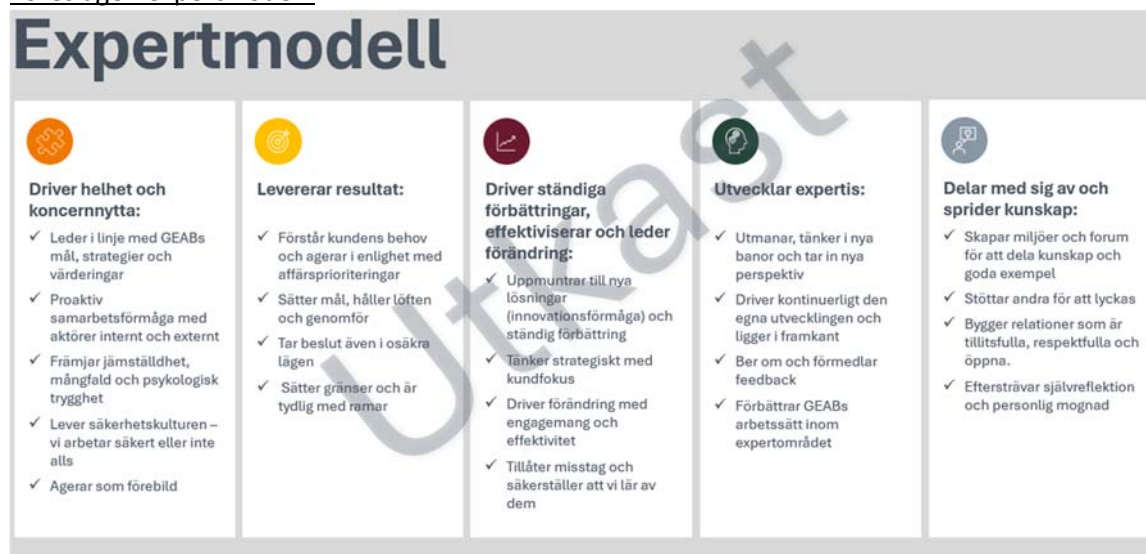
Föreslagen ledarmodell:



Generella och branschspecifika kompetenser

- Kunskap om energimarknad och regelverk
- Förstår tekniska system samt energiproduktion och –distribution
- Har koll på digitalisering och automatisering
- Arbetar med hållbarhet och klimatomställning
- Förstår processledning och effektivisering
- Kommunikativ förmåga
- Förändringsledning
- Kunskap om gällande affärsmodeller och samarbetsavtal
- Fackkunskap

Föreslagen expertmodell:



Expertkunskap och branschspecifik sakkunskap

- Förstå och kunna agera på samband mellan vad som händer på marknaden relaterat till våra tekniska förutsättningar
- Förståelse för produktion och produktionsprocesser
- Vilja och förmåga att förstå orsak och verkan samt varför vi får ett visst resultat
- Kunskap om fackområdet och regelverk
- Förstår tekniska system och energidistribution
- Har koll på digitalisering och automatisering
- Arbetar med hållbarhet och klimatomställning
- Förstår processledning och effektivisering
- Kommunikativ förmåga
- Förändringsledning
- Kunskap om gällande affärsmodeller och samarbetsavtal
- Fackkunskap

Vi har specialister och expertfunktioner i verksamheten som är kritiskt viktiga för affären och för utvecklingen av densamma. I och med att expertmodellen nu finns formaliserad tydliggör det också expertspåret som karriärspår på Gävle Energi AB, det vill säga att du inte måste bli chef för att göra karriär hos oss.

Modellerna blir därav viktiga som byggstenar för att fortsatt kunna vara en attraktiv arbetsgivare, men också ett verktyg för att tydliggöra förväntningar och arbeta med utveckling för våra ledare och experter.

Dessa modeller kommer nu fortsatt att kunna användas på hela bolaget för:

Självskattning och reflektion

- o Ledare skattar sin nivå inom varje delkompetens. Kan kopplas till en utvecklingsplan.

Utvecklingsdialoger

- Används i samtal mellan ledare och närmaste chef. Identifierar styrkor och prioriterade utvecklingsområden.

Kompetensinventering i organisationen

- Möjlighet att skapa överblick: var finns stark kompetens, var finns utvecklingsbehov. Kan kopplas till successionsplanering eller insatser inom t.ex. hållbarhet eller teknikomställning.

Utbildningsinsatser

- Styr utbildningar och erfarenhetsutbyten utifrån identifierade kompetensgap.

Självskattning och dialog med närmaste chef

Med modellerna som grund utformades självskattningsformulär där varje individ fick skatta sig själv utifrån angivna förmågor och kompetenser. Vid workshopen med de båda ledningsgrupperna sattes också målnivåer för respektive kompetens och förmåga. Självskattningen stämdes sedan av i dialog med närmaste chef, färdigställdes och skickades in till HR.

GAP-analys och resultat

Baserat på samtliga självskattningar gjordes en GAP-analys av grupperna ledare och experter, var för sig. GAP-analysen gjordes utifrån de satta målnivåerna.

GAP-analys Experter

Expertgruppen visar styrkor inom analytisk förmåga, kollegialt stöd och förändringsledning. Tydliga utvecklingsområden finns inom självledarskap, innovationsförmåga och att omsätta teknik till värde. Ytterligare gap finns i att ge och be om feedback samt att tänka strategiskt med kundfokus. Detta kan tyda på behov av ökad reflektion, affärsorientering och kommunikationsförmåga.

GAP-analysen ger inget alarmerande vid handen för denna förstudie. Snarare handlar det om att chef och medarbetare (expert) arbetar vidare utifrån de individuella skattningsresultaten i medarbetarsamtal och utvecklingsplaner, där skattningarna utgör en bra grund att bygga vidare på.

