

Strømnettutvalget  
v/utvalgsleder Nils-Kristian Nakstad  
c/o Enova  
Postboks 5700 Torgarden  
7437 Trondheim  
[nils.kristian.nakstad@enova.no](mailto:nils.kristian.nakstad@enova.no)

Saksbeh./tlf.nr.: Saksbehandler/Saksb.tlf  
Deres ref./Deres dato: dref/ ddato  
Vår ref.: Dokumentnummer  
Vår dato: 22.09.2021

## Vedrørende nettutvikling og strømnettutvalget

Vi viser til brev fra Statnett av 5. mars 2021 hvor Statnett imøtekom departementets ønske om å få bedre forståelse for hvordan konkrete nettutviklingsprosjekter blir til og utvikles i Statnett i en tidlig fase.

Siden dette brevet ble oversendt departementet har Statnett etablert en ny strategi for hvordan selskapet skal møte utviklingen i det grønne skiftet.

Strategien gjennomgår en rekke av de utfordringene selskapet møter med økt pågang for tilknytning av ny virksomhet, økt kraftforbruk og elektrifisering av eksisterende virksomheter.

Det siste tiåret har Statnett investert over 70 milliarder kroner i transmisjonsnettet og lagt grunnlaget for et kraftsystem som står bedre rustet til å gå inn i den elektriske fremtiden. Samtidig er energisystemet nå i en rivende utvikling både i Norge og Europa og utviklingen går klart i retning av et samfunn som styrer mot nullutslipp. Statnett har siden 2019 opplevd en massiv økning i antall henvendelser fra ulike virksomheter som ønsker å knytte seg til nettet. Samtidig går det europeiske kraftsystemet gjennom store endringer, både i mer integrert systemdrift og store investeringer i nett og produksjon.

Endringene påvirker Statnetts virksomhet og skaper et behov for en grundig gjennomgang av hvordan selskapet planlegger og gjennomfører sine oppgaver innen drift og utvikling av både nett og system.

Statnetts strategi har fått tittelen "Det grønne taktskiftet". Dette illustrerer både omfang og tempo i endringer og oppgaver for selskapet.

Strategien er vedlagt og under er det beskrevet en del områder hvor strategien peker på løsninger som har utviklet seg videre siden brevet av 5. mars ble sendt departementet. Statnett vil selvsagt gi innspill til utvalgets arbeid og håper brevet og strategien gir et innblikk i noen av utfordringene og løsningene Statnett nå står overfor i møtet med det grønne taktskiftet Norge nå er inne i.

### **Tempoet må øke**

Statnetts langsiktige markedsanalyse (LMA) gis ut annethvert år og beskriver den forventede utviklingen i kraftmarkedet, forbruk og produksjon. I juni 2021 ble det publisert en oppdatert utgave av LMA2020, allerede et halvt år etter den forrige utgaven. Denne ble publisert pga de store endringene som hadde skjedd især i CO2 prisøkning og observert industrielt behov. LMA2021 beskriver en forventet sterk økning av kraftforbruket, med store utfallsrom.

I arbeidet med strategien har Statnett valgt å planlegge for at utviklingen kan gå raskere og bli mer omfattende enn tidligere antatt. Vi ser at forbruket i Norge kan stige opp mot 220 TWh i 2050, opp fra dagens rundt 140 TWh. Dette handler både om elektrifisering av flere sektorer og eksisterende virksomhet og om etablering av ny industri basert på fornybar kraft. For å sikre at nettet og kraftsystem muliggjør disse planene, er det rasjonelt å skalere for en stor vekst tidlig slik at man kan justere planer for å ivareta dette.

### **Behov for robuste planer**

Statnett gir hvert andre år ut en nettviklingsplan (NUP) som beskriver den forventede utviklingen og konkrete planer for nettvikling de neste tjue årene. Sammen med System- og markedsutviklingsplanen (SMUP) utgjør disse Statnetts sentrale planverk.

Planene utvikles videre til konkrete utbyggingsprosjekter og ulike markeds- og systemtiltak. Statnett har i dag en portefølje bestående av 81 ulike prosjekter for utbygging av nett og en omfattende portefølje for system- og markedstiltak.

Det økte tempoet og omfanget i utviklingen innen kraftforbruk og endringer i systemdriften vil utfordre behovet for nye tiltak og utbygging av nettet og gjennomføringstempoet, men også planmetodikken for Statnett og andre nettselskaper. Eksisterende planer utvikles i stor grad tiltak for tiltak og gir ikke i stor nok grad robusthet for en rask utvikling og behovet for rask tilknytning av nye kunder.

Statnett har sett at det er behov for mer robuste planer og en mer helhetlig tilnærming, på tvers av nettnivåer og med bruk av både nettforsterkning og system- og markedsvirkemidler.

### **Områdeplaner sikrer helhet og tempo**

For å oppnå dette vil Statnett nå etablere helhetlige områdeplaner. Disse skal ta høyde for innmeldte og forventede forbruksøkninger i området, behov for reinvesteringer og vedlikehold og en langsiktig utvikling i nettet. Planene skal ta utgangspunkt i et strategisk målbilde som beskriver nettet frem i tid og et veikart med fremrykningsplaner for å nå det målbildet. Det skal inkludere reinvesteringer, spenningsoppgradering, nybygging av anlegg og bruk av system- og markedsvirkemidler.

En slik plan vil gi forutsigbarhet for aktører som ønsker å etablere ny virksomhet, samtidig som den vil muliggjøre mer effektive samfunns- og myndighetsprosesser og etablering av rasjonelle prosjektporteføljer med økt gjennomføringstempo for Statnett.

Endringer i måten man planlegger nett og system vil også skape behov for endringer i samfunnsprosessene. Vi må sikre at også disse ivaretar helhet og sikrer at man har et samfunnsmessig rasjonelt perspektiv på helheten.

### **Samfunnsmessig rasjonell utvikling av kraftsystemet**

Statnett skal sikre at kraftsystemet utvikles på en samfunnsmessig rasjonell måte. Det innebærer at man må velge rasjonelle løsninger som er robuste og kan ivareta utviklingen over tid. Med den utviklingen vi nå ser, vil det innebære at man må være noe mer i forkant enn det som har vært praksis inntil nå. Dette ble også løftet frem i Nettmeldingen av 2010, hvor det ble understreket at det er bedre å være i forkant enn i bakkant. Dette må samtidig balanseres med et sterkt fokus på robusthet og effektivitet i utviklingen, slik at kostnaden for brukerne av kraftnettet blir akseptabel.


Den forventede forbruksveksten innebærer opp mot 50% vekst før 2050 og en vekst i forbrukseffekt på i størrelsesorden 10 000 MW. Mye av dette vil komme langt unna kraftproduksjonen og vil kreve omfattende utbygging av nett og vesentlig økt utnyttelse av det eksisterende nettet. Samtidig som Statnett vil bidra til å øke tempoet, skal vi sikre at utviklingen blir rasjonell og økonomisk bærekraftig.

Statnett vil i det videre formidle hva disse endringene betyr for selskapet og for sektoren. Vi vil komme med konkrete innspill til forbedringer i prosesser og hvordan vi selv vil endre våre prosesser for å øke tempoet og sikre samfunnsmessig rasjonell utvikling av kraftsystemet samtidig som man legger til rette for fremtidens bærekraftige verdiskaping og samfunn.

