



UPPSALA
UNIVERSITET

UPTEC STS 18035

Examensarbete 30 hp
Augusti 2018

Hur kommer införandet av GDPR, givet den framtida elmarknadshubben påverka energibolagen?

En fallstudie på energibolaget Sala-Heby
Energi AB

Simon Hassan



UPPSALA
UNIVERSITET

Teknisk- naturvetenskaplig fakultet
UTH-enheten

Besöksadress:
Ångströmlaboratoriet
Lägerhyddsvägen 1
Hus 4, Plan 0

Postadress:
Box 536
751 21 Uppsala

Telefon:
018 – 471 30 03

Telefax:
018 – 471 30 00

Hemsida:
<http://www.teknat.uu.se/student>

Abstract

How will the implementation of GDPR, given the future electricity market hub affect the energy companies?

Simon Hassan

The storage of data has grown exponentially the last couple of years and the discussion about the personal integrity is a controversial topic at the moment. The data contains personal information and a large proportion of the data is to a greater extent available to the public. Because of these high risks of lacking personal information, EU has decided to establish a new directive that is called the general data protection regulation (GDPR).

The Energy Market Inspectorate (Ei) is a Swedish state administrative authority that has developed a proposal for a new market model for the energy industry. The model is based on a electricity market hub which will gather all the data. This new model will also raise the competition in the energy market. The hub is scheduled to be implemented in 2021 and until then, energy companies in Sweden need to analyze what internal changes that needs to be done to have the right prerequisites.

Many organizations have major problems with change processes and the main reason is that the companies do not spend enough time and commitment on factors such as norms and values among employees.

This is a case study where I have studied what qualifications and obstacles the energy company Sala-Heby Energi possess in order to meet the new challenges regarding GDPR and the new market model. I have through interviews and internal analyzes concluded that there are number of qualifications needed to meet the new data protection regulation and the new market model for the energy industry. I also concluded that a lot more responsibility will be required in the organisation when it comes to processing of personal data. Furthermore, Sala-Heby Energy underwent a change process that was very similar to a model called the 8-step model of change by Kotter (1996).

Finally, this study shows that there is no clear analysis of Ei on how the new data protection regulation will affect the electricity market hub.

Handledare: Jon Forsmark
Ämnesgranskare: Cajsa Bartusch
Examinator: Elísabet Andrésdóttir
ISSN: 1650-8319, UPTec STS18 035

Populärvetenskaplig sammanfattning

Allt större volymer av data genereras och debatten kring integritet och vad som anses som känsliga uppgifter är idag ett mycket omdiskuterat ämne. Den data som finns tillgänglig kan innehålla personliga uppgifter som tredje parter kan få tillgång till och idag är det väldigt vanligt att exempelvis företag utsätts för dataintrång. På grund av de ökade riskerna att personuppgifter läcks ut så har nu EU tagit fram en ny dataskyddsförordning som börjar gälla den 25 maj 2018. Denna nya förordning kallas även GDPR (General Data Protection Regulation). Syftet med denna nya förordning är att skapa enhetliga regler för hur personuppgifter ska hanteras för att minimera riskerna till att den personliga integriteten kränks.

Energimarknadsinspektionen har tagit fram ett förslag på en ny marknadsmodell som utgörs av en elmarknadshubb. Tanken är att all data ska växlas i elmarknadshubben och att det ska skapa förutsättningar för andra aktörer att komma in på elmarknaden. Denna förändring är dock den största sedan avregleringen 1996 vilket kommer innebära stora utmaningar för energibolagen. Detta på grund av den höga grad av digitalisering som hubben kommer att kräva.

Det är endast 33 % av de svenska företagen som känner sig förberedda för den nya dataskyddsförordningen. Detta är minst sagt skrämmande med tanke på de negativa konsekvenserna i form av böter organisationer och företag kommer få uppleva om de inte är tillräckligt förberedda. Det är ett vanligt problem att företag och organisationer har svårt att införa förändringsprocesser. I den här studien har det gjorts en fallstudie där energibolaget Sala-Heby Energi har undersökts i syfte att visa hur organisationen ska möta de nya kraven med GDPR och elmarknadshubben.

Resultaten visade att Sala-Heby Energi står inför ett antal utmaningar när dataskyddsförordningen och elmarknadshubben väl införs. Dock har organisationen förberett sig på ett korrekt sätt utifrån hänvisat material från dataskyddsinspektionen. Vidare visade studierna att Sala-Heby Energis förändringsprocess liknande en välkänd modell av Kotter, *8-step model of change*. För att möta förändringarna med elmarknadshubben behöver Sala-Heby Energi ha rätt förutsättningar för att hänga med i digitaliseringsresan. Detta kommer göras genom att en intern projektgrupp ansvarar för nya IT-system för organisationen.

Denna studie visar slutligen att det saknas en analys av Energimarknadsinspektionen kring hur den nya dataskyddsförordningen kommer att påverka elmarknadshubben.

Förord

Detta examensarbete har utförts som ett sista led i min civilingenjörsutbildning på programmet System i teknik och samhälle vid Uppsala Universitet i samarbete med Sala-Heby Energi AB.

Jag vill rikta ett stort tack till Sala-Heby Energi för att jag fick förmånen att utföra detta examensarbete hos dem. Jag vill även rikta ett extra stort tack till min handledare Jon Forsmark som varit till stor hjälp, då han ständigt har funnits tillgänglig och bidragit med sin kompetens gällande GDPR.

Till sist vill jag rikta ett stort tack till min ämnesgranskare Cajsa Bartusch på Institutionen för teknikvetenskaper som bidragit med sin breda expertis inom området.

Simon Hassan

Uppsala, juni 2018

Innehållsförteckning

Populärvetenskaplig sammanfattning	0
Förord	1
Innehållsförteckning	2
1. Inledning.....	4
1.1 Syfte och frågeställningar	6
1.2 Avgränsningar	7
1.3 Disposition	7
2. Bakgrund.....	7
2.1 EU:s dataskyddsförordning: GDPR	7
2.2 Hantering av personuppgifter	8
2.2.1 Integritet.....	8
2.2.2 Personuppgiftslagen (PUL)	8
2.3 Dagens marknadsmodell.....	9
2.4 En elmarknadshubb på den svenska elmarknaden	11
2.4.1 Grossistmodell med en elmarknadshubb.....	13
2.4.2 Framtidsscenario gällande grossistmodellen	15
2.5 Hantering av hemliga anläggningar och skyddade identiteter i elmarknadshubben	15
2.6 Presentation av det valda fallföretaget.....	16
2.6.1 Intern projektgrupp.....	16
2.7 Förberedelser inför EU:s dataskyddsförordning (GDPR)	17
3. Teoretisk referensram.....	17
3.1 Förändringsprocess	17
3.2 Kritik mot Kotters 8-step model of change	20
4. Metod	21
4.1 Strategi	21
4.2 Datainsamlingsmetod	21
4.2.1 Energiföretagen Sverige	22
4.3 Litteraturstudie	22
4.4 Dataanalys.....	23
5. Resultat & Analys	24
5.1 Datainspektionens vägledning: 13 steg.....	24
5.2 Sala-Heby Energis förändringsprocess	32
5.3 Analys av intervjufrågor – Förändringsprocess	34
5.4 GDPR – Elmarknadshubben.....	35
5.5 Hur kommer Sala-Heby Energi påverkas av elmarknadshubben?.....	36
6. Diskussion.....	36

6.1	Förutsättning och hinder för förändring – Dataskyddsförordningen	36
6.2	Utmaningar som den nya dataskyddsförordningen medför	37
6.3	Reflektion kring Kotters 8-stegsmodell kopplat till studien	37
7.	Slutsatser	38
	Referenser	39

1. Inledning

Utvecklingen av mobila enheter, datorer och molntjänster har under de senaste åren snabbt gått framåt. Det har medfört att dessa tekniska enheter och tjänster har fått en allt mer central del i våra liv. I och med dessa tjänster så lagras stora mängder data som kan vara av känsligt innehåll för en privatperson eller ett företag. Runtom i hela världen pågår det diskussioner kring hur den stora volymen av data som ständigt genereras ska hanteras och tolkas. Den snabba utvecklingen leder till att man måste ha någon form av rutin eller lagar när det gäller hanteringen av känsliga uppgifter (Waldo, Lin & Millet, 2007).

Marknaden idag erbjuder olika typer av analystjänster av stora datamängder, vilket har gett upphov till många frågor om integritet. Man kan samla in uppgifter och även lagra data på individnivå, exempelvis genom platslokalisering via mobila enheter eller att analysera beteendemönster vid användning av uppkopplade tjänster (Waldo, Lin & Millet, 2007).

När det gäller den personliga integriteten så har PUL (personuppgiftslagen) sedan 1998 haft som avsikt att skydda den personliga integriteten hos medborgarna inom EU. Denna lag är en nationell tolkning av EU:s datalagringsdirektiv, vilket innebär att varje EU-land har en egen tolkning av direktivet (Datainspektionen, 2017a).

I och med att samhället blir allt mer digitaliserat och internets snabba utveckling så innebär det större utmaningar på dataskyddsområdet. Känslig information som lagras och samlas in finns i allt större utsträckning tillgänglig för allmänheten. Därför kommer de nationella tolkningarna av EU:s datalagringsdirektiv att ersättas av dataskyddsförordningen, GDPR (General Data Protection Regulation). Detta är ett gemensamt direktiv för hela EU och syftar till att informera och tydliggöra hur insamlingen av personlig data skall hanteras (Europeiska rådet, 2016).

GDPR kommer träda i kraft den 25 maj 2018 och då kommer det ställas högre krav på huruvida personuppgifter får hanteras. Samtliga företag och organisationer inom EU måste då informera om vad personuppgifterna som samlas in från konsumenterna ska användas till och hur länge informationen ska sparas. Det innebär att individens rätt till information stärks och därför måste företagen ha en tydlig struktur på datahanteringen (Datainspektionen, 2017b).

Det kommer att införas möjligheter för tillsynsmyndigheten att i vissa fall döma ut en administrativ sanktionsavgift på upp till 20 miljoner euro eller 4 procent av organisationens omsättning när en organisation missköter sin behandling av personuppgifter. En anpassning till dataskyddsförordningen kommer kräva att organisationer ser över den interna styrningen och riktlinjer för hur man hanterar personuppgifter (Datainspektionen, 2017b).

Energibranschen befinner sig idag i ett paradigmskifte och Energimarknadsinspektionen (Ei) har fått i uppdrag av regeringen att utreda och lämna förslag på de författningsändringar som krävs för att möjliggöra införandet av en central informationshanteringsmodell på den svenska elmarknaden. Hela marknadsmodellen är baserad på en elmarknadshubb som utgör navet i informationsutbytet mellan elmarknadens parter och är planerad att tas i drift tidigast år 2021.

Det är tänkt att elmarknadshubben ska fungera som en IT-plattform där alla aktörer på den svenska elmarknaden är ålagda att rapportera data. När elmarknadshubben väl är implementerad och driftsatt ska den användas till att ta fram underlag för avräkning och fakturering av nätavgifter. Det är Svenska Kraftnät som kommer vara ansvarig för driftsättningen när det gäller elmarknadshubben (Ei, 2017).

När elmarknadshubben är driftsatt kommer det innebära att samlandet av information kommer ge ökade möjligheter för nya marknadsaktörer att etablera sig och forma affärserbjudanden utifrån aggregerad data (Ei, 2017). Med tanke på att andra aktörer som står utanför elmarknaden kommer få tillgång till data för att forma andra energitjänster behöver man bland annat ta hänsyn till integritetsfrågor på grund den nya dataskyddsförordningen.

Undersökningar från företaget Dell visar att organisationer är mycket dåligt förberedda på den nya lagen gällande GDPR. Endast 33 % av de svenska företagen anser sig vara förberedda för den nya lagen (IDG, 2016). Haverblad (2007) menar dock att företag och organisationer vanligtvis har stora svårigheter med förväntningar och krav i sådana här sammanhang. Problem och hinder uppstår oftast på grund av kommunikationsbrister i organisationen.

När den nya dataskyddsförordningen kommer börja gälla så kommer aktörer inom alla typer av branscher stå inför ett antal utmaningar för att möta en sådan stor förändring. Då behöver organisationer främst se över de krav som ställs emot dem och vilka typer av förutsättningar som behövs för att möta den nya lagen.

Det är en stor andel organisationsförändringar som misslyckas och den största anledningen är att man inte lägger tillräckligt med tid och engagemang på faktorer som normer och värderingar bland de anställda (Heracleous, 2001). Genom att organisationen tar hänsyn till dessa faktorer så innebär det att dem anställdas åsikter och uppfattningar kring en förändringsprocess kan upptäckas i ett tidigt skede. Vidare så underlättar det för den styrande ledningen att försöka utveckla en förändringsprocess utifrån de anställdas uppfattningar för att i slutändan få en positiv respons från hela organisationen. En av de största anledningarna till varför förändringsprocesser uppfattas negativt ur de anställdas perspektiv är att hela förändringen är alltför styrd uppifrån. Med detta menas alltså att de anställda inte blir tillräckligt involverade i förändringsprocessen utan bara blir direkt informerade om vilka förändringar som kommer att ske. Om de anställda istället får en känsla av delaktighet och att

informationsutbytet är tydligt så kan stora delar av motståndet minimeras i en organisation (Krona & Skärvad, 1997).

Om en organisation i ett tidigt skede arbetar för att förstå de anställda så skapas det större engagemang i arbetsgruppen vilket i det stora hela bidrar positivt till förändringsinitiativet och kan även minska det negativa motståndet (Krona & Skärvad, 1997).