De åtgärder som kan föreslås utifrån förstudien på sikt, grundat i GAP-analysen, är:

- Införa ett utvecklingsprogram för självledarskap och innovationsledning för målgruppen experter.
- Skapa tvärfunktionella forum där experter från olika affärsområden möts i syfte att dela med sig av erfarenheter, eventuella utmaningar och goda exempel med syfte att lära av varandra och för att stärka Gävle Energi AB kompetensmässigt vad gäller att omsätta teknik till affärsnytta.
- Erbjudna träning i feedback och strategisk kommunikation med kundfokus.

GAP-analys Ledare

Ledargruppen uppvisar större skillnader mellan olika individer. GAP-analysen har dock i första hand gjorts på hela gruppen ledare och styrkor som träder fram finns inom strategi, att tillåta misstag samt lärandet kopplat till dessa. Ledarna bedöms också ha en god insikt i och kunskap om energibranschen liksom de tekniska färdigheter som krävs i vår bransch.

Utvecklingsområden i gruppen ledare inkluderar gränssättning, visa omtanke, utvecklingsstöd och att både be om och ge feedback. Gapen finns också kring förmågan att vara tydlig, inte minst med ramar samt att utmana med omsorg och engagemang. Detta kan tyda på behov av ökad trygghet i ledarskapet och inte minst mera mod. Feedbackgapet kan indikera brist på öppenhet eller vana av att ge konstruktiv återkoppling. Det skulle kunna vara så att vi till viss del duckar de lite mer utmanande och svåra samtalen. GAP-analysen signalerar som helhet vissa tydliga utvecklingsområden vad gäller ledargruppen. Ledaregenskaper som är kopplade till viktiga förmågor i syfte att driva förändring, så som mod och empati.

Även för ledargruppen finns från förstudien en stark rekommendation att chef och medarbetare arbetar vidare utifrån de individuella skattningsresultaten i medarbetarsamtal och utvecklingsplaner, där skattningsarna utgör en bra grund att bygga vidare på.

De åtgärder som föreslås utifrån förstudien på sikt, grundat i GAP-analysen, är:

- Att genomföra en mer värderingsbaserad ledarskapsutbildning där förmågor som gränssättning, mod, empati och coachande förhållningssätt är viktiga ingredienser.
- Fortsätta Gävle Energis AB:s resa kring psykologisk trygghet och omtanke med så väl riktade utbildningsinsatser som forum för reflektion t.ex. i ledningsgrupper, enhetsmöten, uppföljning av pulsmätningar etc.
- Erbjud feedbackträning inklusive svåra samtal och ytterligare metodik för utvecklings- och medarbetarsamtal.

4.2 Synergier

Organisationsförändringens synergier har analyserats med fokus på ekonomiska och operativa effekter. Syftet med detta är att identifiera samverkan eller interaktion mellan olika faktorer som ger en effekt som är större än summan av deras individuella insatser, samarbete som leder till ett resultat som är mer effektivt eller kraftfullt än om faktorerna hade verkat var för sig.

Operativa synergier

Effektivare drift och underhåll

- Bättre koordinering: Gemensam planering av produktion och distribution möjliggör optimering av driftstider, underhållsfönster och resursanvändning.
- Snabbare beslutsvägar: Färre gränssnitt mellan produktions- och distributionspersonal minskar ledtider och förbättrar felhantering.

Optimerad värmeproduktion

- Efterfrågestyrning i realtid: Integrerad styrning av produktion och nät möjliggör bättre anpassning till faktisk efterfrågan, vilket minskar energiförluster och driftkostnader.
- Bättre prioritering av produktionsenheter: Lönsamhetsoptimering (baslast/spetslast) kan göras mer dynamiskt, till exempel att prioritera vissa anläggningar framför andra vid rätt tillfälle.

Ökade möjligheter för interna karriärvägar och ökad grad av multikompetens

- Bredare affärsområde ger fler karriärvägar: Med hela kedjan från stack till radiator uppstår också andra möjligheter kring kompetensutveckling och karriärvägar vilket stärker arbetsgivarvarumärket.
- Resursoptimering: Med hela kedjan från stack till radiator uppstår också andra möjligheter kring bemanning och nyttjande av kompetens, vilket kan göras mer dynamiskt och behovsstyrt. I verksamheten finns fortfarande säsongsbetonade arbetstoppar, vilka infaller på

olika delar av året. Genom utbildningsinsatser med ökad multikompetens som mål skulle vissa av arbetstopparna kunna avhjälpas internt i stället för att nyttja t.ex. externa resurser.

- En större mix av kompetenser kommer att driva innovation, vilket bidrar till vår ökade lönsamhet på sikt.

Ekonomiska synergier

Sänkta kostnader

- Gemensamma stödfunktioner (interna kostnader): En samlad organisation kommer att minska behovet av administration, planering, styrning.
- Effektivare inköp och investeringsstyrning: Samordnade investeringar i både produktions- och distributionsled ger bättre kapacitetsutnyttjande.

Starkare affärsstyrning

- Full rådgivning och helhetssyn på värdekedjan: Möjlighet att styra lönsamheten utifrån hela kedjan – från bränsleinköp till slutkundspris.
- Bättre nyckeltalsstyrning: Nyckeltal som produktionskostnad per levererad kWh blir mer meningsfulla i en samlad organisation.