Vedlagt er Statnetts strategi.

Med vennlig hilsen

Statnett SF



Hilde Tonne  
Konsernsjef

Kopi: Olje- og Energidepartementet v/Andreas Eriksen og Siri Aspevik Bosheim

# Det grønne taktskiftet

Statnetts strategi



Statnett

## Statnetts oppdrag

### Sikker strømforsyning og bærekraftig verdiskaping

Omstillingen til et nullutslippssamfunn gjør Statnetts oppdrag enda viktigere. Som systemansvarlig nettselskap har vi ansvar for en samfunnsøkonomisk rasjonell drift og utvikling av transmisjonsnettet og at det til enhver tid er balanse mellom produksjon og forbruk av elektrisk kraft. Vi skal sørge for sikker strømforsyning og utvikle løsninger som utnytter kraftsystemet effektivt. Samfunnets behov for sikker strømforsyning øker i takt med elektrifiseringen. Vi skal sikre tilstrekkelig kapasitet i nettet til ny produksjon, økt forbruk og ny næringsvirksomhet, og på den måten være en drivkraft i det grønne skiftet.

Vi skal løse oppdraget vårt effektivt, på en måte som skaper verdi over tid og ved å opptre på en ansvarlig og bærekraftig måte i tråd med statens eierforventninger. Ved å balansere samfunnsøkonomiske, sosiale og miljømessige hensyn realiserer vi bærekraftig verdiskaping for fremtiden.

## Statnetts strategi

### Det grønne taktskiftet

Det grønne taktskiftet skjer nå. Tempo og volum på omstillingen til nullutslippssamfunnet øker betydelig. Kraftsystemet er bærebjelken i omstillingen og tilretteleggingen for fremtidens bærekraftige verdiskaping. Det krever produksjon av fornybar energi og et kraftsystem som sørger for forsyningsikkerhet og effektive leveranser. Det krever også utveksling mellom land og områder.

Statnett skal være en drivkraft for nullutslipp i 2050 ved å legge til rette for elektrifisering og ny grønn verdiskaping. Vi forbereder oss for et forbruk på 220 TWh i 2050 sammenlignet med 140 TWh i dag. Nettet blir enda viktigere, og må forsterkes og fornyes raskere. Utviklingen av havvind kan bli lønnsom før 2030 og setter store krav til Statnett som systemoperatør og mulig utvikler av et fremtidig havnett i Nordsjøen.

Statnett skal sørge for en sikker drift og effektiv kraftforsyning ved å utvikle fremtidens nett, markeds- og driftsløsninger på en fortsatt samfunnsmessig rasjonell måte. Dette skal vi gjøre gjennom en tydelig og operasjonell strategi som skal:

- Støtte nasjonal elektrifisering og verdiskaping gjennom helhetlig utvikling av kraftsystemet
- Øke vår gjennomføringsevne
- Sikre forutsigbarhet for kunder og interessenter
- Opprettholde vår effektivitet for å bidra til et fortsatt konkurransedyktig kraftsystem

### Utvikling og drift og av kraftsystemet planlegges helhetlig og langsiktig

Vi skal etablere *områdeplaner* i alle regioner som grunnlag for vår helhetlige nett og systemutvikling. Der vil vi se system- og anleggstiltak i sammenheng, og kombinere behovene for markedstiltak, fornyelse, nettkapasitet og vedlikehold. Dette danner et videre grunnlag for konseptvalg og prosjektutvikling.

Vi skal videreutvikle felles prinsipper for risikoaksept i tråd med behovene i kraftsystemet, basert på felles datagrunnlag i Statnett.

Systemdrifts- og markedsløsninger digitaliseres og automatiseres på norsk og nordisk plan. De nærmeste årene innføres flytbasert markedskobling og finere tidsoppløsning i markedene.

Vi skal bruke 420 kV som standard spenningsnivå for fremtidens transmisjonsnett. Det innebærer en systematisk og kontinuerlig innfasing basert på et langsiktig målbilde av fremtidens nett.

Beslutninger om anleggsforvaltning skal baseres på livsløpskostnader. Det innebærer at fornyelser, vedlikehold og beredskap planlegges under ett og i et livsløpsperspektiv.

Kraftutveksling bidrar til den grønne omstillingen og genererer betydelige handelsinntekter som bidrar til å dempe tariffvirkningene av elektrifisering. Vi skal sikre høy oppetid på våre anlegg og god forsyningsikkerhet for våre kunder.

Fleksibilitet fra forbrukere og produsenter er viktig for å sikre reserver til balanseringen, gi raskere nettilknytning og redusere nettinvesteringer. Løsninger for å utnytte og utvikle fleksibilitet skal legges til grunn for beslutninger i operativ drift og nettplanleggingen.

## **Statnett skal være en tydelig premissgiver for elektrifisering og verdiskaping i Norge**

Vi skal følge opp kunder og interessenter systematisk for å legge til rette for videre industriell utvikling i Norge og sikre rasjonell tilknytning av nytt forbruk og produksjon.

I planlegging og drift må kraftsystemet på land og offshore sees på som ett kraftsystem. Gjennom systemansvaret har Statnett også ansvar for å bidra til rasjonell utvikling av havnettet, og Statnett må se nettet til lands og til havs i sammenheng. Statnett må også forberede seg på å ta andre roller til havs, og på at utviklingen kan gå raskt.

Vi skal bidra til en opplyst samfunnsdebatt ved å dele vår kompetanse om kraftsystemet, kraftmarkedet, og de muligheter dette gir for Norge.

## **Vi skal drive målrettet og forretningsnær digitalisering og innovasjon**

Vi skal øke tempoet i utnyttelsen av ny kunnskap og teknologi, bli mer datadrevet, bygge et sterkt digitalt fundament med tilgang til felles data, løsninger og plattformer, skape tidlig verdi av digitale tiltak, og videreutvikle tjenestemodeller som søker kostnadseffektive løsninger gjennom partnerskap. Vi samarbeider aktivt med andre TSOer og aktører og for å transformere energisystemet i Norge, Norden og Europa.

Utvikling av og anvendelse av ny teknologi er avgjørende både for å sikre at de betydelige investeringene som utløses av elektrifiseringen er fremtidsrettede, kostnadseffektive og relevante.

## **Vårt lederskap skal være helhetlig og løsningsorientert på tvers av organisasjonen. Tydelig effektivitetsstyring bidrar til god måloppnåelse**

Vår virksomhetsstyring, organisatorisk struktur og lederskap tar utgangspunkt i strategien. En fornyet virksomhetsledelse tilrettelegger for at våre ledere effektivt operasjonaliserer strategien og leder tiltakene ut. Vi skal øke organisasjonens effektivitet og leveranseevne gjennom tydelig organisering, god kompetanseforvaltning, et fleksibelt arbeidskonsept og tverrfaglige leveranser. Vi søker løsninger som er avstemt og fungerer på tvers i selskapet. Ved å vurdere hvordan beslutninger påvirker vår målte effektivitet, bidrar ny effektivitetsregulering til økt kvalitet og forutsigbarhet i styringen og legger til rette for tydelige prioriteringer.