Kotter (1996) menar att man både behöver tydliga riktlinjer från ledningen och att de anställda måste involveras ordentligt för ett lyckat förändringsarbete. Organisationen måste ha tydlig kommunikation för att de anställda ska förstå visionen och syftet med förändringsprocessen. Johansson och Hedie (2008) menar på samma sätt att just tydligheten i kommunikationen skapar gemensamma mål och visioner för hela organisationen.

Det är organisationens ledning som oftast leder och implementerar förändringen. Undersökningar har visat att det uppstår fler problem och hinder för större organisationer än mindre. Detta beror på att det är svårare att nå ut med tydlig kommunikation i en större organisation. I stora organisationer är det därför väldigt svårt att hitta en jämn balans för att försöka involvera medarbetarna samtidigt som man vill bibehålla den strategiska riktningen (Johansson & Heide, 2008).

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med detta examensarbete är att undersöka hur de nya förändringarna med GDPR, givet den framtida elmarknadshubben kommer att påverka elbolagen. Den teoretiska utgångspunkten i denna studie är förändringsprocesser, vilket kommer att beskrivas ytterligare i teoriavsnittet. Sala-Heby Energi kommer att användas som fallföretag för att undersöka vilka förändringar organisationen behöver utföra för att möta de nya kraven med GDPR och elmarknadshubben.

För att uppfylla syftet kommer dessa frågeställningar att besvaras:

- Hur kommer införandet av GDPR påverka den framtida elmarknadshubben?
- Vilken typ av förändringsprocess kommer Sala-Heby Energi att genomgå för att lösa de nya kraven med GDPR?
- På vilka sätt kommer Sala-Heby Energi att påverkas när elmarknadshubben är driftsatt?

1.2 Avgränsningar

I studien avgränsas arbetet till att endast undersöka relevanta områden av dataskyddsförordningen kopplade till energibranschen i Sverige. I detta arbete kommer det fokuseras på hur energibolag ställer sig till den nya lagen och vilka utmaningar den kommer att medföra. Studien kommer inte undersöka vilka implikationer den nya lagen kommer att ha på privatpersoner, utan fokus kommer vara utifrån ett organisationsperspektiv. Vidare kommer det undersökas vilka områden inom elmarknadshubben som kommer att påverkas i och med att dataskyddsförordningen börjar gälla.

1.3 Disposition

Först ges en bakgrund om den nya elmarknadshubben och vad det kommer medföra för förändringar. Fortsättningsvis beskriver bakgrunden relevanta delar av GDPR och en beskrivning ges kring olika personidentiteter. Efter bakgrunden följer metodavsnittet som ger en beskrivning över vilka typer av material som använts som underlag för studien.

Därefter följer resultatavsnittet som först redogör för datainspektionens vägledning, vidare presenteras huruvida elmarknadshubben kommer att handskas med GDPR.

Diskussionsavsnittet analyserar resultatet utifrån den givna teorin som slutligen leder fram till studiens slutsatser.

2. Bakgrund

2.1 EU:s dataskyddsförordning: GDPR

Den 25 maj 2018 kommer den nya dataskyddsförordningen börja gälla. Den innebär att den nya lagen kommer att ersätta både personuppgiftslagen och det gamla dataskyddsdirektivet som tidigare har funnits. Alla medlemsländer i EU kommer att börja tillämpa den nya lagen i och med att det är en så kallad förordning (Datainspektionen, 2017b).

Det huvudsakliga syftet att införa en ny förordning har varit att stärka skyddet av personuppgifter samt att öka den enskildes kontroll över sina personuppgifter. Det betyder att företag måste ha bättre kontroll på vilken data som egentligen lagras om de enskildas personuppgifter. Organisationer och företag kommer alltså behöva informera hur de hanterar de enskildas personuppgifter och privatpersoner ska ha rätten till att motsäga sig att deras personuppgifter lagras (Datainspektionen, 2017b).

Den nya förordningen kommer innebära att om ett företag exempelvis utsätts för ett dataintrång så ligger ansvaret hos dem att informera både Datainspektionen och dem

utsatta personerna. Detta beror på att den data som då läckts kan ha en risk att utsätta personer för id-stölder, bedrägeri eller diskriminering (Datainspektionen, 2017b).

Lagen gäller all behandling av personuppgifter men det finns dock vissa undantag som förordningen tar hänsyn till. Dessa är följande:

- All behandling av personuppgifter som sker av en privatperson för rent personligt bruk
- All behandling av personuppgifter som i sin helhet sker i verksamhet som inte omfattas av EU-rätten, exempelvis försvarsmakten och nationell säkerhet.
- All behandling av personuppgifter som endast sker i brottsbekämpande verksamhet, exempelvis polismyndigheten (Datainspektionen, 2017b).

2.2 Hantering av personuppgifter

2.2.1 Integritet

För att beskriva värdet av en individ så används begreppet integritet. Det är ett mycket omdiskuterat begrepp och enligt regeringens kommittédirektiv 2014:65 så beskrivs begreppet som något som inte har någon allmängiltig definition i lagstiftningen (*Regeringskansliet, 2014*). Dock ges det ändå ett försök i att definiera begreppet i kommittédirektivet. Den personliga rätten till integritet beskrivs enligt följande: *”kränkningar av den personliga integriteten utgör intrång i den fredade sfär som den enskilde bör vara tillförsäkrad. Rätten till integritet kan också beskrivas som En rätt att bli lämnad ifred eller rätt till självbestämmande och valfrihet”* (*Regeringskansliet, 2014*).

Det är dock mycket otydligt i personuppgiftslagen vad integritet innebär samt vart reglerna går för kränkning av den personliga integriteten. Det är ett mycket vanligt förekommande problem att olika verksamheter har svårt att definiera begreppet integritet då det ständigt utvecklas nya samhällsformer som förändrar synen på vad som uppfattas vara tillåtet och inte (Söderlind, 2009).

2.2.2 Personuppgiftslagen (PUL)

Personuppgiftslagen började gälla år 1998 och har haft som huvudfunktion att skydda den personliga integriteten när behandling av personuppgifter sker i olika sammanhang. Datainspektionen (2017a) beskriver begreppet *”behandling”* som ett mycket stort område och det omfattar registrering, insamling, bearbetning, lagring, spridning och utplåning. Dessa kategorier innehåller väldigt mycket data och det är anledning till varför just *”behandling”* är ett mycket brett begrepp.

Personuppgiftslagen innehåller en mängd regler på hur personuppgifter får behandlas och den bygger på samtycke och information till de registrerade parter som lagen berör.

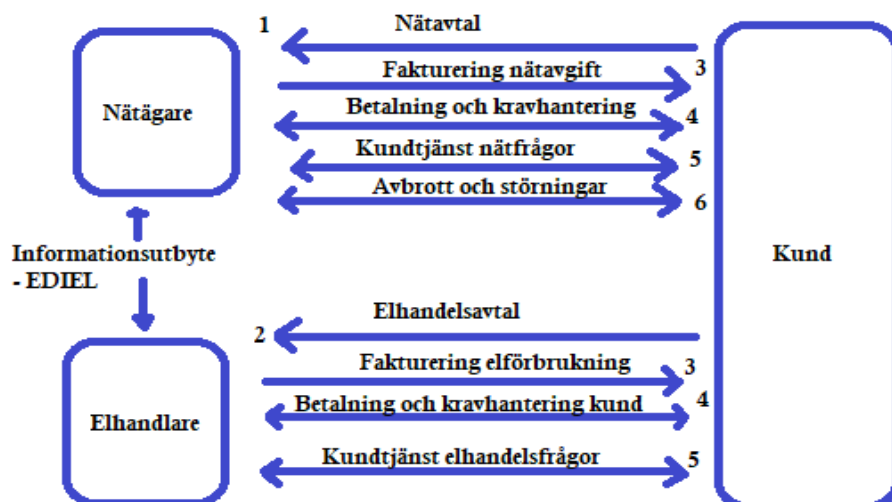
Inom företag och organisationer ska det finnas personuppgiftsombud som har det övergripande ansvaret kring sådana frågor. Dock kan det skilja vilka regler som gäller för just personuppgiftslagen kopplat till en viss verksamhet. Detta beror på att man skiljer på den struktur man har kring hantering av personuppgifter, man brukar i vanliga fall skilja på ostrukturerade och strukturerade personuppgiftsbehandlingar. När det gäller ostrukturerade personuppgifter så menas det exempelvis hanteringen av en blogg eller en text på en webbsida. När det gäller strukturerade personuppgiftsbehandlingar så menas det med exempelvis lagring av personuppgifter i databaser (Datainspektionen, 2017a).

Datainspektionen (2017a) definierar personuppgifter enligt följande: *”Med personuppgifter så ingår all sorts av information som direkt eller indirekt kan kopplas till en fysisk person som är i livet”*.

Datainspektionen (2017a) definierar personuppgiftsansvarig enligt följande: *”Personuppgiftsansvarig kallas den som bestämmer varför och hur personuppgifter ska behandlas”*.

2.3 Dagens marknadsmodell

Enligt figur 3 nedan ser vi hur dagens informationsutbyte sker mellan elhandlare och nätägare. Informationsutbytet sker i ett system som kallas för EDIEL. Hela systemet är baserat på standardiserade elektroniska meddelanden (EDI) som växlas mellan marknads parter. I systemet så hanteras processer såsom in- och utflytt, start av elleverans, leverantörsbyten och fränkoppling. Om vi tänker oss ett scenario där en kund till exempel flyttar, så behöver personen vända sig till nätägaren i bostadsområdet för att teckna ett nätavtal och samtidigt anmäla en inflytt. I ett nästa skede ska alltså kunden teckna ett avtal från ett elhandelsbolag, om kunden inte gör ett aktivt val så får man automatiskt ett anvisningsavtal (Ei, 2017).



Figur 3: Bilden illustrerar dagens marknadsmodell. Inspirerad av (Ei, 2017).

Här nedan kommer samtliga sex punkter som illustreras i figur 3 att beskrivas, detta för att lättare förstå skillnaden mellan dagens marknadsmodell jämfört med den tidigare beskrivna grossistmodellen med en elmarknadshubb:

- 1) I den första punkten så tecknar kunden ett avtal med nätägaren för att kunna möjliggöra en elleverans till bostaden.
- 2) Enligt figur 3 ser vi att kunden tecknar ett elavtal med elhandlaren.
- 3) I den nuvarande modellen får kunden alltså två fakturor, den ena från elhandlaren och en från nätägaren.
- 4) Kunden måste även betala in fakturorna till respektive part. Både elhandlaren och nätägaren har egna kravhanteringsprocesser om kunden inte betalar in fakturan i tid.
- 5) Om kunden exempelvis har funderingar över nätrelaterade frågor eller om fakturen så måste nätägarens kundtjänst kontaktas. Vidare så behöver kunden kontakta elhandlarens kundtjänst när det gäller frågor om elhandelsfakturan eller övriga elhandelsfrågor.
- 6) Om det exempelvis sker störningar i elnätet eller inträffar avbrott så behöver kunden kontakta nätägarens kundtjänst. Det är även nätägaren som är ansvarig för avbrottsersättning

2.4 En elmarknadshubb på den svenska elmarknaden

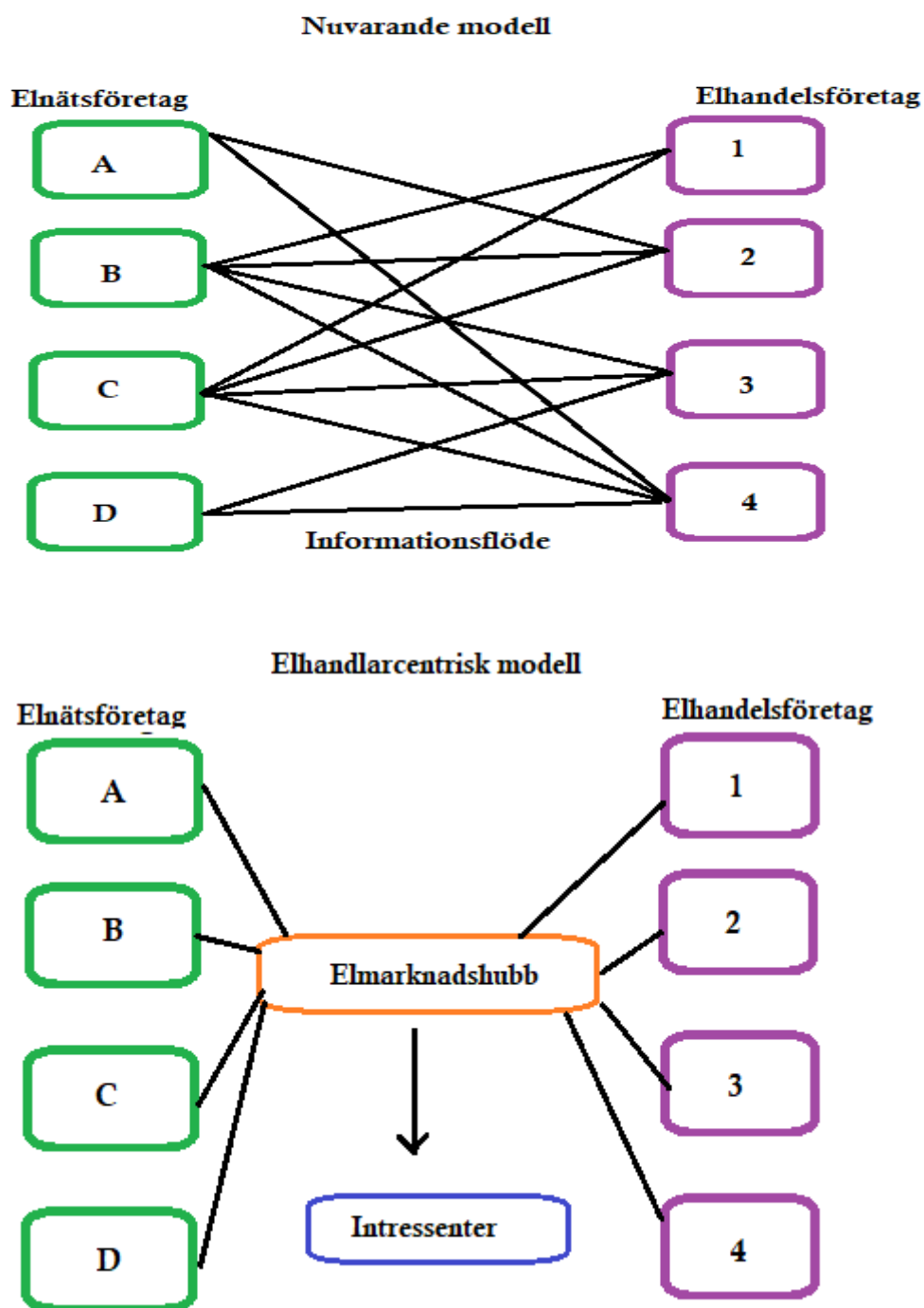
Idag är det elnätsföretagens uppgift att mäta konsumenternas elförbrukning. Dessa uppgifter hämtas sedan av respektive elhandelsbolag för att ha möjlighet att debitera kunderna. Det betyder alltså att man måste ha en mycket strukturerad och ett fungerande informationsutbyte mellan elhandelsbolagen och elnätsföretagen för en fungerande elmarknad. Att varje elhandelsbolag måste ha en dialog med varje enskild nätägare uppfattas idag mycket tidskrävande från branschen. Detta har vidare fört en diskussion kring uppstarten av en ny central elmarknadshubb (Ei, 2017).