Förväntade synergier och ekonomiska effekter

- Sammanslagningen av affärsområde Energiproduktion och affärsområde Fjärrvärme markerar ett strategiskt steg mot en mer integrerad och effektiv verksamhet. På kort sikt fokuserar organisationen på att etablera tydliga roller, processer och samarbetsformer. När den nya strukturen har satt sig och blivit en naturlig del av det dagliga arbetet, kommer synergier att bli allt tydligare.
- Samordningen mellan produktions- och distributionsledet kommer att leda till bättre planering, optimerad drift och snabbare beslutsvägar. Det skapar förutsättningar för effektivare resursutnyttjande, minskade driftskostnader och ökad flexibilitet i hanteringen av produktionstoppar och underhållsbehov. På längre sikt kommer dessa samlade effekter att bidra till förbättrad lönsamhet, stärkt konkurrenskraft och ett ökat värde för våra kunder.

4.3 Ny organisation

Syfte med organisationsförändringen

Den nya organisationsstrukturen syftar till att:

- Integrera affärsområdena Energiproduktion och Fjärrvärme i ett gemensamt affärsområde.
- Skapa effektivare drift, ökad innovation, bättre samordning och ett tydligt helhetsansvar.
- Förbättra affärsutveckling, investeringsstyrning, och kundvärde.
- Öka möjligheterna till medarbetarengagemang, ansvarstagande och breddning av kompetens.

Ny organisationsstruktur, Gävle Kraftvärme 2.0

Den nya strukturen utgår från en affärsområdeschef/vd med ansvar för helheten:

- Affärsområdeschef/vd
- Affärsutveckling/vice vd
- Utvecklingsansvarig Optimering
- Produktansvarig
- Produktionschef (Drift Kraftvärme/Vattenkraft/Produktion Kyla)
 - Driftchef
 - Strateg Underhåll
 - Strateg Energiproduktion
 - Processtöd
 - Operativt Underhåll

- Distributionschef (Distribution fjärrvärme/fjärrkyla/Planering & Utförande)
 - Driftchef
 - Chef för Planering & Utförande/Strategi utbyggnad
- Bionär (funktionellt beroende, separat ägande)
- Vd Bomhus Energi (deltar i forum med viss frekvens)
- Investeringsråd och Optimeringsgrupp som rådgivande funktioner

Ledningsgruppssammansättning

Ledningsgruppen (LG) föreslås bestå av 7–8 personer:

- Affärsområdeschef
- Affärsutveckling
- Produktansvarig
- Utvecklingsansvarig
- Produktionschef
- Distributionschef
- Vd Bionär
- Vd Bomhus Energi (inte i alla forum, men med viss frekvens)

Styrning och uppföljning

Styrmekanism	Syfte
Ledningsgrupp	Strategisk styrning, koordinering mellan produktion och distribution.
Investeringsråd	Bedöma, prioritera och samordna investeringsbeslut.
Optimeringsgrupp	Fokus på produktionsoptimering, laststyrning och energibalans.
Säkerställa driftsäkerhet	Minimera störningar och hålla anläggningar i optimalt skick.
Produktionsuppföljning	Använda resurser effektivt och anpassa efter behov och kostnader.
Nyckeltal & uppföljning	Tillgänglighet, kostnad/MWh, CO ₂ -utsläpp, kundnöjdhet, verkningsgrad, m.m.

Förväntade effekter

- Effektivare planering och operativ styrning.
- Stärkt helhetsansvar i värdekedjan.
- Ökad leveranssäkerhet och optimering av produktion.
- Förbättrad investeringsstyrning och prioritering.
- Ökad transparens och tydlighet i roller.

4.4 Operativa effekter

Strategiska och kulturella effekter

Tydligare kundfokus

- Fokus flyttas från teknikoptimering till helhetsleverans – ökad möjlighet att utveckla värdeerbjudandet mot kund.

Stärkt samarbetskultur

- Sammanföring kommer att bidra till att bryta "silotänkande" och skapa ett mer gemensamt ansvar för leverans, kundnöjdhet och hållbarhet.

Stärkt innovationskultur

- En större mix av kompetenser kommer driva innovation, vilket bidrar till vår ökade lönsamhet på sikt.

Exempel på konkreta effekter

Effektområde	Före sammanslagning	Efter sammanslagning
Driftoptimering	Reaktiv styrning	Ökad proaktiv optimering i realtid
Underhållssamordning	Separat underhållsplanering	Gemensam planering och resurser
Kommunikation	Många gränssnitt	Direkt samverkan
Investeringsprioritering	Lokalt optimerade beslut	Helhetsperspektiv på CAPEX

5 Förutsättningar för partnerskap och marknadsposition

Gävle Kraftvärmes roll på marknaden

- Gävle Kraftvärme AB är en regional energileverantör med fossilfri fjärrvärme, hög teknisk kompetens och stor driftserfarenhet.
- Kunden har högt förtroende för stabil leverans men är i dag mer prisedveten och jämför alternativa uppvärmningsformer.
- Tillväxten bromsas av lågkonjunktur och begränsad nyproduktion – vilket ökar behovet av nya affärsmodeller och partnerskap.

Förutsättningar för partnerskap

- Stark lokal närvaro: Nära kunderna, både tekniskt och geografiskt.
- Flexibel och robust infrastruktur: Redo att ta emot mer överskottsvärme.
- Hållbarhetsprofil: 100 % fossilfritt – attraktivt för företag med miljömål.
- Ny organisationsstruktur: Enhetlig styrning av hela värdekedjan skapar tydliga kontaktvägar och snabbare beslutsprocesser.

Krav på partnerskap

- Bidra till värmeunderlag eller stabil last (till exempel datahallar, industrier, m.m.).
- Vara långsiktigt engagerade i klimatomställningen.
- Möjliggöra gemensam investering eller affärsutveckling (t.ex. restvärmeutbyte, lokal energilagring).