## **Sentrale prioriteringer**

To forhold ligger alltid til grunn for våre aktiviteter: Systematisk arbeide med å forebygge alle ulykker og personskader og styrking av bærekraftsarbeidet gjennom konkrete handlingsplaner. Vi forbereder oss på opp mot 220 TWh forbruk i 2050 og øker tempoet gjennom å:

- Etablere helhetlige områdeplaner
- Systematisere tilknytningsprosessen
- Forsere spenningsoppgradering til 420 kV
- Forberede Statnett på å spille en aktiv rolle til havs
- Utvikle og utnytte system- og markedsvirkemidler
- Intensivere reinvesteringer, vedlikehold og beredskap i sårbare områder
- Øke gjennomføringskapasiteten i byggeprosjektene
- Utnytte muligheter innen innovasjon og digitalisering

## Fremtidens kraftsystem: Nullutslipp, integrert og digitalt

### Nullutslippssamfunnet gir radikale endringer av kraftsystemet i Europa og Norge

Europa er på vei til et nullutslippssamfunn, og omstillingen går stadig raskere.

- EU har vedtatt et vesentlig strammere utslippsmål for 2030 (55%) og det reformerte kvotemarkedet har blitt et sentralt virkemiddel.
- Finanssektoren har blitt en viktig drivkraft for omstillingen gjennom å premiere prosjekter og bedrifter som inngår i det grønne skiftet.
- Den teknologiske og industrielle utviklingen innen vind og solkraft, batterier, elektrolyse og annen energilagring, gir stadig lavere kostnader.

Disse tre faktorene øker omstillingstakten hver for seg, og den samlede effekten blir stor.



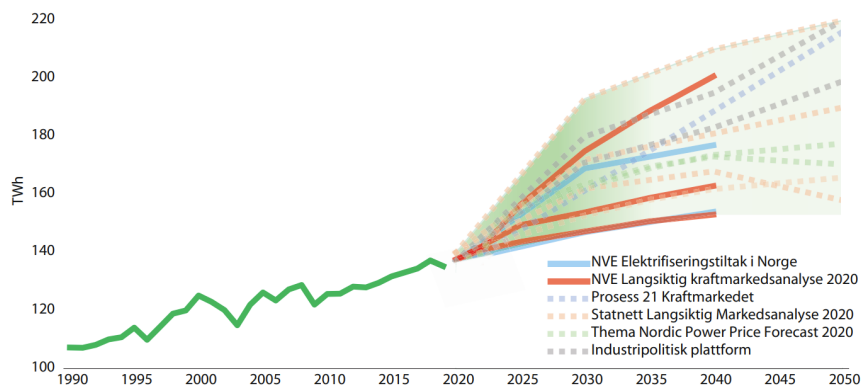
Vind- og solkraft skal både erstatte dagens kull- og gasskraftproduksjon og bidra med store mengder utslippsfri energi i andre sektorer. Det forventes en dobling av europeisk kraftforbruk til 2040-50, men økningen kan bli enda større hvis man ikke når målene om økt utnyttelse av spillvarme og energisparing.

Med mer vind- og solkraft må forbruket i større grad tilpasse seg variasjonene i produksjonen. Her blir samspill med varmesektoren, transportsektoren og fleksibel produksjon av hydrogen basert på fornybar energi (grønt hydrogen) sentralt.

I årene som kommer vil kraftprisene svinge vesentlig på kort sikt. Økt variasjon i handelsvolum, kraftproduksjon og forbruk forsterker behovet for automatisert og digitalisert drift.

Viktige drivere for vekst i norsk kraftforbruk og produksjon:

- Elektrifisering gir betydelig forbruksvekst.
- Både nytt industriforbruk som flere datasentre, batterifabriker, fiskeoppdrett på land og vekst i tradisjonell kraftintensiv industri gir også økt forbruk.



Utfallsrommet for forventet kraftforbruk i 2050 er stort. Vi må forberede oss på et høyt scenario. Figuren er hentet fra Energimeldingen: Historisk temperaturkorrigert forbruk og anslag for norsk kraftforbruk mot 2040. Anslag med lik farge er ulike scenarier fra samme analysemiljø.

Kilder: NVE (2021), NVE (2020), Prosess21 (2020), Statnett (2020), Thema (2020), Industripolitisk plattform (2020).

Dagens kraftoverskudd og vindkraft under bygging vil dekke en god del av kraftbehovet til elektrifisering, men det trengs mer kraft hvis Norge også skal legge til rette for økt verdiskaping. En betydelig kostnadsreduksjon for havvind og mye høyere CO2-pris, gjør at dette nå framstår som den mest realistiske kilden til store mengder fornybar energi lengre ut i tid, også uten subsidier. Rundt 2030 kan Norge få en stor utbygging av bunnfast vindkraft i Sørlege Nordsjø II uten subsidier. Dersom kostnadene ved flytende havvind etter hvert faller tilstrekkelig mye, kan denne teknologien bidra med stor kraftproduksjon i Norge.

### **Tettere integrasjon mellom land og sektorer**

Kraftsystemet er allerede tett sammenkoblet på tvers av land og regioner. Den grønne omstillingen forsterker behovet for internasjonalt samarbeid.

Løsningene vi utvikler, må koordineres med andre TSOer, børser, markedsaktører og andre interessenter.

Store, samtidige endringer i kraftsystem og nett stiller høyere krav til helhetlig planlegging, nettutvikling og bruk av TSOens virkemidler. Utviklingen av nett på land og offshore må ses i sammenheng med endringer i produksjon og forbruk i nærliggende områder og land. Med stadig mer vind- og solkraft og høyere CO2-pris øker nytten av krafthandelen betydelig. Dermed blir også felles planleggingsprosesser og harmonisering av markedsløsninger i Europa og Norden viktigere.

Den grønne omstillingen vil gi et nordisk kraftsystem med andre fysiske, tekniske og økonomiske egenskaper. De stabiliserende egenskapene i systemet reduseres, samtidig som svingningene i produksjon, forbruk og kraftflyt øker. Disse utfordringene er felles for det nordiske synkronsystemet, og vil kreve tett samarbeid i nettutvikling, utvikling av felles drifts- og markedsløsninger og i operativ drift.

Vi får også behov for tettere samspill med nettselskapene (DSOene) i nettplanleggingen og driftskoordineringen. Mye av det nye forbruket knyttes til regional- og distribusjonsnettet, og DSOene vil ta i bruk nye virkemidler og IT-løsninger for å håndtere økte driftsutfordringer og redusere behovet for nettinvesteringer.

Den grønne omstillingen gjør at de ulike energi- og industrisektorene blir mer integrert med kraftsystemet. Mer helhetlig planlegging av infrastruktur i hele energisystemet stiller krav til bred kompetanse, kan påvirke hvordan vi planlegger nettutviklingen og kan gi flere virkemidler for utviklingen av gode totalløsninger.

### **Ny teknologi og digitale løsninger gjør omstillingen mulig**

Teknologiutviklingen har allerede gitt oss mulighet for radikale endringer, og det er viktig å utnytte disse mulighetene videre på en helhetlig måte for å realisere fremtidens kraftsystem. Digitalisering, automatisering og felles, integrerte løsninger vil kunne øke utnyttelsen av kraftsystemet, ivareta forsyningssikkerheten, redusere kostnadene og øke verdiskapingen for våre kunder.

Kjernen er et felles faktagrunnlag med høy kvalitet som er basis for analyser, modeller og verktøy, og som brukes til å forbedre våre arbeidsprosesser og beslutningsunderlag. Det blir like viktig å forvalte data som å forvalte fysiske anlegg.