Det huvudsakliga syftet med elmarknadshubben är att den ska ha en funktion som speglar en IT-plattform, där varje enskild aktör på elmarknaden måste rapportera in data. Vidare ska även hubben ha som syfte att tillhandahålla underlag för både avräkning och fakturering av nätavgifterna runtom i Sverige (Ei, 2017).

Denna förändring innebär att elbranschen kommer se annorlunda ut. För att underlätta förändringen för kunderna så kommer de endast ha en kontakt med elhandelsbolagen. Vidare innebär det att varje elhandelsbolag ska samfakturera kunden när det gäller elhandel- och elnätsdelen. Det skiljer sig alltså från dagens läge där kunderna idag behöver kontakta respektive aktör vid problem. När elmarknadshubben implementeras behöver alltså kunden endast kontakta en aktör, elhandelsbolaget (Ei, 2017).

Med tanke på att stora volymer av data nu kommer samlas i den nya IT-plattformen så innebär det nya möjligheter för marknadsaktörer att etablera sig. De kan utifrån den samlade data forma och skapa affärserbudanden. Det innebär att andra aktörer som står helt utanför elmarknaden kommer få möjlighet att starta helt nya typer av energitjänster. Det leder frågan vidare till integritet och vad som i detta fall anses som känsliga uppgifter (Ei, 2017).

När elmarknadshubben är driftsatt så kommer det innebära att konkurrensen kommer bli annorlunda. Detta beror på att idag får nyinflyttade kunder ett så kallat anvisningsavtal från ett elhandelsbolag, vilket i de vanligaste fallen är hos elhandelsbolaget som ingår i samma koncern som ägarbolaget från det lokala elnätet. Alla nyinflyttade kunder kommer alltså själva behöva göra ett aktivt val av ett elhandelsbolag för att få el till bostaden. Alla kunder kommer även få en samlad faktura även elhandelsbolaget inte ingår i samma koncern som den lokala nätägaren. Dessa förändringar som beräknas vara färdigt tidigast år 2021 kommer innebära att det kommer vara konkurrens på lika villkor mellan elhandelsbolagen i Sverige. Figur 1 nedan visar hur den befintliga situationen ser ut, samt hur den framtida situationen kommer att se ut när elmarknadshubben är driftsatt (Ei, 2017).

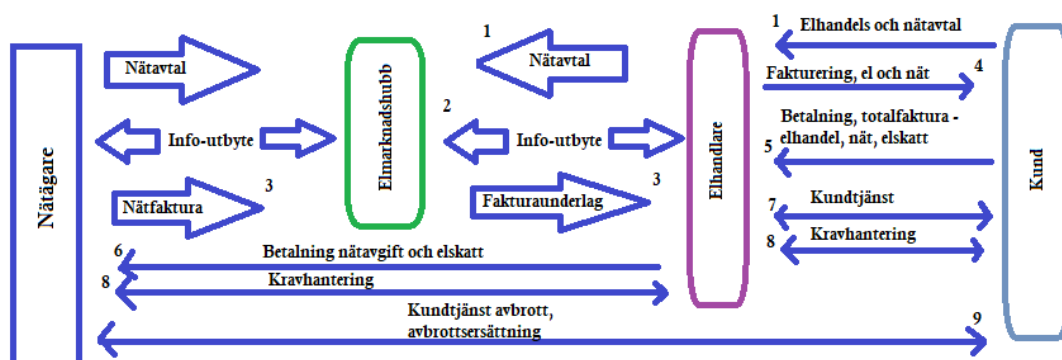


Figur 1: Den övre modellen illustrerar informationsflödet för den nuvarande modellen. Den undre figuren illustrerar den elhandlarcentriska modellen. Inspirerad av (Ei, 2017).

Enligt figur 1 kan det konstateras att elhandelsbolagen kommer bli kundens enda kontaktpunkt, det innebär att dialogen mellan elnätsföretagen och kunderna kommer att försvinna. Den stora förändringen av elmarknaden är den största sedan avregleringen 1996 och kommer innebära att elhandelsbolagen måste vara rätt utrustade rent digitalt när hubben väl blir driftsatt (Ei, 2017).

2.4.1 Grossistmodell med en elmarknadshubb

Energimarknadsinspektionen föreslår en grossistmodell som ska kombineras ihop med elmarknadshubben enligt figur 2.



Figur 2: Bilden illustrerar en grossistmodell och vilket ansvar nätägaren respektive elhandlaren kommer att ha när elmarknadshubben är driftsatt. Inspirerad av (Ei, 2017)

Här nedan kommer de nio punkter som illustreras i modellen att beskrivas:

- 1) Enligt figur 1 ser vi att elhandlaren direkt kommer anmäla inflytt för kunden, vilket betyder att ett så kallat nätavtal binds ihop med nätägaren kopplat till kundens område. Kunden kontaktar alltså elhandelsbolaget för att både teckna ett el- och ett nätavtal. I elmarknadshubben kommer det finnas information om den mest förmånliga nättariffen för kunden. Det kommer dock även finnas möjlighet för kunden att direkt vända sig till nätägaren om den så önskar diskutera tariffer eller om det finns några typer av oklarheter (Ei, 2017).
- 2) Det är stora mängder data som kommer att föras över mellan elhandlaren och elmarknadshubben. Tabell 1 nedan visar vilken typ av information som förs över från respektive part.

Tabell 1: Informationsutbyte i elmarknadshubben (Källa: Ei 2017)

	Till elmarknadshubben	Från elmarknadshubben
Nätägare	- Anläggningsdata - Tillämpade nättariffer i nätområde - Mätdata i uttagspunkt	- Kunddata - Leverantör - Underlag för kontroll av beräknade nätavgifter
Elhandlare	- Kunddata - Leverantör och balansansvarig - Avtalsform / ev. bindningstid - Vald tariff för anläggning	- Anläggningsdata - Vald nättariff för anläggning - Mätdata för fakturering - Fakturaunderlag för nätavgifter

- 3) I den tredje punkten kommer nätägaren fakturera nätavgiften till elhandlaren. All kommunikation och fakturaunderlag kommer att ske via elmarknadshubben enligt figur 2.
- 4) Det kommer vara elhandelsbolaget som kommer fakturera både kundens elhandelskostnad och nätavgiften på en och samma faktura. Fakturan kommer även visa hur mycket respektive del kostar så att det blir tydligt för kunden (Ei, 2017).
- 5) I den femte punkten ser vi att kunden betalar fakturan direkt till elhandlaren, alltså elhandelsbolaget. Detta för att kunden ska slippa att hålla koll på två aktörer (Ei, 2017).
- 6) Enligt figur 6 ser vi att det kommer vara elhandlaren som kommer betala fakturan från nätägaren. Elhandlaren har även ansvar att betala in elskatten från kunden (Ei, 2017).
- 7) När det gäller frågor som gäller elhandelsavtal, leverantörsbyte, fränkoppling, flytt, återanslutning så kommer kunden direkt kontakta elhandelsbolaget enligt figur 2 (Ei, 2017).
- 8) Om det visar sig att kunden inte betalar sin faktura så kommer det gå över till elhandlarens funktion för kravhantering enligt figur 2. Det gäller även på samma sätt för nätägaren gentemot elhandlaren, om nätägaren inte får betalt för deras debitering.
- 9) Om det dyker upp problem såsom elavbrott, elavbrottsersättning, ändring av anslutning eller elkvalitet så ska kunden direkt vända sig till nätägaren. Denna punkt i modellen är dock inte helt fastställd utifrån Energimarknadsinspektionens perspektiv utan en tydligare beskrivning ges i avsnitt 2.3.2.

2.4.2 Framtidsscenario gällande grossistmodellen

Energimarknadsinspektionen har gjort bedömningen att det i framtiden kommer kunna se annorlunda ut när det gäller ansvarsfördelningen gällande frågor angående elavbrott och elkvalitet gentemot kund. Det kommer finnas bättre förutsättningar i framtiden när de nya elmätarna införs, då det kommer finnas möjlighet att rapportera elnätets status i realtid vilket innebär att man har bättre översikt över elnätssituationen. Denna data skulle alltså direkt kunna implementeras i elmarknadshubben via ett informationsutbyte. Vidare kommer alltså elhandlaren i ett framtida scenario ha möjlighet att hantera samtliga nätfrågor utom nyanslutningar, avbrottsersättning och nätnyttoersättning. Det betyder alltså att kunden direkt skulle kontakta elhandelsbolaget vid till exempel ett elavbrott (Ei, 2017).

2.5 Hantering av hemliga anläggningar och skyddade identiteter i elmarknadshubben

När elmarknadshubben är driftsatt så behöver man se över vilka uppgifter som behöver skyddas extra. Det är uppgifter som exempelvis har koppling till totalförsvaret och uppgifter kopplade till skyddade personuppgifter.

Idag har Sverige väldigt många personer med skyddade identiteter och för att kunna möta dessa personer med rätt lagstiftning så måste det säkerställas att elmarknadshubben kan hantera detta. Svenska kraftnät, som ska vara ansvarig för driften av elmarknadshubben ska inom en snar framtid ta fram instruktioner för hur denna hantering ska gå till (Ei, 2017).

När det gäller området skydd av personidentiteter så finns det tre olika typer av fall man behöver ta hänsyn till. Här nedan kommer dessa tre typfall att beskrivas:

Typfall 1 – Kvalificerade skyddsidentiteter

För de personer som är verksamma inom spaningsverksamheter hos polisen eller Säpo så används kvalificerade skyddsidentiteter. I detta fall påverkas inte elmarknadshubben eftersom all registrering av uppgifter sker med de föregivna fingerade uppgifterna (Ei, 2017).

Typfall 2 – Fingerade personuppgifter

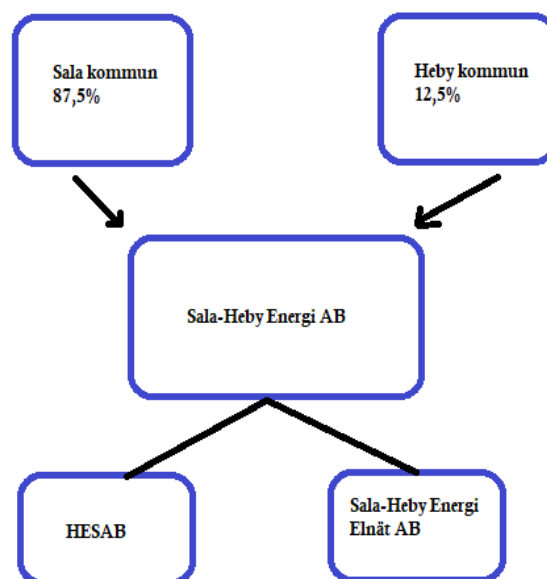
I denna kategori ingår de personer som på något sätt är utsatta för hot, vilket kan medföra att personen utsätts för fara om personuppgifterna läcks ut. Det är fortfarande inte klart från Svenska kraftnäts sida på vilket sätt man ska hantera detta, utan en rutin håller på att tas fram (Ei, 2017).

Typfall 3 – Sekretessmarkering och kvarskrivning

Detta typfall innebär att det ska göras en noggrann prövning innan man lämnar ut personuppgifter. Sekretessmarkering är alltså en typ av varningssignal som sätts in på en eller fler uppgifter i folkbokföringsadressen, och signalerar att det ska göras en prövning. Detta typfall kallas även för ”skyddad adress” (Ei, 2017).

2.6 Presentation av det valda fallföretaget

Sala-Heby Energi, SHE bildades år 1973 och är ett energibolag som är beläget i Sala. All el som bolaget säljer är antingen lokalt producerat i deras kraftvärmeverk med biobaserat bränsle, miljödeklarerad el från vattenkraft eller solenergi (SHE, 2017). Figur 2 illustrerar ägarstrukturen för bolaget, Sala kommun äger 87,5% och Heby Kommun 12,5%. HESAB och Sala-Heby Energi Elnät AB är två dotterbolag till SHE.



Figur 4: Bilden illustrerar ägarandelen samt dotterbolagen till Sala-Heby Energi

2.6.1 Intern projektgrupp

I samband med denna studie så har en intern projektgrupp bestående av åtta medlemmar inklusive en förändringsledare bildats. Dessa personer fick ansvaret att tillsammans med en projektledare leda förändringen framåt gällande GDPR och elmarknadshubben.