Exempel på möjliga partners

Partnerkategori	Möjlig samverkansform
Fastighetsägare	Effektiviseringspaket, värmestyrning, styrbarhet
Industriföretag	Restvärmeutbyte, fjärrkyla, m.m.
Kommunala bolag	Samverkan kring hållbara energilösningar
Teknik-/energibolag	Pilotprojekt, digitalisering, energigemenskaper, startup-företag

Marknadsposition – framtida strategi

Positioneringsmål

- Vara förstahandsvalet för hållbara energilösningar i Gävle med omnejd.
- Positionera fjärrvärme och fjärrkyla som en partner i kundens energiomställning – inte bara som en leverantör.
- Ta en proaktiv roll i samarbeten kring sektorskoppling (el, kyla, värme, cirkulärekonomi).

Taktiska fokusområden

- Utveckla ett erbjudande med kundunika lösningar och delade investeringar.
- Satsa på kommunikation av klimatnytta och konkurrenskraft över livslängd.
- Fördjupa samverkan inom olika industrikuster och i regionen.

Organisatoriska förutsättningar

Den nya organisationsmodellen stödjer marknads- och partnerarbete genom:

- Rollerna produktansvarig och affärsutveckling/vice vd, som kan driva partnerrelationer.
- Utvecklingsansvarig, som kan förverkliga tekniska lösningar med partners.
- Investeringsrådet, som möjliggör snabbare beslut om gemensamma projekt.
- Helhetsstyrning av produktion och distribution, vilket skapar tydlighet och snabbhet gentemot externa aktörer.

6 Säkerhet och robusthet

Sammanläggningen av affärsområdena innebär en organisatorisk förändring som påverkar flera delar av verksamheten – däribland säkerhet, robusthet och resiliens i både den tekniska och organisatoriska infrastrukturen.

Driftmässig robusthet

Förbättringar:

- Tätare koppling mellan värmeproduktion och distribution kommer att minska risk för kommunikationsmissar mellan enheter, särskilt i lägen med driftstörningar eller snabba lastväxlingar.
- Gemensamma resurser för drift- och underhåll möjliggör optimerad bemanning, ökad flexibilitet i beredskapsorganisationen och effektivare resurshantering vid felavhjälpning.
- Helhetssyn på energiproduktion och distribution gör det lättare att prioritera åtgärder vid exempelvis kapacitetsbrist, ökad efterfrågan eller bränslebegrensningar.

Risker att bevaka:

- Övergångsperioden kan innebära viss osäkerhet kring roller, ansvarsfördelning och rutiner, vilket kan försvaga beredskapen temporärt (risken finns separat i riskanalysen).
- Fjärrvärmens krav på leveranssäkerhet måste fortsatt vara en tydlig prioritet i en bredare produktionskontext, särskilt vintertid.

Organisatorisk säkerhet och kompetensförsörjning

Förbättringar:

- Genom att slå samman organisationerna skapas en större kritisk massa av teknisk kompetens inom drift, process, automation och energisystem, vilket stärker den långsiktiga försörjningssäkerheten.
- Möjlighet att bygga en gemensam struktur för incidenthantering, riskbedömning och skyddsarbete inom ett samlat affärsområde.

Utmaningar:

- Risk för att specifik fjärrvärmekompetens urvattnas om inte fokusområden och roller definieras tydligt inom det nya affärsområdet.
- Förändrade ledningsvägar kan skapa ett glapp i beslutsflöden om inte ansvar och mandat hanteras och delegeras och att det dokumenteras noggrant.

Informations- och cybersäkerhet**Bedömning:**

- En gemensam organisation ger bättre förutsättningar för en enhetlig säkerhetsstruktur för exempel driftövervakningssystem (SCADA), vilket kan minska risken för redundansbrister eller systemglapp.

Krisberedskap och redundans**Förbättringar:**

- Samordnade beredskapsplaner och krisledningsövningar kan effektiviseras och stärkas med en enhetlig strategi och tydliga ansvarskedjor.
- Möjliggör en mer robust redundansstruktur för personal (till exempel driftingenjörer, underhållstekniker) vid störningar.

Slutsatser – säkerhet och robusthet

Sammantaget bedöms sammanslagningen av affärsområde Fjärrvärme och affärsområde Energiproduktion kunna stärka både säkerhet och robusthet över tid, under förutsättning att övergången hanteras metodiskt.

Nyckelfaktorer för att säkerställa en positiv utveckling är:

- Tydliga roller, ansvar och styrning från start
- Fokuserat bevarande av fjärrvärmens krav på leveranssäkerhet
- Harmonisering av säkerhetsrutiner och krisberedskap
- Plan för kompetensöverföring och fortsatt specialisering inom delområden

Om dessa faktorer hanteras väl, kommer sammanslagningen att bidra till ökad driftstabilitet, effektivare resursanvändning och stärkt motståndskraft i händelse av störningar, både tekniskt och organisatoriskt.

7 Lokalisering

Att samlokalisera berörda medarbetare bedöms vara en framgångsfaktor för att uppnå projektets mål och synergier. Förstudien har analyserat behov, möjliga tekniska lösningar samt ekonomiska konsekvenser av en samlokalisering.