Det ligger store gevinster ved å ta digitale løsninger og ny teknologi i bruk innenfor hele Statnetts virksomhet. Utvikling av digitale tvillinger og modeller og bruk av sensorer og kunstig intelligens til simulering og prediksjon vil gi verdifull innsikt i anleggenes og kraftsystemets tilstand, øke oppetid og redusere gjennomføringstid i prosjektene. Bruk av nye line- og mastetyper og økt digitalisering av stasjoner vil kunne gi kostnadsbesparelser og økt fleksibilitet i anleggene. Automatisering av systemdriften er en forutsetning for å ivareta forsyningssikkerhet i et kraftsystem med større svingninger og finere tidsoppløsning.

Digitalisering og ny teknologi tilrettelegger for mer automatisert styring av forbruket, nye forretningsmodeller og flere nye, mindre aktører. Det gjør at rammevilkår og markedsløsninger må tilpasses og at informasjonsutveksling må skje automatisk og databasert. Mye av den nye forbruksfleksibiliteten vil komme i regional- og distribusjonsnettet. DSOene vil trenge mer fleksibilitet for å håndtere eget nett samtidig som Statnett har behov for mer fleksibilitet i systemdriften. Dette understreker behovet for å ha et godt samarbeid TSO-DSO og utvikle integrerte løsninger.

Våre operative systemer og prosesser blir stadig mer digitalisert og sammenkoblet. Dette øker kompleksiteten både i operativ drift og i utvikling av systemene. Et mer databasert, intelligent og automatisert kraftsystem, som kombinerer digital teknologi med det fysiske nettet, forsterker behovet for å integrere digital sikkerhet i alle ledd.



## Det grønne taktskiftet – hva innebærer det konkret?

Et robust nett og god forsyningsikkerhet er nødvendige forutsetninger i fremtidens utslippsfrie energisystem. Derfor skal og må Statnett være en pådriver og aktiv tilrettelegger for det grønne skiftet. Som et integrert selskap med ansvar for både nett og system ivaretar vi forsyningsikkerheten og legger til rette for elektrifisering av eksisterende virksomhet og utvikling av ny industri gjennom en samfunnsmessig rasjonell utvikling av kraftsystemet.

Statnetts rolle som TSO gjør at vi kan se ulike virkemidler i sammenheng og hente ut synergier gjennom en helhetlig tilnærming til drift og utvikling av kraftsystemet. Dette gjør vi i tett dialog og samarbeid med aktører i kraftbransjen, andre nettselskaper, industriaktører og myndigheter.

Det skjer store endringer i kraftsystemet og i aktørbildet. Utviklingen skjer raskt, vi vet mye om retningen, men usikkerhet gjør det vanskelig å få et presist bilde av fremtiden. Derfor er det viktig at vi følger utviklingen tett og ser et helhetlig bilde, at vi utøver vår rolle med langsiktige perspektiver, samtidig som vi har fleksibilitet i planverk, ressursbase og gjennomføringsmodeller.

Strategien skal bygge vårt felles kunnskapsgrunnlag og forbedre våre arbeidsprosesser. Dette vil gjøre det lettere å utnytte synergier på tvers i selskapet og med samarbeidspartnere, fatte gode beslutninger og lage helhetlige planer for utviklingen av nett og systemløsninger.



Figuren viser hvilke områder vi skal løfte oss på. Disse blir belyst videre på de neste sidene.

## Bærekraft og sikkerhet i alt vi gjør

Statnett er gjennom vårt samfunnsoppdrag en premissgiver i det grønne skiftet og en tilrettelegger for et bærekraftig samfunn. Vi må derfor også forvente økt oppmerksomhet på *hvordan* vi selv løser våre oppgaver. Dette handler blant annet om hvordan vi ivaretar personsikkerhet og hvordan vi kan minimere ressursbruk, miljøbelastninger og egne utslipp av klimagasser samtidig som vi legger til rette for en bærekraftig samfunnsutvikling. De sosiale dimensjonene ved bærekraft blir viktigere. Statnett må ivareta slike hensyn i alle beslutninger.

Vi legger til grunn at lovverket innen bærekraftsområdene vil skjerpes og forventningene fra omverden øker. Den økonomiske risikoen ved å ikke implementere bærekraftige løsninger øker. Dette er særlig vesentlig i vår virksomhet der nettutviklingen krever langsiktig planlegging, og prosjektene har lange ledetider.

Statnetts finansiering har vært og vil fortsatt være basert på en robust finansiell A-rating for å sikre nødvendig tilgang til det globale finansmarkedet på gunstige vilkår. Betydningen av systematisk bærekraftsarbeid og en ESG score blant de beste i vår bransje blir stadig viktigere for å opprettholde slike vilkår.

### *Dette vil vi oppnå*

Verdiskaping over tid forutsetter at vår virksomhet er bærekraftig. Vi bruker bærekraftige løsninger for å nå sektorpolitiske mål og bidra til mål som FNs bærekraftsmål og etterlevelse av Paris-avtalen. Våre prioriterte bærekraftsmål er:

- Sikre alle medarbeidere en trygg arbeidshverdag
- Sikre anstendige arbeidsforhold i hele verdikjeden
- Ta et helhetlig miljøansvar og bevare naturmangfold
- Redusere klimagassutslipp og håndtere klimarisiko
- Øke mangfold innen kompetanse, bakgrunn og kjønn
- Bekjempe korrupsjon, menneskerettighetsbrudd og uetisk opptreden i alle aktiviteter

### *Dette gjør vi*

#### **Vi operasjonaliserer bærekraft og sikkerhet i styring og gjennomføring**

Vi skal de neste årene integrere bærekraft og sikkerhet i alt vi gjør. I vår styring, aktiviteter og beslutningsprosesser er etterlevelse av gjeldende lover og krav en forutsetning. I tillegg skal vi gå lenger enn kravene på prioriterte områder. Dette er områder hvor sannsynligheten for nye krav er stor, der det kan være risiko for økte kostnader og muligheter for gevinster. Personsikkerhet, klima, naturmangfold, mangfold og leverandørhåndtering er slike områder. For de prioriterte bærekraftsområdene skal forventede gevinster og kostnader i et livsløpsperspektiv legges til grunn i beslutninger.

Vi vil aktivt bruke resultater fra ESG (Environmental, Social, Governance) og risikokartlegginger til å forbedre bærekraftarbeidet og har en ambisjon om å være blant de aller beste innen vår sektor. Dette krever at vi øker bevisstheten innen bærekraftfeltet ved å ha oversikt over kommende skjerpede krav, at vi hever organisasjonens kompetanse og utvikler organisasjonens kultur, samt integrerer hensyn til bærekraft og sikkerhet i interne prosesser.

Krav til sikkerhet skal ligge til grunn for Statnetts virksomhet, og prioritering av tid, kost eller kvalitet skal aldri gå på bekostning av personsikkerhet. Hensynet til personsikkerhet skal vektlegges i prosjektering, bygging og drift av anleggene våre. Vi skal arbeide med personsikkerhet i et systemperspektiv, legge til rette for sikker utførelse av arbeidsoperasjoner og etterlevelse av lover og krav.