2.7 Förberedelser inför EU:s dataskyddsförordning (GDPR)

För att underlätta förändringen för organisationer och företag har Datainspektionen publicerat en vägledning för att stödja arbetet och underlätta förberedelserna för den nya lagen (Datainspektionen, 2017c). Här nedan sammanfattas de 13 punkter som företag och organisationer bör använda som underlag när det gäller förberedelser för den nya lagen. I bilaga 1 så ges det en djupare beskrivning av respektive punkt:

- Är er organisation medveten om EU:s nya dataskyddsförordning?
- Vilka personuppgifter hanterar ni?
- Använder ni missbruksregeln idag?
- Vilken information lämnar ni?
- Hur ska ni tillmötesgå de registrerades rättigheter?
- Med vilket rättsligt stöd hanterar ni personuppgifter?
- Hur inhämtar ni samtycke?
- Behandlar ni personuppgifter om barn?
- Vad ska ni göra vid personuppgiftsincidenter?
- Vilka särskilda integritetsrisker finns med er behandling?
- Har ni byggt in skydd för personuppgifter i era IT-system?
- Vem ansvarar för dataskyddsfrågor i er organisation?
- Har ni verksamhet i flera länder?

Dessa punkter har som syfte att tydliggöra dataskyddsförordningen för företag och organisationer. Detta underlag ska användas för att förstå de mest kritiska punkterna som kommer att påverka respektive aktör på marknaden.

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel beskrivs den teori som är relevant för studien. Innehållet i detta avsnitt är en grund för studiens resultat samt att läsaren ska få en tydlig bild över hur teorin är kopplad till resultatet och analysen.

3.1 Förändringsprocess

Kotter (1996) presenterar i hans bok *Leading change* en modell som består av åtta steg, som ger en beskrivning av hur en väl fungerande förändringsprocess kan genomföras. Modellen tar även hänsyn till de hinder och problem en organisation kan komma att vänta sig vid en förändringsprocess. Kotter (1996) har namngivit modellen *Kotters 8-step model of change* men det är vissa byggstenar som har ändrats en aning sedan den presenterades 1996. År 2014 skrev Kotter boken *Accelerate*, där han belyser vilka faktorer som behövde modifieras från den ursprungliga modellen för att passa in i

organisationer bättre. Den ursprungliga modellen från år 1996 var väldigt styrd och den visade att en förändringsprocess är mycket lättare att genomföra om en organisation har en traditionell hierarki. Kotter (1996) skriver i boken *Leading change* att en förändringsprocess drivs då i huvudsak av en mindre kärngrupp som på ett systematiskt tillvägagångssätt implementerar en sak i taget. Tabell 2 nedan visar de åtta olika stegen Kotter (1996) belyser i boken *Leading change*. Dessa åtta steg har sedan Kotter (1996) kategoriserat i tre områden. Kotter (1996) menar att syftet med steg 1 till 3 är att skapa en sorts av klimat och miljö inom en organisation som är positiva till en förändring. Syftet med steg 4 till 6 är enligt Kotter (1996) att på något sätt försöka engagera organisationen och möjliggöra för en stor förändring. De sista stegen, alltså 7 till 8 är till för att implementera och försöka upprätthålla förändringen (Kotter, 1996).

Tabell 2: Kotters 8 stegsmodell för förändring

Åtta steg för att genomföra en förändringsprocess enligt Kotter (1996)
1. Skapa en känsla av akut behov
2. Skapa en grupp som kan leda förändringen
3. Skapa en vision
4. Kommuniera visionen
5. Ge människor möjligheten att realisera förändringen
6. Planera för och generera kortsiktiga vinster
7. Bibehåll momentum
8. Förankra förändringen i organisationen

en första framgångsfaktorn i Kotters modell handlar om att ”Skapa en känsla av akut behov”, som innebär att man som förändringsledare ska försöka skapa en känsla av ”fara” inom organisationen. Genom att använda sig av detta tillvägagångssätt så minskar själva känslan för bekvämlighet och en vilja för förändring ökar. Målet med det första steget är att skapa en känsla av att en förändring verkligen är nödvändig för organisationen (Kotter, 1996).

Den andra framgångsfaktorn handlar om att ”Skapa en grupp som kan leda förändringen”, med detta steg vill Kotter (1996) belysa värdet av en stark förändringsledning. Här är det viktigt att de personerna i projektgruppen är väl länkade till varandra, detta för att få bra förutsättningar till en förändring. Några kriterier för detta steg är att gruppmedlemmarna ska lita på varandra, dela uppfattning och vara kompetenta. I den här fasen av en förändringsprocess är det viktigt att projektmedlemmarna klarar av att svara på den kritik som kan uppstå från övriga anställda inom organisationen. Projektmedlemmarna får inte vara osäkra eller tveka för att detta steg ska lyckas i förändringsprocessen (Kotter, 1996).

Den tredje framgångsfaktorn handlar om att ”skapa en vision”, med detta innebär att organisationen behöver skicka ut signaler och utveckla en attraktiv vision samt strategi

för förändringsarbetet. Detta ska vidare uppfattas som ett seriöst intryck av de anställda så att alla är medvetna om förändringen (Kotter, 1996).

Den fjärde framgångsfaktorn handlar om att ”*kommunicera visionen*”, och det är i detta skede som skapandet av engagemang och motivation för förändringsarbetet startar. I detta steg ska förändringsledaren försöka vara en god förebild och tänka på att kommunicera visionen på ett mycket trovärdigt sätt. Detta behöver göras för att skapa en gemensam förståelse och för att leda förändringsarbetets mål till rätt riktning med hela projektgruppen (Kotter, 1996).

Den femte framgångsfaktorn i Kotters (1996) modell handlar om att ”*ge människor möjligheten att realisera förändringen*”. I detta steg ska förändringsledaren skapa förutsättningar för verksamheten för att kunna nå det slutgiltiga målet med förändringsarbetet. Förändringsledaren ska försöka omvandla den kritik som skapas inom organisationen till möjligheter för få människor att tro på förändringen. Här ska man lägga fokus på att försöka utbilda personalens färdigheter och framför allt prioritera utvecklingen av organisationskulturen. Ett mycket viktigt steg i denna fas är även att försöka möta det motstånd som kan komma från ledare i organisationen, för att just hindra att det blir avbrott under förändringsprocessen (Kotter, 1996).

Den sjätte framgångsfaktorn handlar om att ”*planera för och generera kortsiktiga vinster*”, med detta menas att man bör ta vara på de små positiva händelserna som leder förändringsarbetet framåt. Dessa händelser ska lyftas lite extra och firas för att få de anställda att känna sig motiverade och framförallt mer målmedvetna om förändringen. Kotter (1996) menar att man på detta sätt alltså kan bryta ner målen i små steg för att lättare kunna nå slutresultatet. Detta är viktigt för att gruppen ska behålla engagemanget under hela förändringsprocessen (Kotter, 1996).

Den sjunde framgångsfaktorn handlar om att ”*bibehålla momentum*”, med detta vill Kotter (1996) belysa den stora risken med att man tappar tempo när större delmål har uppnåtts under förändringsarbetet. För att man på bästa möjliga sätt ska undvika stopp i förändringsprocessen, så kallad stagnation så är det väldigt viktigt att man motiverar medarbetarna. Detta ska göras för att inte få medarbetarna att känna att målet redan är uppnått trots att det är mycket arbete kvar i förändringsprocessen (Kotter, 1996).

Den sista framgångsfaktorn i Kotters modell handlar om att ”*Förankra förändringen i organisationen*”. Detta innebär att försöka binda samman de genomförda förändringarna med företagets organisationskultur, för att förändringsåtgärderna skall bli bestående efter projektets slut (Kotter, 1996).

Enligt Kotter (1996) är det viktigt att man som förändringsledare inte missar något steg i modellen och att man genomför stegen i rätt kronologisk ordning. Det vanligaste misstaget som organisationer gör är att förändringsledningen inte lägger tillräckligt med resurser och tid när det gäller de fyra första faserna. Detta kan leda till stora

misslyckande resultat i slutändan på grund av att hela grunden för förändringsarbetet då brister.

Om man jämför Kotters 8-steps modell för förändring med den nyare modellen så ser samtliga steg väldigt likadana ut. Det som av största vikt skiljer modellerna är att i den nyare modellen belyser vikten av att engagera övriga anställda till en förändring. Detta sker alltså i den fjärde framgångsfaktorn där Kotter (2014) belyser vikten av att ha en så stor arbetsgrupp som möjligt, jämfört med en mindre kärngrupp som stärks i den första modellen. Kotter (2014) belyser även i den nya modellen hur viktigt det är att ständigt söka efter förbättringar under processens gång och att även i bästa möjliga mån försöka identifiera initiativtagande. Detta steg skiljer sig mot den tidigare modellen som säger att man ska genomföra en förändring i taget och fokusera på det under förändringsprocessen.

3.2 Kritik mot Kotters 8-step model of change

Ströh och Jaatinen (2001) menar att Kotters nya 8-stegsmodell kan kritiseras ur flera synvinklar när det gäller förändringsprocesser. Det finns brister i teorin när det gäller den kronologiska ordningen då den inte alltid är sammanhängande med teoribildningen. Det leder till att Kotters 8-stegsmodell blir betydligt mer svårare att analysera och förstå i djupet jämfört med andra teorier inom förändringsprocesser. Johansson & Heide (2008) menar att det är en stor utmaning att försöka uppskatta tiden i en förändringsprocess då det kan variera väldigt mycket från olika organisationer. Vidare är det väldigt fördelaktigt om organisationen väver in flexibilitet och samtidigt planerar långsiktiga mål. Johansson & Hedie (2008) menar att man på detta sätt kan underlätta förändringsprocessen för organisationen. I den här aspekten kan kritik riktas mot den sekventiella synvinkeln som Kotter förespråkar i hans modell. Med detta menas alltså att Kotter i många delar av hans gamla modell begränsar flexibiliteten som anses vara en viktig grundsten i en förändringsprocess.

Kritiker har även påpekat att Kotters äldre modell fokuserar alltför mycket på att ledningen ska få hög trovärdighet i en organisation. Ströh & Jaatinen (2001) menar att om ledningen får alltför hög trovärdighet så innebär det att de anställdas roller inte blir lika viktiga och inte känner sig lika delaktiga. På samma sätt menar Hedie & Johansson (2008) att ledningen måste se till att alla anställda ska känna sig delaktiga och få ansvar i en förändringsprocess. Om ledningen får för mycket trovärdighet så innebär det att kommunikationen mellan de anställda och ledningen inte blir lika seriös vilket påverkar förändringsprocessen negativt (Ströh & Jaatinen, 2001). Kommunikationen från ledningen kan bli väldigt ytlig eftersom det finns en risk att de anställda inte vet vilka roller och ansvar de har i en förändringsprocess. Det kan vara så att de anställda har missuppfattat hela syftet med förändringsprocessen för att ledningen har fått alltför mycket trovärdighet och inte varit tydlig nog med kommunikationen från börja (Heide & Johansson, 2008).

Mycket av den kritik Kotter har fått grundar sig i att den äldre modellen saknar förmågan till flexibilitet. Detta är något som Kotter har haft i åtanke när han publicerade den nya modellen (Kotter, 1996).

4. Metod

4.1 Strategi

I denna studie så har det utförts en fallstudie och denna strategi har som syfte att undersöka ett verklighetsbaserat samtida fall. Oates (2006) menar att detta tillvägagångssätt ger möjligheten att studera ett fall på djupet och för att samla in data kan olika metoder användas, detta för att få en djupare förståelse för området som undersöks.

I denna studie kommer jag undersöka vilka förändringar energibolaget Sala-Heby Energi behöver genomgå för att möta kraven med GDPR och den nya elmarknadshubben. Av den anledningen passar därför just strategin fallstudie väldigt bra då det ger en insikt på hur ett energibolag i normalstorlek befinner sig i dagens energimarknad.

4.2 Datainsamlingsmetod

I denna studie har det utförts intervjuer för att på bästa möjliga sätt besvara den teoretiska utgångspunkten i studien som är förändringsprocesser. Det är ett område som studien syftar till att undersöka i djupet och därför var intervjuer den mest lämpliga datainsamlingsmetoden. Oates (2006) menar att en fallstudie är en kvalitativ forskningsstrategi som genererar icke-numeriska data, därför kom jag fram till att intervjuer var den bästa datainsamlingsmetoden för den här studien. Vidare menar Oates (2006) att intervjuer är en bra datainsamlingsmetod då man vill samla in detaljerad information, där man kan ställa mer djupa frågor och utforska hur folk reagerar på vissa typer av frågor. Man kan även ställa mer känsliga och komplexa frågor och få djupare svar än till exempel ett frågeformulär. Det innebär att respondenten kan få möjligheten att prata mer öppet och även föreslå egna synpunkter som kan vara mycket relevant för studien (Oates, 2006).

I denna studie kommer det göras en kvalitativ datainsamling. Projektgruppen bestod av åtta personer och av dessa intervjuades sex personer. Jag har valt ut dessa sex personer från projektgruppen för jag anser att dessa har tillräckligt med erfarenhet från organisationen för att jag ska få tillräckligt med information för att besvara mina

frågeställningar. Vidare kommer den kvalitativa datainsamlingen i form av intervjuer på Sala-Heby Energi ge mig en bättre förståelse över det område jag undersöker.

I huvudsak finns det tre typer av intervjuer, dessa är strukturerade intervjuer, semistrukturerade intervjuer och ostrukturerade intervjuer. I denna studie har jag använt mig av semistrukturerade intervjuer för att få möjligheten att skapa utrymme för respondentens svar, vidare för att även kunna ställa följdfrågor om jag vill gå djupare in i ämnet.