7.1 Teknisk lösning

En översyn av lokalerna vid Johannes har utförts för att hitta lämpliga lösningar för att samlokalisera medarbetarna, bedömningen för valet av teknisk lösning är ur ekonomisk synvinkel samt att lokalerna är att se som industritekniska vilket medför att vi kan sänka ambitionsnivå vad gäller det arkitektoniska. Tillsammans med arkitekten Helena Kozak har ett förslag till utbyggnad tagits fram där vi har möjliggjort följande förändringar:

- Flytt av omklädningsrum för dam och herr till en ny utbyggnad. Platserna är utökade från dagens antal.
- I befintliga ytor (där omklädningsrummen är idag) byggs nya kontorsplatser och mindre samtal/mötesrum.
- I utbyggnaden föreslår vi ett nytt gym samt mötesrum på markplan.
- Utbyte av teknik i befintliga mötesrum samt effektivisera ytor på övriga plan med nya kontorsmöbler.

7.2 Ekonomi

Uppskattad investeringskostnad för utbyggnad samt ovanstående förändringar är cirka 15 Mnkr.

Fören kommer efter flytten att ha en övertalighet av 12 kontorsplatser i Hus 4 Plan 2. Med anledning av rådande situation vad gäller bemanningen kommer dessa inte att fyllas. Erfarenheter från sammanslagningen mellan Gävle Energi Elnät AB och Hofors Elverk AB ger oss dock en fingervisning att det kan vara sunt att ha en överkapacitet. Tillfälligt tomma kontorsplatser kommer även att underlätta för eventuell renovering av Fören då vi kan nyttja utrymmena medan andra delar av fastigheten renoveras.

Över tid behöver vi dock se över andra möjligheter, till exempel möjlighet att inhysa externa hyrgäster i underutnyttjade lokaler.

8 Risk- och möjlighetsanalys

En risk- och möjlighetsanalys har utförts som en del av förstudien, se bilaga "400276 – Riskanalys".

Riskanalysen anses vara väl genomarbetad, möjlighetsanalysen är i inventeringsfasen och slutförs vid framtagande av projektplan. Inga risker har i nuläget bedömts som oacceptabla efter planerad hantering.

De risker som har högst riskbedömning finns inom två områden: dels förändringsledning som projektet ansvarar för, dels externa faktorer som inte går att påverka och som rör beslut om projektets genomförande.

9 Kommunikationsplan

En kommunikationsplan har tagits fram inom projektet, se bilaga "400276 – Kommunikationsplan 0.1". Nedan har kommunikationsmålen och budskapen för projektet lyfts ut för att understrykas.

Kommunikationsmål

- Berörda målgrupper ska förstå syftet med projektet.
- Berörda målgrupper ska veta vem eller vilka de kan vända sig till vid frågor.
- Berörda medarbetare ska känna sig trygga och ges förutsättningar att delta i den kommande förändringsresan.
- Beslutande målgrupper ska få underlag och presentationer som understödjer och underlättar inför kommande beslut.

Huvudbudskap

- **Tillsammans blir vi starkare och en mer attraktiv samarbetspartner. –**
Tillsammans ser vi till att våra produkter och tjänster är fortsatt starka för våra kunder och vi stärker vår konkurrenskraft inför framtiden.
- **Vi vill jobba från stack till radiator. –**
Tillsammans får vi en helhetssyn över hela kedjan – från bränslen och produktion till distribution och kund.

10 Tidplan

Projektets preliminära milstolpar är:

- Förstudie distribueras till koncernledning för information och synpunkter: 2025-08-19
- Koncernledning, beslut om genomförande: 2025-09-09
- Styrelse Gävle Energi/Gävle Kraftvärme, beslut om genomförande: 2025-09-25
- Gävle Stadshus AB, beslut om genomförande: 2025-10-22
- Kommunstyrelsen, beslut om genomförande: 2025-10-28
- Kommunfullmäktige, beslut om genomförande: 2025-11-24
- Organisationsförändring formellt realiserad: 2026-01-01
- Omstrukturering koncernen formellt realiserad: 2026-04-01

För detaljer, se bilaga "400276 – Tidplan".

11 Uppföljning av effekter

Förstudien har tagit fram en modell för uppföljning av att förändringen ger de fördelar och möjligheter vi avser. De ingående indikatorerna är att betrakta som ett förslag att utgå ifrån, fastlagda indikatorer tas fram i samband med att projektplanen färdigställs.

Effektområde	Mål	Nyckelindikatorer	Uppföljningsmetod	Tidpunkt/frekvens
Medarbetarskap & kultur	En inkluderande, modig och tillitsfull kultur som driver utveckling	– Medarbetarindex (tillit, trivsel, innovationsklimat) – Antal förbättringsförslag/initiativ	&Frankly-rapporter Workshops	Baslinje vid start 9, 18, 24 mån
Helhetssyn & effektivitet	En organisation utan stuprör, med bättre planering och koordinering	– Samordningsvinster i drift – Kostnad per MWh – Planeringsprecision/prognosavvikelse	Operativa och finansiella KPI:er DuPont-modellen för GKVAB	Löpande Delrapport år 2
Leveranssäkerhet	Ett robust och snabbfotat energisystem	– Antal oplanerade driftstopp – Felhanteringstid – Systemtillgänglighet	Driftdata Kvalitetsrapporter	Kvartalsvis
Hållbar energikutveckling	Klimatomställning med minskad klimatpåverkan	– Andel restenergi i mixen – CO ₂ -reduktion – Energieffektivitet	Miljö- och hållbarhetsrapporter	Årligen
Kund- och samhällsnytta	Ett starkt och konkurrenskraftigt erbjudande	– NKI (kundnöjdhet) – Prisdialogen – Antal samverkansinitiativ	Kundundersökning Nils Holgersson-rapport	Årligen

11.1 Förslag på tidplan för uppföljning

Tidpunkt	Aktivitet
0–9 månader	Etablering av baslinjemätning och rapportprocesser
10–18 månader	Delutvärdering, justeringar vid behov
19–24 månader	Första effektanalys till styrgrupp/koncernledning
År 2+	Fördjupad utvärdering, fastställande av KPI:er