Dette skal systemiseres gjennom målstyringen, der alle enheter identifiserer sine leveranser til arbeidet med personsikkerhet og bærekraft. For å lykkes med bærekraftarbeidet, er det en forutsetning at lederne tar ansvar, er synlige og går foran som rollemodeller. Den enkelte medarbeider skal medvirke og bidra til en utviklende sikkerhets- og bærekraftkultur i selskapet.

#### **Vektlagt arbeid og mål innen de prioriterte bærekraftmålene:**

- Vi legger til grunn nullvisjonen som en driver for kontinuerlig forbedring og arbeider systematisk med å forebygge alle ulykker og personskader.

- Alle leverandører og underleverandører som Statnett kvalifiserer til å samarbeide med oss, skal til enhver tid dokumentere en bærekraftig og sikker virksomhet og etterlevelse av våre etiske retningslinjer.
- Vi skal ta et helhetlig miljøansvar og vi skal legge særlig vekt på bevaring av naturmangfold og landskapsverdier. Fram mot 2030 skal vi aktivt tilrettelegge for naturmangfold i og rundt våre anlegg, og dette er en integrert del av planlegging og drift av anleggene våre.
- Vi skal redusere våre klimagassutslipp med 25% innen 2025. Dette vil blant annet kreve en kraftig reduksjon av SF<sub>6</sub>-utslipp fra våre anlegg samt en stor omstilling av kjøretøyparken vår. Innen 2030 skal vi redusere klimagassutslippene med 50% og med mål om null utslipp i kraftsystemet i 2050. Det innebærer at bærekraftige teknologier og løsninger velges. For eksempel unngå høykarbonholdige arealer som myr, utfase SF<sub>6</sub> fra våre anlegg og stille krav om bærekraftige materialer.
- Vi skal håndtere klimarisiko. Dette innebærer å systematisere arbeidet med, og rapportere på, klimarisiko iht. Task Force on Climate Related Financial Disclosures (TCFD).
- Statnett skal øke mangfold i selskapet innen kjønn, bakgrunn og kompetanse. Mangfold gir tilgang på et større talent pool, gir ulike perspektiver og påvirker lønnsomhet, innovasjon og risikostyring positivt. Dette oppnås gjennom målrettet rekruttering og talentutvikling, kompetanseheving blant ledere på mangfold og ubevisst diskriminering, samt målstyring

## Sikker forsyning basert på felles risikoforståelse

Statnetts anlegg og systemer er kritisk infrastruktur. Svikt i forsyningen får umiddelbart store konsekvenser for annen infrastruktur, industri, kritiske samfunnsfunksjoner og befolkningen. Avhengigheten av strøm vil øke med det grønne skiftet. Statnett må derfor videreutvikle vår risikoforståelse innenfor rammene av samfunnets forventninger og krav. Vi må vurdere hvordan endringene i kraftsystemet påvirker sårbarhet i driften, hvilken aksept samfunnet har for avbrudd og hvilke løsninger vi kan benytte. Gjennom daglig drift og beredskap, gjennomføring av utbyggingsprosjekter, og langsiktig og koordinert planlegging påvirker vi dette.

### *Dette vil vi oppnå*

For å sikre god utnyttelse av kraftsystemet samtidig som vi opprettholder høy forsyningssikkerhet, skal vi legge til grunn omforente prinsipper for risikoaksept i nettplanleggingen, anleggsdrift og systemdrift. Prinsippene forankres i Konsernledelsen, beskrives i felles dokumentasjon og evalueres årlig for å sikre at de er tilpasset utviklingen i kraftsystemet.

### *Dette gjør vi*

#### **Videreutvikler prinsipper for risikoaksept i tråd med behovene i kraftsystemet**

Det er behov for å videreutvikle dagens prinsipper<sup>1</sup> for risikoaksept. Vi skal avklare hvordan Statnetts driftspolicy skal forstås og hvilke fravik som aksepteres i ulike driftssituasjoner, inkludert ved driftsstanser og anstrengte driftssituasjoner, samt i hvilket omfang det vil være rasjonelt å ta i bruk systemansvarligs virkemidler for å unngå brudd på driftspolicy.

Prinsippene og praktiseringen skal vurderes årlig for å sikre samsvar med behovene i kraftsystemet og at prinsippene praktiseres på enhetlig måte. Dette inkluderer å vurdere hvordan ulike grader av redundans (N-1/N-1-1) skal legges til grunn for nettplanleggingen, hvordan forsyningssikkerhet skal prissettes og hvordan avbruddsrisiko skal håndteres, spesielt knyttet til hendelser med lav sannsynlighet og høy konsekvens. Erfaringer fra system- og anleggsdriften og fra arbeidet med egne områdeplaner, skal gi grunnlag for justeringer av prinsippene. Bedre datakvalitet vil gi bedre grunnlag for å vurdere akseptabel risiko og for å tilpasse prinsippene til ulike driftssituasjoner.

#### **Felles risikoforståelse i tråd med samfunnets forventninger basert på områdeplaner, felles datagrunnlag og konsistent kommunikasjon**

Vi vil etablere felles risikoforståelse og oppfølging på følgende måte:

- Beregninger av pålitelighet og risiko skal baseres på felles datagrunnlag med kvalitativ kunnskap om de enkelte anlegg og kvantitative og probabilistiske beregninger. Dette skal vi gjøre for risiko både på kort-, mellomlang- og lang sikt.
- Gjennom tverrfaglig samarbeid vil risikoer og avveininger på ulike områder bli håndtert med utgangspunkt i felles prinsipper for risikoaksept.
- Områdeplaner, som sammenfatter behov og tiltak innen et geografisk område, vil beskrive utviklingen og usikkerheten knyttet til risikoen for svekket forsyningssikkerhet, fra dagens situasjon og fremover i tid.
- Metoder og kommunikasjonsmåter for risiko på tvers av funksjonsområder og tidshorisonter skal sikre at begrepsbruk og risikoforståelse blir konsistent og enklere å forstå.

---

<sup>1</sup> Gjeldende prinsipper for risikoaksept er beskrevet i Statnetts driftspolicy og "Veileder for å vurdere forsyningssikkerhet i kraftsystemplanleggingen".

## Helhetlig kraftsystemplanlegging med bruk av områdeplaner

Den akselererte elektrifisering krever økt tempo i kraftsystemutviklingen. Nettutviklingen skal prioriteres innenfor en helhetlig plan- og porteføljeprosess, hvor alle TSOens virkemidler inngår. Vi må samarbeide godt på tvers av fag og divisjoner, fra konsept til idriftsatt løsning, og være en tydelig premissgiver for utviklingen av kraftsystemet som helhet.

*Dette vil vi oppnå*

- Områdene skal utvikles med helhetlige og langsiktige løsninger. Ut fra totale behov, på riktig nettnivå og ved bruk av samlede virkemidler
  - Balansen mellom nybygging, vedlikehold og fornyelse skal være risikobasert og kostnadseffektiv
  - Utnytte samspill mellom nettutvikling, systemdrift og markedsløsninger
  - Godt samarbeid og arbeidsdeling mellom transmisjonsnettet og underliggende nett
  - Legge grunnlag for effektiv prosjektgjennomføring
- Tydelig og god kommunikasjon med kunder, interessenter og myndigheter

*Dette gjør vi*

### **Områdeplaner beskriver konkrete trinn frem mot et målnett**

Områdeplaner skal sammenfatte både system-, markeds- og anleggstiltak som skal gjennomføres innenfor et geografisk område. Planene skal ta utgangspunkt i fornyelsesbehovet i området og kombinere dette med kapasitets- og vedlikeholdsbehov, driftsituasjonen samt mulighetene for utkobling. Områdeplanene skal beskrive en trinnvis fremdrift for ulike tiltak. De skal inkludere hele porteføljen av tiltak som nye ledninger/stasjoner, levetidsforlengende tiltak, systemvern og markedsløsninger. Videre skal områdeplanene sikre at vi setter enkelttiltak inn i en større kontekst, og bidra til å prioritere de riktige tiltakene til rett tid.