Intervjufrågorna har formats efter den givna teorin och den vägledning (13 punkter) som datainspektion har publicerat. Genom att ha granskat undersökningar från IDG (2016) och inhämtat information från Datainspektionen har relevant information setts över för att forma rätt typ av frågor kopplat till frågeställningarna.

4.2.1 Energiföretagen Sverige

Energiföretagen Sverige är en branschorganisation som samlar cirka 400 företag som producerar, distribuerar, säljer och lagrar energi (Energiföretagen, 2018). För att få en uppfattning kring hur de andra energibolagen i Sverige upplevde den nya förändringen med dataskyddsförordningen och implementeringen av elmarknadshubben så kontaktades Energiföretagen Sverige. Jag hade ett möte med ansvariga från Energiföretagen Sverige som hade sammanställt synpunkter på Energimarknadsinspektionens rapport om den nya modellen för elmarknaden, baserat på åsikter från samtliga medlemmar i branschorganisationen.

4.3 Litteraturstudie

I huvudsak så används litteraturstudier för att se över och undersöka vad som forskat tidigare inom det aktuella området. Det stora syftet att göra en litteraturstudie är helt enkelt att stödja sina påståenden med bevis som vidare kan visa att man kommit fram till något nytt. Oates (2006) menar att litteraturstudien även syftar till att visa att forskaren är medveten om det material som redan finns, vilket är ett viktigt steg i forskningsområdet.

I denna studie har jag gjort en litteraturstudie för att fördjupa mig inom det aktuella området som jag har valt att undersöka. Jag har gjort sökningar efter litteratur på Uppsalas universitetsbibliotek för att hitta relevanta teorier kopplade till min frågeställning. Jag har läst artiklar från stora IT-företag som exempelvis Dell för att få en förståelse över hur de handskas med den nya dataskyddsförordningen. För att få en djupare förståelse av dataskyddsförordningen så har jag vänt mig direkt till Datainspektionens hemsida som täcker väldigt mycket av området. Jag har genom att läst olika typer av publiceringar och artiklar skapat mig en uppfattning om vad som är relevant att undersöka kopplat till min studie. Här nedan är de sökord jag använt mig av när jag sökte efter litteratur:

- GDPR
- Dataskyddsförordningen
- Elmarknadshubben
- Förändringsprocesser
- IDG dataskyddsförordning

Jag använde mig av dessa sökord eftersom jag anser att det finns en koppling till studiens syfte. Det har dock varit väldigt svårt att hitta litteratur kring den nya dataskyddsförordningen då lagen börjar gälla den 25 maj 2018. Därför har jag fått begränsa teorin av dataskyddsförordningen till källor från Datainspektionen, som alltså hanterar övergången av den nya lagen och ansvarar därför för vilken information som presenteras på deras hemsida.

När det gäller området förändringsprocesser har det varit mycket enklare att söka efter litteratur. Det har gjorts en hel mängd studier kring detta och jag fann det väldigt intressant att jämföra Kotters (1996) första modell mot en av hans senare modeller som tas upp i boken *Accelerate*.

4.4 Dataanalys

Oates (2006) menar att det går att göra en analys av kvalitativ data med en kvantitativ analysmetod. Detta kan göras genom att man ser över den insamlade data och vidare analyserar specifika ord eller begrepp som förekommer ofta. Oates (2006) menar dock att ett av de vanligaste sätten att analysera kvalitativ data är att försöka hitta kopplingar, mönster och samband i texten.

I denna studie spelades samtliga intervjuer in för att sedan analyseras ordagrant. Den information som intervjuerna genererade låg till grund för analysdelen samt diskussionen, där kopplingar gjordes till den insamlade datan.

Oates (2006) menar att när man väl har den insamlade datan från undersökningen så ska man dela in den i tre olika delar:

- De delar av datan som inte är relevant för studien
- De delar av datan som kan behövas för att fylla ut studiens bakgrund
- Till sist är det alltså de relevanta delarna för att besvara studiens frågeställningar

Samtliga av dessa delar som har beskrivits i metodavsnittet utfördes under projektets gång.

5. Resultat & Analys

5.1 Datainspektionens vägledning: 13 steg

Datainspektionens 13 steg har applicerats på Sala-Heby Energi för att förbereda organisationen för GDPR. I dessa steg har det även ingått att kartlägga organisationens processer för att få en uppfattning om den nuvarande situationen.

1. Är er organisation medveten om EU:s nya dataskyddsförordning?

För att informera nyckelpersoner inom organisationen har en projektgrupp bildats där representerar från varje avdelning varit delaktiga. Detta har gjorts för att få en uppfattning om hur den nya förordningen kommer påverka organisationen och identifiera de områden som Sala-Heby Energi måste arbeta särskilt med. Av projektgruppens 8 medlemmar var det 6 personer som var medvetna om EU:s nya dataskyddsförordning.

2. Vilka personuppgifter hanterar ni?

För att inventera och dokumentera vilka personuppgifter Sala-Heby Energi hanterar, samlas in och till vem uppgifterna lämnas ut har en Juristbyrå kontaktas för rådgivning. Här nedan följer listan som användes vid personuppgiftskartläggningen:

Tabell 3: Kategorier av registrerade – Kundkategorier, personalkategorier och övriga

Kategorier av registrerade	
Kundkategorier	Beskrivning
Företagskunder	Kontaktpersoner, firmatecknare, befattninghavare och styrelsemedlemmar samt huvudmän avseende de av era företagskunder som utgörs av aktiebolag, kommanditbolag och/eller handelsbolag.
Företagskunder enskild firma	Kontaktpersoner, firmatecknare, befattninghavare och styrelsemedlemmar samt huvudmän avseende de av era företagskunder som utgörs av enskilda firmor.
Privatkunder	Kunder som utgörs av privatpersoner.
Prospects	Prospektiva kunder. Omfattar även personer som endast mottar marknadsföring, t.ex. via nyhetsbrev.
Personalkategorier	Beskrivning
Anhöriga	Anhöriga till samtliga personalkategorier.
Anställda	Omfattar all anställd personal. Ange eventuella avvikelser i kommentarsfältet i formulären, t.ex. om det rör sig om f.d. anställda.
Arbetssökande	Personer som har sökt en tjänst, men som inte anställts (alternativt ännu inte anställts).
Bemanningspersonal	Personer som inte är direkt anställda, t.ex. personal anställd via bemanningsföretag eller managementkonsulter.
Praktikanter	Personer som under en viss tid utför oavlönat arbete (t.ex. uppsatspraktikanter).
Övriga	Beskrivning
Besökare	Andra personer än kunder som besöker era lokaler och som i samband med besöket registreras i receptionen.
Borgensmän	Personer som har åtagit sig borgensförpliktelser för kunders åtaganden.
Fullmaktshavare/goda män/förvaltare/dödsbodelägare	Personer som har givits rätt att vidta åtgärder för en kunds/avlidens kunds räkning.
Gäldenär Fakturaköp	Personer som är föremål för er Factoring-verksamhet.
Gäldenär Inkasso	Personer som är föremål för er inkassoverksamhet.
Leverantörer	T.ex. kontaktpersoner hos IT-leverantörer och andra som levererar tjänster eller varor.
Styrelsemedlemmar	Personer som har ett styrelseuppdrag i er styrelse (inklusive suppleanter).

Denna lista med kategorier av registrerade har sedan undersökt med en lista över personuppgifter och en lista över ändamål enligt nedan:

Tabell 4: Exempel på personuppgifter

1	Exempel på personuppgifter
2	Adress
3	Access rättigheter (användarnamn/lösenord)
4	Aktiva krediter
5	Analyserad data (t.ex. för att skapa en kundprofil)
6	Andra unika identifierare (Telefon-ID, Dator-ID m.m.)
7	Anställningsförmåner (ex. tjänstebil, försäkring)
8	Anställnings-ID
9	Arbetsgivare
10	BankID
11	Bankuppgifter (ex. för löneutbetalning)
12	Behörigheter (HR)
13	Betalningsanmärkningar
14	Betalningsbeteende
15	Bild på personen
16	Bilinhav
17	Boende
18	Brottsuppgifter
19	CV/personligt brev/betyg/referenser

Tabell 5: Exempel på personuppgifter

20	E-post
21	Familj/civilstatus
22	Fastighetsinnehav
23	Fritext i fritextfält
24	Födelsedatum
25	Försäkringsuppgifter
26	Genomfört köp
27	God man
28	Halsa (sjukdomar, allergier, handikapp, matpreferenser m.m.)
29	ICE-kontakt (In Case of Emergency)
30	Information om livsstil, preferenser eller beteende
31	Intern rating (HR)
32	IP-adress
33	Klädsel/skostorlek
34	Kompetenser
35	Kortnummer
36	Kortnummerbricka
37	Kundnummer
38	Kreditengagemang
39	Kreditförfrågningar

Tabell 6: Exempel på ändamål med behandling av personuppgifter

Exempel på ändamål med behandling av personuppgifter	
1	
2	Administration av flexitidssystem
3	Administration av inpassering- och utpasseringssystem
4	Administration av rekryteringsdatabaser och kompetensdatabaser för att bedöma den arbetssökandes eller den anställdes lämplighet och karriärmöjligheter
5	Affärsutveckling/verksamhetsutveckling
6	Behandla personuppgifter för att kunna leva upp till arbetsmiljölagstiftning osv.
7	Behörighetskontroll och loggning för att uppfylla ett visst specificerat syfte (t.ex. av säkerhetsskäl eller kontroll av den anställdes arbetstid eller prestationer)
8	För att uppfylla avtal med den registrerade (t.ex. kund- eller anställningsavtal)
9	Förhindra missbruk och felaktigt nyttjande av den personuppgiftsansvariges tjänster
10	Intern kreditbedömning
11	Kundadministration
12	Kundanalys
13	Kundundersökning
14	Kvalitetssäkring
15	Marknadsföring - allmän (dvs. varken individanpassad marknadsföring eller segmenterad direktmarknadsföring, t.ex. nyhetsbrev)
16	Marknadsföring - individanpassad marknadsföring (analysering av en persons inköp, livsstil, beteende och preferenser för att kunna rikta anpassad direktmarknadsföring)
17	Marknadsföring - segmenterad marknadsföring (selektering av en specifik målgrupp, t.ex. kunder i åldern 20-40 år i Sala, för att kunna rikta anpassad direktmarknadsföring)
18	Omstrukturering eller i samband med köp eller försäljning av något koncernbolag
19	Personaladministration
20	Prestationsmätning
21	Produktutveckling
22	Registrering av sjukfrånvaro
23	Riskanalys & riskhantering
24	Samkörning av register/system
25	Statistik
26	Säkerhets- och katastrofplanering
27	Uppfylla lagkrav i förhållande till [ange lagstiftning] (t.ex. redovisa avdragen skatt på lön och arbetsförmåner)
28	Upprätta listor över anställda för att följa de turordningsbestämmelser som gäller vid uppsägning
29	Utvecklingssamtal

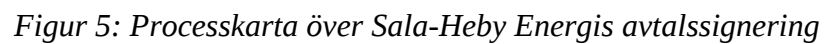
Varje kategori från tabell 3 analyserades och granskades med varje rubrik i tabell 4, 5 och 6. Exempelvis så granskades kategorin ”Företagskunder” från tabell 3 med ”adress” från tabell 4 osv. På detta sätt arbetades samtliga rubriker igenom för att säkerställa att organisationen hade koll på alla personuppgifter som fanns lagrade.

3. Använder ni missbruksregeln idag?

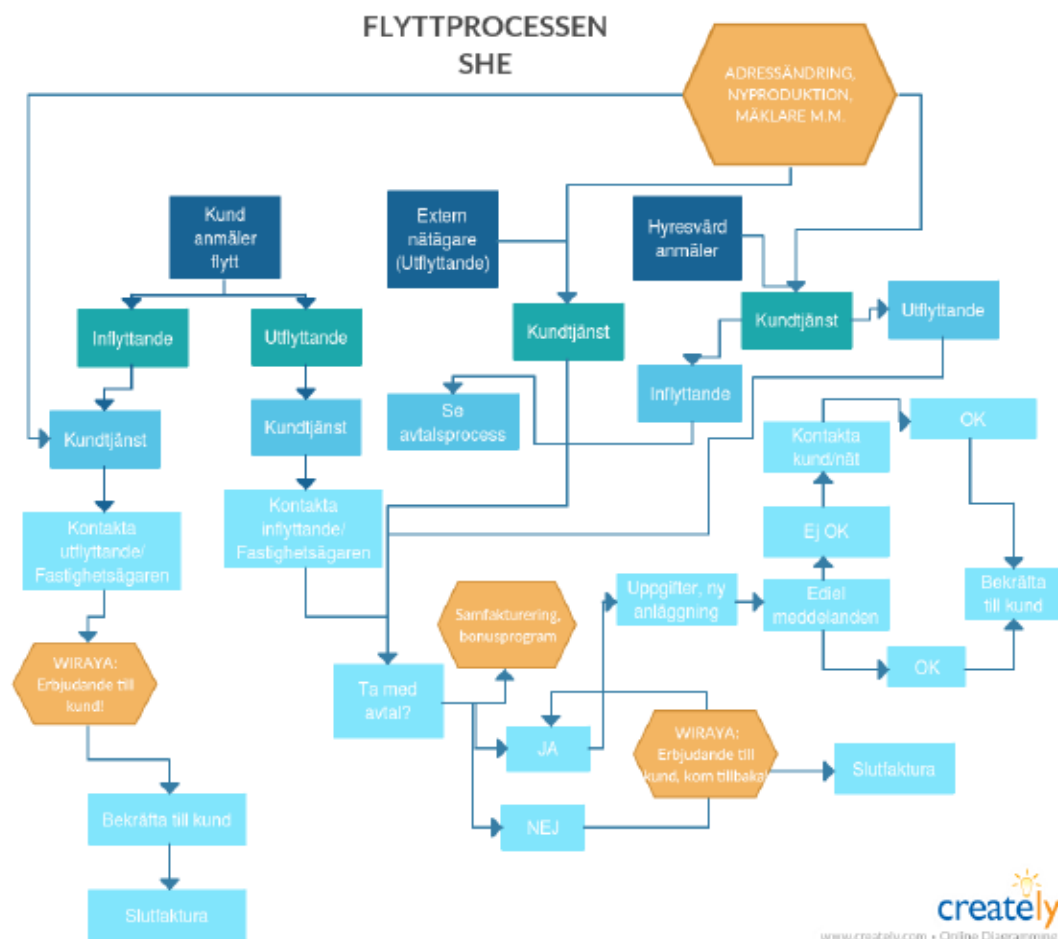
När Dataskyddsförordningen träder i kraft så får ingen personinformation längre lagras/behandlas utan dokumenterat samtycke, annan laglig grund eller att informationen är av rent privat karaktär. Detta kommer även att gälla bloggar, bilder, innehåll i textfiler, ljudupptagningar m.m.