Bilagor:

- 400276 – Tidplan
- 400276 – Riskanalys
- 400276 – Kommunikationsplan

Riskanalys

Projekt NEXUS

Syfte												Omfattning/avgränsning			Datum för riskinventering			Datum för riskbedömning			Utfärdare:	
Riskanalysen syftar till att Identifiera, bedöma och hantera de risker, hot och möjligheter som kan ha betydelse för uppnåendet av projektets mål												Organisationsförändring: Sammanslagning av AO Värme och AO Produktion			2025-02-12/2025-02-28			2025-04-24 / 2025-05-07 / 2025-05-21			Thomas Hansson	
Nr	Risk identifierad datum	Beskrivning: Risk/Möjlighet/Händelse "Det finns en risk/möjlighet att..."	Grundorsaken till risken/möjligheten är...	Vilka/vad riskeras att skadas	Vilken konsekvens "Den direkta effekten om risken/möjligheten inträffar är..."	Strategi	Kategori	Riskägare	Före åtgärd			Hantering och åtgärd/barriär	Efter åtgärd			När skall risken senast vara hanterad? Under planering/Innan genomförande/Under genomförande osv.	Ansvarig för hantering och uppföljning	Datum senast uppdaterad				
									Sannolikhet	Konsekvens	Risikvärde		Sannolikhet	Konsekvens	Risikvärde							
1	2025-02-12	Förstärkningen av GKVAB kan öka "avståndet" till resten av koncernen. Öka "Vi och dom".	Alltid en risk när två verksamheter slås ihop dvs att det blir mycket internfokus och vi vet att det finns en upplevelse av "vi och dom" redan idag mellan Johannes och Fören.	Försvagat varumärke, samarbetet	Större glapp mellan verksamheterna och att det blir svårare att hålla ihop koncernen. Ökar "silobetet", vilket riskerar i förlängningen att ej bli kostnadseffektivt.	Minimera		VD	3	1	3	Planera för samarbetsforum, beakta i kommunikation, flex-platser för de som är stationerade på Johannes och vice versa.	2	1	2	Under planering	PL					
2	2025-02-12	Finansieringsförmågan för koncernen, modern, kan bli problematisk.	Tillgångar flyttar från modern till dottern vilket kan påverka finansieringsförmågan	Investeringsförmågan	Minskad möjlighet att genomföra större investeringar och risk för högre räntekostnader	Minimera		VD	2	3	6	Utreda eventuella fallgropar tillsammans med "Gävle kommunfinans"	1	3	3	Under planering	DPL Ekonomi					
3	2025-02-12	Att flytta ut stora anläggningstillgångar från modern till dottern – Risk för negativa skatteeffekter	Att vi för över bolagstillgångar från GEAB till GKVAB	Ekonomiskt resultat	Större skattetillegg vid oplanerade tillfällen (retroaktivt)	Minimera		VD GEAB	3	2	6	Fortsatt utredning tillsammans med skatteexpertis och revisorer	2	2	4	Under planering	DPL Ekonomi					
4	2025-02-12	Vi underskattar förändringsresan och skapar motarbetare.	I vissa grupperingar finns redan idag en förändringsströthet vilket tenderar att bidra till att det finns förändringsmotstånd, inte minst initialt, till skydd för en själv och för att åtminstone bevara status quo.	Medarbetare	Förändringsmotstånd i det lilla och i det stora vilket gör det svårt att genomföra nödvändiga förändringar.	Minimera		AO-chef Prod	4	3	12	Ta fram en plan med förändringsledning, dialog och involvering i fokus.	2	3	6	Under planering	DPL HR					
5	2025-02-12	Vi underskattar förändringsresan och skapar motarbetare.	I vissa grupperingar finns redan idag en förändringsströthet vilket tenderar att bidra till att det finns förändringsmotstånd, inte minst initialt, till skydd för en själv och för att åtminstone bevara status quo.	Effektivitet	Förändringsmotstånd i det lilla och i det stora vilket gör det svårt att genomföra nödvändiga förändringar.	Minimera		AO-chef Prod	4	1	4	Ta fram en plan med förändringsledning, dialog och involvering i fokus.	2	1	2	Under planering	DPL HR					
6	2025-02-12	Politiska beslut som kan stoppa förändringen.	Partipolitiska ställningstaganden som av olika anledningar väljer att gå emot förändringen.	Genomförande av projektet.	Vi genomför inte projektet.	Minimera		VD	2	5	10	Hålla politiken uppdaterad och informerad kring projektets fördelar. Reservplan om det inte går som vi vill: Vi väljer att genomföra alla de delar av projektet vi kan utan att förändra bolagsstrukturen, men minimerar möjligheterna till framtida tillväxt och utökade samarbeten inom verksamhetsområdet	1	5	5	Under planering	AO-chefer Värme/Prod					
7	2025-02-12	Underskattar behovet av en öppen, transparent och tydlig kommunikation vilket kan skapa oro, missnöje, rädsla	Det kan vara svårt att få den kommunikativa kedjan via chefsleden att fungera dvs att alla grupper nås av samma budskap. Det ser vi redan idag.	Medarbetare	Att det uppstår ryktespridning, olika budskap och svårigheter för medarbetare (och chefer) att ha koll på vad som egentligen gäller. Kan öka stress och ge minskat engagemang.	Minimera		AO-chefer Värme/Prod	5	2	10	Detta har beaktats tidigt i projektet där kommunikation har synkroniserats inom de berörda verksamheterna men även GEAB i stort. Detta bör även lyftas som ett av fokusområdena i kommunikationsplanen.	2	2	4		DPL Kommunikation					
8	2025-02-12	Mer byråkrati, mer möten osv.	Att vi behåller gamla arbetssätt, forum och struktur och inte enas om ett gemensamt och effektivt arbetssätt.	Effektivitet	Suboptimering osv.	Minimera		AO-chef Prod	3	2	6	Tas med i arbetet för den nya ledningsgruppen att sätta strukturer, arbetssätt i förhållande till de strategier man tar fram.	1	2	2		AO-chefer Värme/Prod					
9	2025-02-12	Oklarheter i roller och ansvar	Risk som alltid dyker upp i omorganisationer och i synnerhet när två verksamheter slås ihop. Finns risker för överlapp mellan olika funktioner och roller och det kan skapa otydlighet, konfliktytor och därmed stress.	Medarbetare	Stress, otydlighet och konfliktytor kan leda till ökad ohälsa, ev sjukskrivningar och ökad upplevelse av stress.	Minimera		AO-chef Prod	5	2	10	Analys kring hur förändringen påverkar befintliga roller och ansvar och uttefer detta ta fram lösningar för hantering.	2	2	4		DPL HR					
10	2025-02-28	Risk att kundfokus minskar	En omorganisation riskerar att rikta fokus och energi internt - vad händer med mig och min roll.	Ekonomiskt resultat	Missnöjda kunder, tappade affärer	Minimera		AO-chefer Värme/Prod	1	2	2				0							
11	2025-02-28	Risk att kundfokus minskar	Att det kundfokus som idag finns inom AO värme vattnas ur i den nya organisationen då den nya organisationen får mer produktionsfokus.	Ekonomiskt resultat	Missnöjda kunder, tappade affärer	Minimera		AO-chefer Värme/Prod	3	3	9	Tillsatta ansvarig, målstyrning och uppföljning	1	3	3		AO-chefer Värme/Prod					
12	2025-02-28	Initiala slitningar, "vi och dem" innan vi hittar vårt nya "vi"	Vi är inte är så lika som vi tror idag.	Medarbetare	Att vi ökar siloeffekterna ner på grupp eller grupperingsnivå istället för att få en gemensam tillhörighet. Kan få förändringsresan att bli längre än vi tror.	Minimera		AO-chefer Värme/Prod	4	3	12	Tidig onboarding för att skapa förståelse för varandra och våra olika verksamheter. Gemensam Vision/mål för chefer i verksamheten för att bygga teamet "Ledare".	2	3	6		DPL HR					
13	2025-05-07	Risk att vi tappar historisk finansiell data vid förändringen	Omstrukturering av bolaget	Effektivitet	Svårt att analysera data och trender pga missad spårbarhet	Minimera		Ekonomichef	5	1	5	Skapa en tydlig struktur där det blir lätt att följa data och historik. Spara grunddata/grundtabeller.	3	1	3		DPL Ekonomi					
14	2025-05-21	Tidplanen håller inte	Brist på resurser	Effektivitet	Projektet tappar fart. Blir försenat	Minimera		PL	2	2	4	Löpande uppföljning och aktiv ledning av PL och DPL.	1	2	2		PL					
15	2025-05-21	Vi i tidspress med annat slarvar med kompetenskartläggning, kompetensutveckling och matchning av erbjudande om roller till olika medarbetare samt onboarding	Stress och att mycket annat pågår parallellt med NEXUS	Medarbetare	Otydliga roller kan skapa konflikter eller stress i vardagen.	Minimera		PL	2	2	4	Löpande uppföljning och aktiv ledning av PL och DPL.	1	2	2		PL					