Områdeplanene skal legge til rette for økt tempo og effektivitet i gjennomføringen, og sikrer bedre utnyttelse av leverandørmarkedet. De skal vedtas av Konsernledelsen og styret, og vi vil gradvis tilpasse vår beslutningsstruktur rundt disse. Ambisjonen er at de også vil kunne legges til grunn i dialogen med myndighetene og ha en positiv effekt på tidsbruken i høringsprosesser.

### **En transparent, tydelig og strategisk rettet planfunksjon**

Statnett skal være en tydelig premissgiver ved å lede kunder mot sterke punkter i nettet og kommunisere hvilke muligheter våre planer legger til rette for; slik at kunder i større grad kan tilpasse seg eksisterende planer og systemet utnyttes best mulig. Vi må ha et solid faglig grunnlag og forutsigbare planer for å sikre en eksternt dialog som gir godt samarbeid med både kunder, nettselskaper, myndigheter og andre interessenter.

For å sikre best mulig beslutningsgrunnlag og effektiv informasjonsutveksling fortsetter vi arbeidet med å heve datakvaliteten og videreutvikle verktøy og informasjonsmodeller. Ambisjonen er at områdeplanene og nettutviklingsplanen skal være digitale og at oppdaterte data tilgjengeliggjøres for ulike brukergrupper. Statnett vil utvikle løsninger for nettutviklingen (digital Kraftsystemutredning / Nettutviklingsplan) og nettilknytning (digital kundereise) i tett samarbeid med myndighetene og andre nettselskaper, blant annet gjennom å utnytte potensialet i standardiserte prosesser og plattformteknologi.

## Fundamentale endringer i systemdrift og markedsløsninger

Dagens markeds- og driftsløsninger ble utviklet for 20-30 år siden. De har vært effektive og har bidratt til at Norge har et høyt utnyttet nett, men har i stor grad vært basert på operatørenes individuelle vurderinger og manuelle inngrep fra operatørene. Denne måten å drifte på er ikke lenger mulig. For å ivareta samfunnsoppdraget må drifts- og markedsløsningene derfor endres fundamentalt. Vi gjør et stort løft for å etablere en ny plattform for systemdriften frem mot 2025 med økt automatisering, nye markedsløsninger og digitalisering og deling av data, samtidig som TSO-samarbeidet i Norden blir tettere. I denne perioden er det behov for økte marginer i systemdriften, noe som vil gi lavere samfunnsøkonomisk effektivitet. Videre mot 2030 vil vi øke systemutnyttelsen ved å realisere gevinstene av de nye systemene, ta i bruk nye løsninger for å øke nettutnyttelsen og forbedre driftskoordineringen.

*Dette vil vi oppnå*

- Vi skal ivareta høy forsyningssikkerhet og handelskapasitet
- Markedsdesignet skal gi riktige prissignaler og dermed effektiv utnyttelse av nettet og aktørenes ressurser og fleksibilitet
- Systemdriften skal automatiseres i betydelig omfang innen 2030, og beslutninger i operativ drift og planlegging skal baseres på datadrevne anbefalinger
- Vi legger om prosessene våre i samarbeid med andre TSOer og DSOer for å forbedre driftskoordineringen
- Et mer effektivt kraftmarked og økt samfunnsnytte

*Dette gjør vi*

### **Utvikler markedsløsninger som spiller godt sammen med fysikken**

Markedsløsningene må endres for å gjenspeile fysikken på en god måte. Hvis ikke, vil avstanden mellom marked og fysikk øke, og føre til fall i samfunnsøkonomisk effektivitet og behov for økt innsats i operativ drift. Viktige grep som gjøres frem til 2025 er innføringen av flytbasert markedskobling og finere tidsoppløsning i markedene. Fremover vil vi også vurdere mulighetene for flere budområder.

### **Betraktelig økt automatisering av systemdriften**

Finere tidsoppløsning i markedene forutsetter automatisering av balansering og flaskehalshåndtering. Samtidig endrer vi måten å balansere på ved innføring av ny nordisk balanseringsmodell (NBM) ved at vi går over til å balansere budområdene hver for seg og gjør hver TSO mer ansvarlig for å holde sin balanse. Denne omleggingen krever data av høy kvalitet, utvikling av avanserte algoritmer, god trening av operatørene, robuste IT-løsninger og tett samarbeid mellom TSOer, regulatorer og markedsaktører. Når det er på plass, vil vi jobbe videre med å realisere gevinstene fra de nye løsningene. Vi vil også øke nettutnyttelsen ved å ta i bruk mer tilstandsbaserte kapasitetsgrenser og automatisere bruk av systemvern.

### **Realiserer synergier basert på felles data og integrerte løsninger**

Et viktig grep i utviklingen av den nordiske driftskoordineringen er økt deling av data og bruk av felles modeller og analyser levert av driftskoordineringssenteret i København (RCC). Med utgangspunkt i en felles kraftsystemmodell vil TSOene koordinere utkoblinger bedre, øke driftssikkerheten og fastsette kapasiteter basert på samlet flyt i hele regionen. Statnett vil bruke modellen som basis for egen driftsplanlegging og i andre relevante prosesser.

Statnett vil tilrettelegge for sømløs deling av data med norske aktører innenfor krav til informasjonssikkerhet og nøytralitet. Vi vil videreutvikle løsninger for innrapportering og deling av data, med et fremtidig mål om at all samhandling med bransjen skal skje med utgangspunkt i en felles kraftsystemmodell som oppdateres automatisk og at relevant kraftsystem- og markedsdata meldes inn én gang og ett sted. Vi vil også tilgjengeliggjøre data fra Elhub så det kan fungere som en plattform for utvikling av nye tjenester.

### **Effektiv utnyttelse av fleksibilitet i balanseringen og for å sikre god nettutnyttelse**

Fleksibilitet er viktig for å sikre reserver til balanseringen, gi raskere nettilknytning og redusere nettinvesteringer. Statnett vil kartlegge potensialet for fleksibilitet, og tilgangen til og løsninger for å utnytte fleksibilitet vil legges til grunn for beslutninger i operativ drift og nettplanleggingen.

For å håndtere mindre marginer i kraftsystemet, endrer vi spesifikasjonene for reservene vi har, i tillegg til å innføre raskere reserver. Vi justerer også de nordiske reservekravene slik at TSOenes reservekrav baseres

på behovene i budområdene de har ansvar for. Vi må samtidig øke innsatsen for å dekke behovet. Dette krever at vi utvikler markedsløsningene våre for å øke tilgang og konkurranse på tilbydersiden. Vi ønsker å prekvalifisere forbruksaktører til alle våre markeder innen 2025.

For å redusere driftsrisiko vil Statnett innen 2025 gjennomføre langsiktige anskaffelser av fleksibilitet i påvente av nye nettinvesteringer, primært i Stor-Oslo. Vi ønsker også å ta i bruk tilknytningsavtaler med vilkår i transmisjonsnett, og etablere kriterier og prosesser for tilknytning i underliggende nett.