På Sala-Heby Energi har man en intern blogg där man bland annat publicerar foton och namn på de anställda. Därför kommer en ansökan om utgivningsbevis göras innan GDPR börjar gälla. Om man inte har ett utgivningsbevis så begår man ett brott om man publicerar personuppgifter utan samtycke (från och med 2018-05-25). Med ett utgivningsbevis så har organisationens webbplats samma lagliga skydd som exempelvis en dagstidning, vilket innebär att ribban höjs kraftigt innan någon kan stämma företaget.

Processkarta avtalssignering:



Processkarta flyttprocessen:



Figur 6: Processkarta över Sala-Heby Energis flyttprocess

4. Vilken information lämnar ni?

Denna punkt ingår ingår i ”2. vilka personuppgifter hanterar ni”.

5. Hur ska ni tillmötesgå de registrerades rättigheter?

Projektgruppen har sett över vilka rutiner som finns för att säkerställa att man kan uppfylla alla rättigheter som de registrerade har enligt dataskyddsförordningen. Exempel är hur man på ett enkelt sätt kan radera personuppgifter och hur man kan lämna ut uppgifter elektroniskt i ett allmänt använt förvar. De leverantörer som är

inblandade kring lagring av personuppgifter har kontaktas och biträdesavtal mellan Sala-Heby Energi och systemleverantörer har även undertecknats.

6. Med vilket rättligt stöd behandlar ni personuppgifter?

Denna punkt besvaras i ”2. Vilka personuppgifter hanterar ni”.

7. Hur inhämtar ni samtycke?

Sala-Heby Energi hanterar detta på ett korrekt sätt. Samtycke hämtas genom att båda parter måste godkänna innan avtalet kan bli giltigt.

8. Behandlar ni personuppgifter om barn?

Sala-Heby Energi behandlar inte personuppgifter om barn och kan därför bortse från denna punkt.

9. Vad ska ni göra vid personuppgiftsincidenter?

Begreppet personuppgiftsincident kan betraktas som en säkerhetsincident som leder till oavsiktlig eller olaglig förstöring, förlust eller ändring av de personuppgifter som behandlas. Vid en sådan händelse kommer Sala-Heby Energi att följa de riktlinjer som Datainspektionen har framfört under ”Anmälningar av personuppgiftsincidenter”.¹

10. Vilka särskilda integritetsrisker finns med er behandling?

Sala-Heby Energis personuppgiftsbehandling är inte förenad med särskilda risker för enskildas fri- och rättigheter och behöver därför således inte göra en konsekvensbedömning avseende dataskydd enligt dataskyddsförordningen.

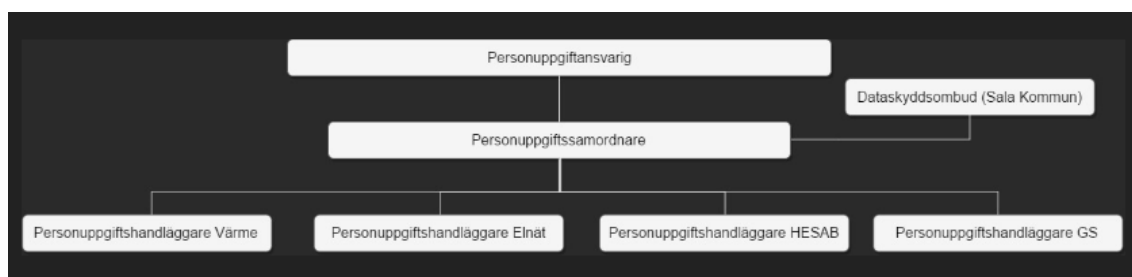
11. Har ni byggt in skydd för personuppgifter i era IT-system?

I dagsläget har Sala-Heby Energi en annan projektgrupp som tittar på nya systemlösningar för att effektivisera de interna processerna. Den projektgruppen har som krav att de nya systemlösningarna som kommer gå vidare till en eventuell upphandlingen måste uppfylla GDPR-kraven och kunna hantera elmarknadshubben. I dagsläget finns skydd för personuppgifter i de befintliga IT-system och även här har biträdesavtal mellan aktörer undertecknats.

¹ <https://www.datainspektionen.se/fragor-och-svar/eus-dataskyddsreform/anmalningar-av-personuppgiftsincidenter/>

12. Vem ansvarar för dataskyddsfrågor i er organisation?

Sala-Heby Energi har delat upp ansvaret för respektive avdelning genom att utse flera ”personuppgiftshandläggare” enligt figur 7. Eftersom Sala-Heby Energi är ett kommunalägt bolag är dataskyddsombudet Sala Kommun, som har det högsta ansvaret gällande dessa frågor.



Figur 7: Bilden illustrerar hur ansvarsfördelningen för dataskyddsfrågor ser ut i organisationen.

13. Har ni verksamhet i flera länder?

Sala-Heby Energi har inte verksamhet i flera länder, utan endast i Sverige.

5.2 Sala-Heby Energis förändringsprocess

Kotter (1996) belyser i sin modell *8-step model of change* vikten av att i det första steget se över risker och möjligheter som organisationer står inför. Detta stämmer väl överens med Sala-Heby Energis situation då det tidigt i projektet fördes diskussioner kring hur organisationen skulle anpassa sig till den nya dataskyddsförordningen. Jag upplever att förändringsledaren ville upplysa någon form av ”akut fara” för att få människor i organisationen att inse allvaret i den kommande lagen.

Kotters (1996) andra framgångsfaktor innebär att det bör bildas en sorts av stark vägledande drivkraft som kan leda förändringsarbetet. I likhet med detta bildade Sala-Heby Energi en projektgrupp bestående av sex projektmedlemmar inklusive en förändringsledare. Vidare menar Kotter (1996) att skapandet av denna grupp ska bestå av olika kompetenser inom organisationen för att få en lyckad förändringsprocess. Personerna ska även ha olika positioner inom företaget för att man ska få in olika infallsvinklar i diskussionerna. Detta stämmer väl överens kring hur Sala-Heby Energi hanterade gruppsammansättningen.

Den tredje framgångsfaktorn handlar om att skapa en vision och utveckla en strategi för att på bästa möjliga sätt styra förändringen. I Sala-Heby Energis fall utvecklades det en vision som innebar att anställda skulle ha bättre koll på hur de hanterar alla typer av personuppgifter.

Den fjärde framgångsfaktorn i Kotters (1996) modell handlar om att förändringsvisionen ska kommuniceras ut i hela organisationen. I den aspekten har Sala-Heby Energi gått ut med tydlig information till de anställda att ett arbete pågår för att förbereda organisationen. Detta stämmer väl överens med det Kotter (1996) belyser i hans modell.

Den femte framgångsfaktorn handlar om att skapa en sort av initiativförmåga och ansvarskänsla för att på så sätt smitta av effekten till resterande personer i organisationen. Detta är en punkt som är väldigt central i Sala-Heby Energis förändringsprocess då man vill inkludera så många som möjligt i förändringsarbetet. Detta görs genom att man vill tilldela fler personer mer ansvar för att på det sättet göra de mer intresserade att bidra till en förändring.

Sala-Heby Energi har kontinuerligt haft avstämningar med projektgruppen för att följa upp mål och arbete som har gjorts. Detta för att motivera de anställda att delmål har uppfyllts och att informera alla för en bra arbetsinsats. Detta är något som Kotter (1996) även nämner i det sjätte steget som innebär att man bör följa upp delmål kontinuerligt för att inte tappa engagemanget i förändringen.

Det har i vissa fall upplevts att arbetet har stannat till när ett delmål har uppfyllts. Detta är ett tecken på stagnation och är mycket vanligt förekommande i sådana här förändringsprocesser. För att motivera och fortsätta arbetet så har förändringsledaren kallat projektgruppen till möten för att inte riskera en alltför stor stagnation. Detta stämmer överens med Kotters (1996) modell när det gäller det sjunde steget.

Det är en stor uppgift att försöka väva in förändringarna i den befintliga organisationskulturen. Sala-Heby Energi har dock försökt lösa detta med att ha interna rutiner när det gäller all typ av hantering kring personuppgifter framöver. Därför ska alla ha samma utgångspunkt när det gäller personuppgifter och på det sättet göra det enklare att förankra i organisationskulturen.

5.3 Analys av intervjufrågor – Förändringsprocess

Här nedan redovisas intervjufrågorna följt av en analys:

Fråga 1: Hur viktigt är det att ledningen kan motivera och förklara att en förändring är nödvändig?

Majoriteten av respondenterna svarade att det är mycket nödvändigt och viktigt att ledningen på ett tydligt sätt kommunicerar betydelsen av en förändring. Sju av respondenterna menade även att det är viktigt att ledningen kan beskriva hur denna förändring kommer att påverka organisationen, vilka för- och nackdelar det kan innebära. Vidare utvecklas även resonemang från fem av respondenterna som belyste vikten av att vara starkt eniga inom ledningsgruppen och att oavsett situation alltid kunna argumentera att förändringen är nödvändig. Detta resonemang stämmer väl överens med Kotters (1996) andra framgångsfaktor som innebär att man ska *”skapa en grupp grupp som leder förändringen”* i rätt riktning.

Fråga 2: Hur viktigt är det att skapa en krismedvetenhet i samband med ett förändringsarbete?

Majoriteten av respondenterna svarade att det är mycket nödvändigt att skapa en känsla av fara så att man tar situationen på allvar. Detta resonemang stämmer även väl överens enligt Kotters (1996) första framgångsfaktorn som innebär att man ska *”skapa en känsla av akut behov”* inom organisationen.

Fråga 3: Hur viktigt är det att känna sig delaktig i en förändringsprocess?

Samtliga 6 respondenter svarade att det är av största vikt att känna sig delaktig i en förändringsprocess. Här menar dock respondenterna att det är viktigt att alla i organisationen känner sig delaktiga och inte endast en kärngrupp. Detta resonemang stämmer bättre överens med Kotters (2014) nyare modell som belyser vikten av att engagera en så stor grupp som möjligt och inte bara en kärngrupp.

Fråga 4: Hur viktigt är det att följa upp delmål under förändringsprocessen?

Majoriteten av respondenterna svarade att det är viktigt att påminna de anställda att ett bra arbete har gjorts på vägen. Inte bara att man ska uppfylla slutresultatet utan även följa upp och lyfta de små stegen som man lyckas med. Det stämmer väl överens med Kotters (1996) resonemang att delmål och mätbarhet är mycket viktiga faktorer för lyckade förändringsarbeten. Kotter (1996) belyser även vikten av mätbarhet och uppföljning då det motverkar en så kallad stagnation i förändringsprocessen.

Fråga 5: Hur viktigt är det att man anpassar sig och jobbar utifrån den nya förändringen?

Samtliga respondenter belyste att det är viktigt att väva in de nya förändringarna med företagets organisationskultur. Dock nämnde tre av respondenterna att det inte alltid är alla som verkligen brinner för en förändring men att det är av största vikt att förändringsledaren verkligen leder arbetet framåt. Detta är något som även Kotter (1996) menar i den sista framgångsfaktorn som innebär att man ska förankra förändringen i organisationen.

Fråga 6: Hur viktig är kommunikationen mellan förändringsledaren och den resterande gruppen/organisationen?

Majoriteten av respondenterna svarade att kommunikationen måste vara tydlig och strukturerad över vad det är som sker. Det får inte vara några oklarheter kring viktiga punkter och det är även viktigt att det är en tydlig ansvarsfördelning i gruppen. Detta resonemang är även något som Kotter (1996) beskriver i form av att kommunicera förändringsarbetets vision på ett tydligt sätt.

Fråga 7: Hur ska man möta det motstånd som uppstår inom organisationen under en förändringsprocess?

Samtliga respondenter svarade att man behöver ha en tydlig förståelse över förändringsarbetet för att kunna argumentera på ett bra sätt. Det är viktigt att man är informerad av de aktuella förändringarna och man får inte tveka när man möter motstånd. Dock tar sådana här förändringsprocesser vanligtvis motstånd och det tar en del tid innan alla parter i organisationen accepterar de stora förändringarna. Detta är helt i linje med det Kotter (1996) belyser i den femte framgångsfaktorn att *”ge människor möjlighet att realisera förändringen”*. Detta kan vidare utvecklas till att man behöver ge människor tid och även möjligheter till att förstå vilken förändring som väntar.