Riskanalys Projekt NEXUS

Syfte													Omfattning/avgränsning			Datum för riskinventering			Datum för riskbedömning			Utfärdare:	
Riskanalysen syftar till att Identifiera, bedöma och hantera de risker, hot och möjligheter som kan ha betydelse för uppnåendet av projektets mål						Organisationsförändring: Sammanslagning av AO Värme och AO Produktion						2025-02-12/2025-02-28			2025-04-24 / 2025-05-07 / 2025-05-21			Thomas Hansson					
Nr	Risk identifierad datum	Beskrivning: Risk/Möjlighet/Händelse "Det finns en risk/möjlighet att..."	Grundorsaken till risken/möjligheten är...	Vilka/vad riskeras att skadas	Vilken konsekvens "Den direkta effekten om risken/möjligheten inträffar är ..."	Strategi	Kategori	Riskägare	Före åtgärd			Hantering och åtgärd/barriär	Efter åtgärd			När skall risken senast vara hanterad? Under planering/Innan genomförande/Under genomförande osv.	Ansvarig för hantering och uppföljning	Datum senast uppdaterad					
									Sannolikhet	Konsekvens	Risikvärde		Sannolikhet	Konsekvens	Risikvärde								
		Möjlighetsanalys																					
1	2025-02-28	Processorientering ger oss en högre effektivitet.													0								
2	2025-02-28	Inom AO Värme finns ett starkt kundfokus													0								
3	2025-02-28	Gemensamma mål och gemensamma kompetenser med helhetssyn på processen "Bränsle till kund" ger förutsättningar till förbättrat ekonomiskt resultat. Ökat kundfokus. (Styrning av fjv-centraler beroende på produktionssystemets optimering, tjänsteleveranser osv).													0								
4	2025-02-28	Stärkt attraktivitet som samarbetspartner (Tydligare vid sammangående och samarbeten med externa parter)													0								
5	2025-02-28	Större karriär- och utvecklingsmöjligheter ger bättre möjligheter att behålla nyckelkompetenser	Kan skapa möjligheter för att behålla nyckelkompetenser då affärsområdet och dess bredd utökas och där med också kan bjuda på fler utvecklingsmöjligheter. Sannolikt behöver GEAB, liksom detta nya affärsområde, utvecklas mer mot så väl multi- som spetskompetens och här finns också så väl synergier som ökad robusthet och möjligheter till kvalitativ ersättningsplanering med ett större affärsområde. En mer dynamisk organisation som kan ge bredare och mer intressanta arbetsuppgifter för många av medarbetarna.												0								
6	2025-02-28	Innovationsförmågan ökar när organisationen blandar sina olika perspektiv.													0								
7	2025-02-28	Optimering av kompetenser som kan bidra till varandras utveckling													0								
8	2025-02-28	Investeringsprioritering som omfattar hela systemet, vilken investering gör störst nytta för helheten													0								
9	2025-02-28	En väg in för våra samarbetspartners, exempelvis BEAB, SEAB.													0								
10	2025-03-20	Idé från kl-mötet 250320: Kan förändringen innebära legitimitet för koncernen att ägna sig åt tex Energitjänster? (KOS-utredningen)													0								
11															0								
12															0								
13															0								