Frem til 2030 vil vi utvikle støttesystem og prosesser for å sikre effektiv bruk av fleksibilitet for planlegging, balansering og drift hos både Statnett og øvrige nettselskap. Løsningene skal sikre riktige oppgjør, sikker drift og lave barrierer for deltagelse i markeder. En viktig ambisjon er å tilrettelegge for at også mindre forbruksaktører kan delta i fleksibilitetsmarkedene. Dette tilrettelegger for videre forretningsutvikling og digitalisering av fleksibilitetsløsninger uavhengig av nettnivå og tilknytningspunkt.

### **Driftskoordineringen skal videreutvikles sammen med de øvrige nettselskapene**

Myndighetene har slått fast at Statnett som systemansvarlig har ansvar for å koordinere aktørene i kraftsystemet, samtidig som øvrige nettselskapers ansvar for egen drift skal klargjøres. Statnett vil tilrettelegge for at nettselskapene kan ivareta sitt ansvar på en god måte. Økt informasjonsutveksling, digitalisering av prosesser og bruk av avtaler mellom nettselskap og mellom nettselskap og kunder står sentralt. Sammen med bransjen vil vi sette felles mål for å styrke samarbeidet og utvikle løsninger for å dele data. Statnetts verktøy og prosesser vil også videreutvikles for å integrere nettselskapenes vurderinger i systemdriften.

### **Forbedrer samordningen og planleggingen av driftsstanser**

For å minimere samfunnsøkonomiske kostnader og overholde forskrifter og kommende europeiske krav, vil vi forbedre planlegging og gjennomføring av driftsstanser. Det er også en forutsetning for å kunne gjennomføre Statnetts prosjektportefølje. Målet er en effektiv og mer langsiktig planlegging som hensyntar behov både i systemdriften og nettutviklingen. Det vil jobbes på tvers av driftsmiljøene og prosjektene for å oppnå færre driftsstanser, innmelding i henhold til frister og færre endringer. Et viktig grep er prioritering og avklaring av utkoblingsbehov i prosjektene før innmelding av planer. Vi vil utvikle bedre planleggingsverktøy som gjør at konsesjonærer kan koordinere bedre seg imellom, og på sikt vil vi etablere utkoblingsplaner med lenger tidshorison (1-5 år). Målsetningen for vår saksbehandling er at 90 % av alle innmeldte driftsstanser skal være ferdig behandlet fra systemansvarlig innen 3 uker.

## Samfunnsmessig rasjonell utvikling av fremtidens nett

Statnett har ansvar for samfunnsøkonomisk rasjonell drift og utvikling av transmisjonsnettet. Vi skal ha et kraftsystem med høy forsyningssikkerhet, som legger til rette for økt forbruk og produksjon og bidra til en rasjonell utnyttelse av allerede utbygde kraftressurser. Vi skal være tilstrekkelig i forkant med nettutviklingen, og vi skal koordinere fornyelses- og kapasitetsbehov for å kunne møte kundenes behov på mest mulig rasjonell måte.

En rasjonell utvikling av kraftsystemet betyr også at nytt stort forbruk og ny produksjon må lokaliseres så hensiktsmessig som mulig. Dette stimuleres blant annet via prissignaler fra kraftmarkedet, fra tariffer, innkreving av anleggsbidrag og ved Statnetts informasjon til offentligheten om gunstige lokaliseringer. Vi bør også vurdere om nye regulatoriske virkemidler kan bidra mer til fremme hensiktsmessig lokalisering av større uttak og innmating.

En forutsetning for effektiv og sikker utnyttelse av kraftsystemet er at hele verdikjeden produksjon-transmisjon-forbruk ses i sammenheng, og at samspillet TSO-DSO fungerer godt. Den langsiktige utviklingen må ses i lys av samfunnets behov og sannsynlig utvikling i hele energisystemet.

### *Dette vil vi oppnå*

- Et robust transmisjonsnett som ivaretar samfunnets behov for kapasitet, pålitelighet og tilgjengelighet. Være i forkant med å utvikle kapasiteten i transportkanalene der det også er fornyelsesbehov, og øke kapasiteten i områder hvor økt produksjon eller forbruk er sannsynlig
- Anlegg bygges med mulighet for senere kapasitetsøkninger for å håndtere en usikker fremtid
- Bidra til gunstig lokalisering av nytt forbruk og ny produksjon for å sikre raskere tilknytning og god utnyttelse av systemet

### *Dette gjør vi*

#### **Transmisjonsnettet utvikles basert på en langsiktig overordnet strategi**

Statnett vil ha et jevnt høyt investeringsnivå for å dekke etterspørselen etter kapasitet og behov for fornyelser de kommende årene.

Vi utvikler nettet basert på en langsiktig overordnet strategi (prinsipper og arkitektur):

- 420 kV i transmisjonsnettet
- Nedtransformering til 132 kV mot underliggende nett
- Tilstrebe forenkling i stasjonsstruktur tilpasset store lastpunkt
- Store byer og lastpunkter med stor utveksling har særskilt fokus
- Jevn takt på fornyelser som sikrer pålitelige anlegg, effektiv gjennomføring og utnytter muligheter for samordning med kapasitetsbehov
- Ytterligere digitalisering for styring, overvåking og utnyttelse av kapasiteten i nettet
- Nettutviklingen vurderes i lys av nåværende og fremtidig risiko og sårbarhet (forsynings- og leveringssikkerhet) i system- og anleggsdriften
- Helhetlig planlegging av nett på land og til havs

Statnett skal bygge mye nytt nett samtidig som en aldrende anleggsmasse skal vedlikeholdes og fornyes. Vi skal ha en risikobasert tilnærming til hvordan vi prioriterer tiltak. Områdeplaner inngår i en helhet som også omfatter transportkanaler, mellomlandsforbindelser og offshorenett.

Eksisterende anlegg legges til grunn for nettutviklingen, og langsiktig arealplanlegging skal bidra til effektiv anleggsutvikling og begrense miljøinngrep. Det etableres et eget investeringsprogram for å fornye kontrollanlegg slik at utskiftningsstakten kan økes fra 5 til 10 kontrollanlegg per år.



## Vi gjennomfører prosjekter effektivt fra plan til drift

Forbedringer av dagens gjennomføringsmodell kan gi store gevinster hele veien fra planlegging til idriftsettelse. Riktige tiltak som starter opp i rett tid gir betydelige verdier for samfunnet.

*Dette vil vi oppnå*

- Riktig prosjekt starter opp til rett tid basert på helhetlig planlegging og effektiv gjennomføring.
- Planleggingen av totalporteføljen må hensynta gjennomføringskapasitet, utkoblingsmuligheter, ressurser og leverandørmarked

*Dette gjør vi*

### **Effektivisering ved digitalisering**

Digital informasjonsmodell (IM), nytt prosjektstyringsverktøy og nytt konkurransegjennomføringsverktøy, vil redusere gjennomføringstiden i prosjektene, gi lavere kostnader og økt kvalitet. Det er en ambisjon om å redusere tidsbruken til prosjektering i tidligfasen med 30%, forutsatt at vi både tar i bruk IM i prosjektene og øker digital kompetanse bredt i organisasjonen. Erfaringstall i EU peker på et potensiale for 10% redusert gjennomføringstid i hele prosjektets levetid ved innføring av "digital tvilling". Det omfatter en radikal omlegging av hele arbeidsprosessen, inkludert konkurranse-gjennomføring og prosjektstyring. Etter 2025 skal alle nye nettanlegg overleveres drift med en digital tvilling. Informasjonsmodellen og digital tvilling skal etter dette benyttes i anleggeisers forvaltning, og drift og vedlikehold av anlegg. Timeforbruk reduseres og design og prosjektering parameteriseres slik at det blir lettere å håndtere endringer i prosjektene.