5.4 GDPR – Elmarknadshubben

Efter att ha utförligt granskat Ei:s rapport ”ny modell för elmarknaden” så anser jag att det saknas en analys över hur den nya dataskyddsförordningen kommer att påverka elmarknadshubben. Det är mycket oklart hur man som aktör ska förhålla sig till det breda personuppgiftsansvaret som beskrivs i dataskyddsförordningen, vilket även styrks i Energiföretagens yttrande gällande Energimarknadsinspektionens rapport (Energiföretagen Sverige, 2018). Det kommer behövas införas övergångsregler i form av särskild lagstiftning gällande införandet av en elmarknadshubb, eftersom aktörerna i branschen förväntas påbörja själva migreringsarbetet innan hubben tas i drift.

Avseende skyddet för den personliga integriteten så hänvisar Energimarknadsinspektionen till personuppgiftslagen (1998:204) som alltså upphör att

gälla den 25 maj 2018. Det framgår även inte i rapporten hur personuppgiftsansvaret i praktiken kommer att hanteras när hubben tas i drift. I den nya dataskyddsförordningen så har den personuppgiftsansvarige det yttersta ansvaret för att behandlingen av personuppgifter sker på ett korrekt sätt. I rapporten så framgår det att Svenska Kraftnät ska vara personuppgiftsansvarig för uppgifterna i elmarknadshubben, men att själva ansvaret för uppgifternas riktighet ligger hos de registrerade användarna av elmarknadshubben. Därför kan det med stor sannolikhet uppstå oklarheter kring hur ansvarsfördelningen kommer se ut i praktiken när hubben tas i drift.

5.5 Hur kommer Sala-Heby Energi påverkas av elmarknadshubben?

När elmarknadshubben är driftsatt kommer marknaden att se annorlunda ut. Anvisningsavtalen kommer försvinna och det kommer bli tuffare konkurrens på elmarknaden. Det gäller att medelstora aktörer som exempelvis Sala-Heby Energi tar fram nya typer av tjänster och produkter för att locka nya kunder att teckna elavtal, då kunden måste göra ett aktivt val för att välja ett elhandelsbolag. Vidare kommer det krävas att digitaliseringen utvecklas internt för att kunna hantera de tjänster som elmarknadshubben tillhandahåller. Eftersom mer arbete kommer att hamna på elhandelsbolaget så behöver man även se över bemanningen.

Den största utmaningen för Sala-Heby Energi kommer att bli den tuffa konkurrensen på elmarknaden. Det kommer skapas nya typer av tjänster utifrån den aggregerade data som kommer finnas tillgänglig i elmarknadshubben. Därför är det av största vikt redan nu att hitta smarta lösningar för att digitala processer internt sker på ett smidigt sätt.

6. Diskussion

6.1 Förutsättning och hinder för förändring – Dataskyddsförordningen

Utifrån respondenternas svar kan man göra bedömningen att projektgruppen är medvetna om de brister som kan uppstå om det blir fel i kommunikationen. Det är alltså av största vikt att kommunikationen mellan förändringsledaren och kärngruppen är tydlig. Det kommer alltid finnas personer som är obekväma vid förändringar. Dock är det väldigt positivt att projektmedlemmarna är engagerade och ser fram emot ett lyckat förändringsarbete och ser vikten av att följa upp delmål under resans gång. Kotter (1996) belyser vikten av att ha en stark koppling mellan de övriga anställda och ledningen, detta för att undvika att folk sätter sig på tvären och inte uppmanar till en förändring.

Det visade sig att det var två av projektmedlemmarna som inte var medvetna om EU:s nya dataskyddsförordning. De hade även mycket sämre koll på hur personuppgifter lagras och betydelsen att hantera det på ett korrekt sätt. Det kan bero på att man oftast

inte tänker på att man har personuppgifter i mail, interna system eller övriga tjänster man använder i sitt dagliga arbete. För att organisationer ska lyckas bättre i denna fråga så är det väldigt viktigt att man genomgår datainspektionens vägledning när det gäller personuppgifter (Datainspektionen, 2017b).

6.2 Utmaningar som den nya dataskyddsförordningen medför

En stor utmaning för organisationer kommer att vara att identifiera och kartlägga vart man har lagrat personuppgifter. Detta är ett arbete som tar mycket tid och det gäller att ha en bra framförhållning. Det är även mycket lätthänt att lagra personuppgifter på fel ställe och sedan glömma bort att radera det. Den nya lagen innebär även att personuppgifter ska kunna flyttas från ett system till ett annat, vilket i dagsläget är en mycket stor utmaning (Datainspektionen 2017b).

En annan utmaning är att man måste hitta nya rutiner och arbetssätt för den nya lagen. Organisationer och företag kommer behöva hämta samtycke vid lagring av personuppgifter, samt även informera under vilken tidsperiod och på vilka rättsliga grunder personuppgifterna ska lagras i (Datainspektionen, 2017b).

Eftersom Energimarknadsinspektionen inte ännu har lagt fram en tydlig plan när det gäller hanteringen av hemliga anläggningar och skyddande identiteter så kommer det bli väldigt problematiskt med den nya dataskyddsförordningen. Det innebär att man måste utforma speciella lagar och krav utifrån GDPR kopplat till skyddande identiteter, vilket det idag inte finns.

6.3 Reflektion kring Kotters 8-stegsmodell kopplat till studien

Efter att ha undersökt Kotters 8-stegsmodell så ser man att en organisations ledning kan skapa en bättre förståelse för förändring genom att följa dem fem första stegen i modellen. De första fem stegen hjälper även en ledning att kommunicera och tydliggöra visionen med förändringsarbetet för att i slutändan underlätta arbetet för de anställda. Vidare innebär det att motståndet som kan uppstå i en förändringsprocess minimeras om stegen följs enligt Kotters modell. Enligt min bedömning av studien så finns det dock vissa saker som behöver kompletteras i Kotters modell. Det behövs bättre metoder och tillvägagångssätt för att samla in feedback från medarbetarna under förändringsarbetets gång. Jag anser att det inte är tillräckligt att det ska finnas en komplexitet som Kotter beskriver i hans modell, utan att man behöver införa bestämda metoder för att stämma av med de anställda under hela förändringsarbetet. De anställdas åsikter ska alltså inte bara beaktas vid förarbetet eller delar av förändringsarbetet, det måste ske kontinuerligt under projektets gång. Att ha bestämda värderingar som är kopplade till förändringvisionen minimerar även riskerna att det sker motstånd i organisationen. Efter att ha använt och analyserat Kotters 8-stegsmodell så anser jag att hans modell förklarar mer hur ett förändringsarbete ska vara strukturerat än att beskriva en viktig balans mellan organisationskulturen och de anställda.

7. Slutsatser

Energimarknadsinspektionen har enligt min mening inte tillräckligt beaktat dataskyddsförordningens konsekvenser för utformningen av elmarknadshubben och för aktörernas registrering av uppgifter i elmarknadshubben. Detta argument är även något som styrks av Energiföretagen Sverige. Av den anledningen finner jag det väldigt svårt att säga hur GDPR kommer att påverka den framtida elmarknadshubben.

Införandet av elmarknadshubben kommer vara den största förändringen på väldigt länge när det gäller energibranschen. Förändringen kommer att innebära att energibolagen måste vara väl digitaliserade för att kunna hantera elmarknadshubbens funktioner. När elmarknadshubben väl är driftsatt kommer det införas nya affärsmodeller och det kommer vara en kamp om den aggregerade data som kommer finnas i elmarknadshubben.

Det kommer införas nya affärsmodeller när elmarknadshubben väl är driftsatt då det kommer vara en kamp om den aggregerade data som kommer finnas i elmarknadshubben. Sala-Heby Energis största utmaning kommer vara att möta det tuffa motstånd på elmarknaden när elmarknadshubben väl är driftsatt. Därför är det av största vikt att den projektgrupp som är avsatt för att hitta nya systemlösningar gör ett ordentligt arbete för att ge organisationen rätt förutsättningar.

Sala-Heby Energi har med hjälp av Dataskyddsförordningens vägledning kartlagt organisationen och samlat underlag för att förbereda sig för den nya dataskyddsförordningen. På detta sätt kommer Sala-Heby Energi ha bra förutsättningar för att lösa de nya kraven med GDPR. Förändringsprocessen som Sala-Heby Energi genomgick liknar Kotters (1996) modell och genom att ha en teoretisk utgångspunkt i denna studie har jag konstaterat att de förändringar som Kotter (2014) hade i hans nyare modell stämmer överens med mina iakttagelser och insamlade data.

Från studiens resultat så dras även slutsatsen att de flesta medelstora energibolagen i Sverige kommer behöva sätta in extra resurser för att möta de krav som dataskyddsförordningen och elmarknadshubben medför. Dock kan man spara mycket arbete om man redan nu implementerar smarta systemlösningar som är redo för integrering med den nya elmarknadshubben.

Referenser

- Angelöw (1991). Det goda förändringsarbetet – om individ och organisation i förändring Lund: Studentlitteratur.
- Datainspektionen. (2017a). Personuppgiftslagen. Hämtad 2018-03-27, från <http://www.datainspektionen.se/lagar-och-regler/personuppgiftslagen/>
- Datainspektionen. (2017b). Dataskyddsreformen. Hämtad 2018-03-27, från <http://www.datainspektionen.se/dataskyddsreformen/>
- Datainspektionen. (2017c). Förberedelser inför EU:s dataskyddsförordning. Hämtad 2018-03-29, från <https://www.datainspektionen.se/Documents/vagledning-forberedelser-pua.pdf>
- Ei. (2017a). Ny modell för elmarknaden, Eskilstuna: Energimarknadsinspektionen.
- Energiföretagen Sverige. (2018). Hämtad 2018-06-01, från https://www.energiforetagen.se/globalassets/energiforetagen/sa-tycker-vi/remisser/energiforetagen-sverige-remissvar-ny-modell-for-elmarknaden_dnr-m2017_01702_ee.pdf?v=kN1sPOqC2h0WiaTNS2zbyFrmCPc
- Europeiska rådet. (2016). Dataskyddsreformen. Hämtad 2018-02-28, från <http://www.consilium.europa.eu/sv/policies/data-protection-reform/>
- Haverblad, A. (2007). IT service management i praktiken. Lund: Studentlitteratur.
- Heracleous, (2003): Strategy and Organization. Cambridge University Press
- Heide & Johansson, (2008), Kommunikation i förändringsprocesser. Malmö: Liber AB.
- IDG. (2016). Svenska företag dåligt förberedda inför EU:s nya datadirektiv. Hämtad 2018-03-27, från <https://itbranschen.idg.se/2016/10/31/svenska-foretag-daligt-forberedda-infor-eu-nya-datadirektiv/>
- Kotter, J. P. (1996) Leading change, Library of Congress Cataloging in Publication Data
- Kotter, J. (2014), Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World, Boston: Harvard Business School Press.
- Krona & Skärvad, (1997), Framgångsrika företagskulturer, AiT Scandbook Falun.
- Oates, B. J. (2006). Researching information systems and computing. London: SAGE.

Regeringskansliet. (2014). Den personliga integriteten. Hämtad 2018-04-10, från <http://www.regeringen.se/49bb7e/contentassets/20f9d5060cb84e5c8e0bbcf26dd69e85/den-personliga-integriteten-dir.-201465>

SHE. (2018), Hämtad 2018-04-11, från <http://www.sheab.se>

Ströh, & Jaatinen, M. (2001). New approaches to communication management for transformation and change in organizations. *Journal of Communication Management*, 6.

Söderlind, Å., Institutionen Biblioteks- och informationsvetenskap / Bibliotekshögskolan, & Högskolan i Borås. (2009). Personlig integritet som informationspolitik: Debatt och diskussion i samband med tillkomsten av datalag (1973:289)

Waldo, J., Lin, H., & Millett, L. I. (2007). Engaging privacy and information technology in a digital age. Washington: National Academies Press.

Appendix A – Datainspektionens vägledning

Nedanstående text är hämtad från Datainspektionens vägledning till personuppgiftsansvariga (Datainspektionen, 2017d)

1. Är er organisation medveten om EU:s nya dataskyddsförordning?

Ni bör försäkra er om att beslutsfattare och nyckelpersoner inom er organisation är medvetna om att personuppgiftslagen kommer att ersättas av dataskyddsförordningen. Ni bör också undersöka hur er organisation kommer att påverkas av förordningen och identifiera de områden som ni måste arbeta särskilt med.

Ni kan behöva avsätta betydande resurser för att hinna anpassa er organisation till de nya kraven innan dataskyddsförordningen ska börja tillämpas i mitten av 2018. Inledningsvis bör ni särskilt fokusera på att öka medvetenheten om de kommande förändringarna. Det kan bli både kostsamt och svårt att uppfylla reglerna i förordningen om ni väntar med förberedelserna till sista stund.

2. Vilka personuppgifter hanterar ni?

Ni bör inventera och dokumentera vilka personuppgifter ni hanterar, hur de samlas in och till vem uppgifterna lämnas ut. Ni kan behöva göra en bred översyn för att ta reda på vilka uppgifter som hanteras inom de olika delarna av er organisation. Dataskyddsförordningen innehåller rättigheter som anpassats till informationssamhället. Om ni till exempel har rättat en felaktig personuppgift som tidigare har lämnats ut till någon annan, behöver ni informera mottagaren om detta så att denne i sin tur kan rätta sina egna register. Ni kommer inte att kunna uppfylla detta krav om ni inte vet vilka uppgifter som ni hanterar, varifrån de samlades in och till vem uppgifterna har lämnats ut. Om ni dokumenterar detta kan det hjälpa er att uppfylla dataskyddsförordningens krav på att ni måste kunna visa att förordningens bestämmelser följs. Andra sätt att uppfylla detta krav är att införa en effektiv policy för dataskydd och tydliga rutiner vid hanteringen av personuppgifter.