Kommunikationsplan

Nexus – samgående av AO Energiproduktion och AO Fjärrvärme

Bakgrund, nuläge och syfte

Gävle Energis verksamhet för produktion och distribution av fjärrvärme drivs idag av separata affärsområden:

- AO Produktion ansvarar för produktion och försörjning av hetvatten till fjärrvärmesystemen i Gävle och Sandviken samt produktion av el vid kraftvärmeverket Johannes och vattenkraften i Gavleån.
- AO Fjärrvärme ansvarar för Produktion och distribution av fjärrkyla i Gävle och distribution av fjärrvärme i Gävle och till Sandviken.

Förutsättningarna för energibranschen förändras i ett allt högre tempo vilket medför olika typer av utmaningar för fjärrvärmeverksamheten. På affärsområdena har man därför gjort bedömningen att kommande utmaningar kräver ett ännu närmare samarbete parterna emellan.

Genom att kombinera resurser och kompetenser nyttjar vi vår expertis på bästa möjliga sätt. Samtidigt förbättrar vi vår helhetssyn och vårt grepp om systemperspektivet, vilket i sin tur stärker vår konkurrenskraft och skapar förutsättningar för en fortsatt stark fjärrvärmeverksamhet.

Därför genomförs nu en förstudie för att analysera möjligheterna och riskerna med en sammanslagning. Förstudien ska presentera slutsatser om huruvida sammanslagningen bör genomföras och i så fall hur.

Kommunikationsmål

- Berörda målgrupper ska förstå syftet med projektet.
- Berörda målgrupper ska veta vem eller vilka de kan vända sig till vid frågor.
- Berörda medarbetare ska känna sig trygga och ges förutsättningar att delta i den kommande förändringsresan.
- Beslutande målgrupper ska få underlag och presentationer som understödjer och underlättar inför kommande beslut.

Budskap

- **Tillsammans blir vi starkare och en mer attraktiv samarbetspartner.** –
Tillsammans ser vi till att våra produkter och tjänster är fortsatt starka för våra kunder och vi stärker vår konkurrenskraft inför framtiden.

- **Vi vill jobba från stack till radiator.** –
Tillsammans får vi en helhetssyn över hela kedjan – från bränslen och produktion till distribution och kund.

Kommunikationsstrategi

För att lyckas med kommunikationen och få förtroende och gehör för det vi kommunicerar ska vi:

- Vara transparenta och tydliga med både framgångar och utmaningar.
- Kommunicera enhetligt och med god framförhållning.
- Vara närvarande och tillgängliga för medarbetarna.
- Aktivt lyssna, ta in och hantera inkomna frågor och synpunkter.
- Rapportera löpande till berörda målgrupper under arbetets gång samt följa upp efteråt.
- Anpassa kommunikationen utifrån målgruppernas behov.

Målgrupper/intressenter

Interna:

- Ledningsgrupper på respektive AO
- Chefer på respektive AO
- Medarbetare på respektive AO
- Stödfunktioner så som ekonomi, IT, HR, MK
- Medarbetare på Gävle Energi
- Vd Gävle Energi
- Koncernledning
- Fackliga ombud
- Skyddsombud
- Styrelseordförande Gävle Energi
- Styrelse Gävle Energi
- Styrelse Gävle Kraftvärme
- Bomhus Energis styrelse

Externa:

- Billerud
- Gävle kommun
 - Gävle Stadshus AB
 - Kommunalråd
 - Kommunstyrelse
 - Kommunfullmäktige
 - Kommundirektör
 - Ekonomidirektör
- Leverantörer
 - Samtliga av AO Fjärrvärmes leverantörer
- Myndigheter
 - Bolagsverket
 - Skatteverket
- Samarbetspartners
 - Sandviken Energi
- Kunder

- Sandviken Energi
- Privat- och företagskunder fjärrvärme
- Media
 - GD, AB, Svt, P4

För en fullständig intressentanalys, se bilaga [intressentanalys-lokalisering.pptx](#).

Kanaler och verktyg

Nedan nämns möjliga kanaler och verktyg, vilka används utifrån behov.

Interna:

- Chefsnära kommunikation
 - Chef – ledningsgrupp
 - Chef – medarbetare
- Intranät
- Mejl
- Koncerninfo med vd (Linn och/eller Peter som medverkande)

Externa:

- Webbplats
- Nyhetsbrev
- Pressmeddelande

Aktivitetsplan och ansvarsfördelning

Se separat dokument: [Aktivitetsplan-kommunikation.docx](#)