3. Använder ni missbruksregeln idag?

Ni bör undersöka om ni i er verksamhet har utnyttjat personuppgiftslagens undantag för att behandla personuppgifter i ostrukturerat material, den så kallade missbruksregeln. Denna regel kommer inte att finnas kvar i förordningen. Ni bör därför särskilt undersöka om behandling som idag stödjer sig på missbruksregeln är förenlig med dataskyddsförordningens bestämmelser. Behandling i ostrukturerat material, till exempel löpande text på internet, är enligt personuppgiftslagen tillåten så länge behandlingen inte utgör en kränkning av den registrerades personliga integritet. När dataskyddsförordningen träder i kraft försvinner denna svenska särreglering. Förordningen ska tillämpas i sin helhet på all automatiserad behandling av personuppgifter. Har ni i er organisation utnyttjat undantaget för behandling i

ostrukturerat material, till exempel vid publicering av personuppgifter på en webbplats eller i annan löpande text, är det viktigt att ni undersöker vilka förutsättningar ni har för att behandla uppgifterna enligt förordningens bestämmelser. Ni kan till exempel behöva undersöka om ni har en rättslig grund för behandlingen, att ni uppfyller de grundläggande kraven på behandlingen och att ni informerar de registrerade på ett korrekt sätt.

4. Vilken information lämnar ni?

Ni bör granska den information som ni lämnar till de registrerade och fundera över vilka förändringar av den informationen som kan bli nödvändig att göra. När ni samlar in personuppgifter måste ni enligt personuppgiftslagen lämna viss information, till exempel om er identitet och ändamålet med behandlingen. Dataskyddsförordningen innehåller utökade krav på vilken information som ska lämnas till de registrerade. Bland annat kommer ni att behöva informera om den rättsliga grunden för behandlingen, hur länge personuppgifterna lagras och möjligheten att lämna klagomål till tillsynsmyndigheten (som i Sverige är Datainspektionen) om man anser att ens personuppgifter har hanterats felaktigt av er. Viktigt i sammanhanget är att dataskyddsförordningen ställer krav på att informationen som lämnas ska vara kortfattad, lättbegriplig och utformad med ett tydligt och enkelt språk.

5. Hur ska ni tillmötesgå de registrerades rättigheter?

Ni bör se över era rutiner för att säkerställa att ni kan uppfylla alla rättigheter som de registrerade har enligt dataskyddsförordningen, som exempelvis hur ni raderar personuppgifter och hur ni lämnar ut uppgifter elektroniskt i ett allmänt använt format. De viktigaste rättigheterna för de registrerade är att

- få tillgång till sina personuppgifter
- få felaktiga personuppgifter rättade „
- få sina personuppgifter raderade
- invända mot att personuppgifterna används för direktmarknadsföring
- invända mot att personuppgifterna används för automatiserat beslutsfattande och profilering
- flytta personuppgifterna (dataportabilitet)

På det stora hela kommer de registrerade att ha samma rättigheter som idag men rättigheterna förstärks med dataskyddsförordningen. Om ni redan idag tillmötesgår de registrerades rättigheter bör övergången till den nya förordningen gå relativt smidigt. Det är därför ett bra tillfälle att nu se över era rutiner och fundera på hur ni ska hantera en begäran om rättelse från en registrerad. Kan era system hjälpa er att hitta och rätta uppgifterna? Vem kan besluta om att uppgifter ska rättas? Dataskyddsförordningen innehåller i likhet med personuppgiftslagen en skyldighet att på begäran lämna information till de registrerade om vilka uppgifter som behandlas om dem. Detta ska göras kostnadsfritt. När ni hanterar en sådan begäran kommer ni dessutom att behöva lämna viss ytterligare information, som exempelvis hur länge personuppgifterna

kommer att lagras och att man har rätt att få felaktiga uppgifter rättade. Om en sådan begäran görs elektroniskt ska den registrerade också kunna begära att få ut informationen elektroniskt. Nytt i dataskyddsförordningen är rätten till dataportabilitet. Denna rättighet kommer att göra det lättare att flytta sina personuppgifter från en organisation eller leverantör till en annan, till exempel om man vill byta socialt nätverk. För er organisation innebär detta att ni i många fall måste kunna tillhandahålla uppgifterna i ett allmänt använt och maskinläsbart format. Tänk på att det är viktigt att säkerställa att en sådan begäran verkligen kommer från den registrerade och undersök därför vilka tekniska lösningar ni kan behöva för detta.

6. Med vilket rättsligt stöd behandlar ni personuppgifter?

Ni bör undersöka vilka olika typer av uppgifter som ni behandlar och med vilket rättsligt stöd ni gör detta. Ni bör också dokumentera era slutsatser. Många organisationer har inte tydligt pekat ut med vilket rättsligt stöd de behandlar personuppgifter. Det är inte ovanligt att organisationer anser sig ha flera alternativa grunder för sin behandling. Med förordningen följer krav på att informera om den rättsliga grunden redan när uppgifterna samlas in. Det är därför viktigt att redan från början ha klart för sig med vilket stöd detta sker. Dessutom är ett flertal av de registrerades rättigheter beroende av den rättsliga grunden för behandlingen. Det finns till exempel större möjligheter för en registrerad att motsätta sig en behandling som sker med stöd av en intresseavvägning. De rättsliga grunderna för behandling av personuppgifter är i stort sett oförändrade. Ni kan därför redan nu kartlägga vilka behandlingar ni genomför och med vilken rättslig grund ni gör detta. Ni bör dokumentera era slutsatser för att ni också ska kunna visa att ni uppfyller dataskyddsförordningens krav. Observera att myndigheter inte kommer att kunna stödja sin behandling på en intresseavvägning.

7. Hur inhämtar ni samtycke?

Ni bör undersöka på vilket sätt ni inhämtar samtycke, vilken information ni lämnar och hur ni sparar uppgiften om att samtycke har lämnats av den registrerade. Ett giltigt samtycke enligt dataskyddsförordningen har samma innebörd som i personuppgiftslagen. Det måste vara fråga om en frivillig, specifik och otvetydig viljeyttring genom vilken den registrerade, efter att ha fått information, godtar behandlingen av personuppgifter som rör honom eller henne. Det får inte råda någon tvekan om att den registrerade godtar behandlingen av personuppgifter. Till exempel godtas inte ett tyst samtycke eller en på förhand ikryssad ruta på en webbplats. Om ni stödjer er på samtycke för att behandla personuppgifter behöver ni försäkra er om att kraven på samtycke i förordningen är uppfyllda. Om så inte är fallet, måste ni antingen förändra era rutiner eller finna en annan rättslig grund för behandlingen. Dataskyddsförordningen ställer tydliga krav på att den som behandlar personuppgifter med stöd av samtycke måste kunna visa att ett samtycke har lämnats. Ni bör fundera över hur ni i efterhand ska kunna visa att ett giltigt samtycke har lämnats.

8. Behandlar ni personuppgifter om barn?

Ni bör redan nu fundera på hur ni ska kontrollera en persons ålder och hur ni ska inhämta vårdnadshavares samtycke i samband med behandling av barns personuppgifter online. Genom dataskyddsförordningen införs ett förstärkt skydd för barns personuppgifter, särskilt när det gäller kommersiella internetjänster som sociala nätverk. Kort sagt, om ni erbjuder den typen av tjänster till barn måste ni inhämta vårdnadshavares samtycke för att få behandla barnets uppgifter. Detta gäller enligt förordningen, barn under 16 år. Medlemsstaterna kan själva bestämma en lägre åldersgräns, dock lägst 13 år. Reglerna kan få betydande konsekvenser om er organisation erbjuder denna typ av tjänster till barn. Kom ihåg att ni då också måste kunna visa att vårdnadshavarens samtycke har lämnats. Eftersom barn enligt förordningen förtjänar särskilt skydd måste all den information som riktar sig till barn vara skriven på ett tydligt och enkelt sätt som barn förstår. Barns skyddsvärda ställning ska också vägas in vid en intresseavvägning.

9. Vad ska ni göra vid personuppgiftsincidenter?

Ni bör se till att ni har tillräckliga rutiner på plats för att upptäcka, rapportera och utreda personuppgiftsincidenter. Dataskyddsförordningen innehåller nya bestämmelser om vad ni som organisation måste göra om ni blir utsatta för dataintrång eller på något annat sätt förlorar kontrollen över de uppgifter ni behandlar. Ni måste dokumentera alla sådana händelser. När det inte är osannolikt att incidenten medför risker för enskildas fri- och rättigheter måste ni anmäla händelsen till tillsynsmyndigheten inom 72 timmar. Om incidenten kan leda till att personer utsätts för allvarliga risker såsom diskriminering, id-stölder, bedrägerier eller finansiella stölder ska ni även informera de registrerade om händelsen så att de kan vidta nödvändiga åtgärder. För att kunna leva upp till de nya skyldigheterna enligt förordningen är det viktigt att ni har tillräckliga rutiner på plats för att ni ska kunna upptäcka, rapportera och utreda personuppgiftsincidenter. Ni bör även fundera över vilka risker en sådan incident kan medföra och när ni behöver anmäla händelsen till tillsynsmyndigheten. Tänk på att tidfristerna för att rapportera personuppgiftsincidenter är korta. Det är därför bra att redan nu bestämma var ansvaret för att göra en sådan anmälan ska ligga i er organisation så att anmälan kan göras i rätt tid.

10. Vilka särskilda integritetsrisker finns med er behandling?

Ni bör fundera på om er personuppgiftsbehandling är förenad med särskilda risker för enskildas fri- och rättigheter och om ni i så fall måste göra en konsekvensbedömning avseende dataskydd enligt dataskyddsförordningen. Förordningen ställer särskilda krav på den som vill behandla personuppgifter på ett sätt som kan medföra stora integritetsrisker för enskilda. Om er organisation avser att utföra en riskfylld personuppgiftsbehandling måste ni först göra en noggrann analys av vilka konsekvenser behandlingen kan få för enskilda. Sådan riskfylld behandling kan till exempel vara storskaliga register som innehåller känsliga personuppgifter, profilering eller omfattande kameraövervakning på allmän plats. Om er analys visar att risken är hög, måste ni samråda med tillsynsmyndigheten innan behandlingen får påbörjas. Observera

även kravet på att utse dataskyddsombud vid riskfylld behandling, se mer under punkt 12.

11. Har ni byggt in skydd för personuppgifter i era IT-system?

Ni bör redan nu ta hänsyn till dataskyddsförordningens regler när ni tar fram nya it-system eller förändrar befintliga. Det ger en större möjlighet att följa reglerna, höja säkerheten och förhindra onödiga framtida kostnader. Grundläggande principer inom integritetsskydd är att inte samla in mer information än vad som behövs, inte ha kvar informationen längre än nödvändigt och inte använda uppgifterna till något annat än vad som var syftet när de samlades in. Genom att ta hänsyn till dessa principer när man utvecklar nya eller ändrar befintliga it-system blir det enklare för organisationer att uppfylla reglerna i förordningen. Att bygga in dataskydd i systemen kallas privacy by design och regleras uttryckligen i förordningen. När ni behandlar personuppgifter ska ni vidta lämpliga tekniska och organisatoriska åtgärder för att uppfylla kraven i förordningen både när ni fattar beslut om hur behandlingen ska genomföras och under hela den fortsatta behandlingen. Vilka åtgärder som behövs beror på uppgifternas art, omfattning och syfte med behandlingen liksom vilka risker för enskildas rättigheter och friheter som behandlingen kan innebära. Åtgärderna kan till exempel vara pseudonymisering, som medför att uppgifterna inte går att koppla till en enskild person utan ytterligare information (nyckel) som hålls avskild, eller dataminimering, det vill säga att endast behandla de uppgifter som är nödvändiga för varje enskilt ändamål.

12. Vem ansvarar för dataskyddsfrågor i er organisation?

Ni bör bestämma var i er organisation som ansvaret för dataskyddsfrågor ska ligga. Om det krävs enligt dataskyddsförordningen måste ni även formellt utse ett dataskyddsombud. Förordningen ställer krav på att vissa organisationer ska utse ett dataskyddsombud. Det gäller till exempel offentliga myndigheter och organisationer vars verksamhet involverar särskilt riskfylld behandling, som exempelvis regelbunden och systematisk övervakning av registrerade i stor skala eller omfattande behandling av känsliga personuppgifter. Den person som utses måste ha tillräcklig kunskap om dataskydd och få det stöd och de befogenheter som krävs för att kunna utföra sitt uppdrag på ett effektivt och oberoende sätt. Ni bör redan nu överväga om er verksamhet kräver att ni utser ett dataskyddsombud.

13. Har ni verksamhet i flera länder?

Om er organisation bedriver verksamhet i flera olika EU-länder bör ni ta reda på vilken dataskyddsmyndighet som ansvarar för tillsynen av de personuppgiftsbehandlingar ni utför. Huvudregeln i dataskyddsförordningen är att en organisation bara ska behöva svara inför dataskyddsmyndigheten i ett av EU:s medlemsländer. Om ni har verksamhet i flera länder är det därför viktigt att bedöma vilken dataskyddsmyndighet som ansvarar för tillsynen av de personuppgiftsbehandlingar som ni utför. Förordningens regler kring detta är komplicerade men förenklat uttryckt bestäms ansvarig dataskyddsmyndighet utifrån var er organisation har sin centrala förvaltning eller var beslut om

personuppgiftsbehandling fattas. I organisationer med traditionella upplägg, där alla viktiga beslut fattas på huvudkontoret, skapar detta normalt inga större problem. Det kan dock bli svårare att avgöra i organisationer med spridda ansvarsområden, där beslut om personuppgiftsbehandlingen ofta fattas på olika ställen. I sådana fall kan olika behandlingar falla under olika tillsynsmyndigheters behörighet. Det kan alltså vara nödvändigt att kartlägga var i er organisation de viktigaste och mest betydelsefulla besluten om personuppgiftsbehandling fattas.