### **Utnytter innovasjon og økt standardisering**

Vi skal ha målrettet satsing på innovasjon og teknologiutvikling som er godt forankret i forretningens behov. Statnett skal i større grad utnytte innovasjoner i leverandørmarkedet som både bidrar til effektiv prosjektgjennomføring og gir en merverdi i anlegges levetid, og vi skal innen prioriterte områder jobbe sammen med leverandører for å bringe frem nye løsninger. Standardiserte tekniske løsninger og arbeidsprosesser vil redusere gjennomføringstiden og muliggjøre enkeltstående utskiftninger i anleggene.

Vi skal øke bruken av erfaringer fra driften i planlegging av byggeprosjektene og for å utvikle de tekniske standardene. Dette omfatter blant annet forbedringer i både prosesser og verktøy for å få til velfungerende kontinuerlig forbedring av designet av anleggene, og for å sikre at levetidskostnader ligger til grunn for design og anskaffelser.

### **Gjennomføringsmodeller som gir kapasitet og fleksibilitet**

Gjennomføringskapasiteten økes ved at valg av gjennomføringsstrategi, kombinasjon av anbudsform, kontraktsform og entreprisform er tilpasset det aktuelle prosjekt, mens det samtidig sikres best mulig avlastning av Statnetts byggherreorganisasjon og god konkurranse i markedet. Det er et mål å sikre best mulig utnyttelse av den samlede kapasiteten hos regionale nettselskap, gjennom byggherresamarbeid, samt at flere oppdrag både i prosjektering og bygging skal settes ut.

### **Redusert gjennomføringstid ved forenklet fullmaktsmatrise**

Beste praksis tilsier at prosjektledelse og prosjekteierstyring skal tilpasses prosjektets egenskaper og omgivelser slik at virksomheten får fokusert ledelses- og kontrollressursene der hvor utfordringene er størst. Dagens fullmaktsmatrise skal forenkles for å spare både tid og kostnader i prosjektutviklingen. Vurderingsgrunnlaget baseres på prosjektets størrelse, kompleksitet, viktighet og risiko. For store komplekse prosjekter vil kravene til prosjekteierstyring styrkes ved at kvalitetskontroll ved viktige milepæler og ved at faseoverganger utføres av personer som ikke er en del av prosjektorganisasjon.

### **Strategiske og kostnadseffektive anskaffelser**

I Statnett representerer anskaffelser 80% av konsernets årlige kostnader. Våre tverrfaglige kategoriteam skal fremover jobbe for å øke kostnadseffektiviteten i alle anskaffelser på tvers av prosjekt, drift og linje, gjennom god behovsverifisering, leverandørmarkedsforståelse og leverandørutvikling. Med økt datakvalitet, innkjøpsanalyser, måling og et styrket kommersielt fokus, vil vi fremover jobbe for at kategoriledelse utvikles til et kraftfullt strategisk verktøy. Anskaffelseskostnader reduseres i et levetidsperspektiv, vi opprettholder og utvikler et robust leverandørmarked, øker konkurransen om våre anskaffelser, og bidrar til å styrke kostnadskulturen i konsernet.

## Effektiv forvaltning av eksisterende anleggsmasse

Statnett har en anleggsmasse med bokført verdi på 60 milliarder kroner og en gjenanskaffelsesverdi på mer enn 250 milliarder kroner. Anleggene har lang levetid, og enkelte anlegg er mer enn 70 år gamle. Anleggenes tilgjengelighet er avgjørende for forsyningssikkerheten i Norge. Spesielt i storbyområdene utgjør eldre anlegg en forhøyet risiko for avbrudd i strømforsyningen.

*Asset Management* i Statnett innebærer å planlegge og gjennomføre vedlikehold, beredskap og fornyelser slik at anleggenes kapasitet, tilgjengelighet og levetid utnyttes best mulig til innenfor rammene for akseptabel risiko. For å strekke oss mot beste praksis (ISO 55000) forbedrer vi ledelsessystemet for anleggsforvaltning.

*Dette vil vi oppnå*

- Økt tilgjengelighet og kapasitet for anleggene
- Reduserte livsløpskostnader og miljøavtrykk
- Anlegg som er trygge for personell og omgivelser
- Effektiv håndtering av ekstraordinære situasjoner

*Dette gjør vi*

### **Økt tilgjengelighet og kapasitet for anleggene**

I perioden frem til større investeringer er gjennomført, forventer vi økt sannsynlighet for feilhendelser og avbrudd som følge av høy utnyttelse av en aldrende anleggsmasse. En sentral prioritering er derfor å bedre vår evne til å forstå risiko og konsekvenser av økt utnyttelse av anleggene.

For å sikre tilfredsstillende tilgjengelighet av anleggene i påvente av at større tiltak er gjennomført, er komponentutskiftninger, intensivt vedlikehold og økt lokal beredskap nødvendige virkemidler for å opprettholde forsyningssikkerheten. For å kunne velge de rette tiltakene til rett tid, prioriterer vi å øke vår innsikt i anleggenes kritikalitet og tilstand. Områdevis risikoanalyser, økt bruk av sensordata for å kunne avdekke begynnende svikt, og bedre datafangst fra montørene er prioriterte tiltak for å øke kunnskapen om tilstanden på anleggene.

For å øke kapasiteten i eksisterende anlegg prioriteres blant annet Dynamic Line Rating (dynamisk fastsettelse av strømgrenser for kraftlinjer) og vurdering av anleggenes evne til kortvarig overlast.

Vi vil videreutvikle vår sikkerhets- og beredskapsstrategi for å styrke vår evne til å forebygge og håndtere ekstraordinære hendelser som går ut over forsyningssikkerheten. Her vil videreutvikling av arbeidet med tverrfaglige risikoanalyser som er gjort i Stor-Oslo, stå sentralt.

### **Reduserte livsløpskostnader og miljøavtrykk for anleggene**

Tilstandsvurdering av ledninger for å få oversikt over utbedringsbehov og forventet levetid, revisjoner av gassisolerte anlegg og trafoer og andre levetidsforlengende tiltak prioriteres høyt. Samtidig må det forventes økte vedlikeholdskostnader som følge av at levetiden tøyes, og anleggene utnyttes høyt. Utover større tilstandsvurderinger prioriteres sanntidsovervåkning for utvalgte anlegg.

Utslipp av SF6 fra våre gassisolerte anlegg utgjør 62% av Statnetts direkte klimautslipp. Vi vil utvide sanntidsovervåkingen av anleggene og foreta FoU/teknolog utvikling for å kunne benytte anlegg uten klimagasser, for å nå målet om å redusere direkte utslipp med 25% innen 2025.

### **Levetidsforlengelse, målrettet vedlikehold og ytterligere digitalisering**

I ytterligere digitalisering og utvikling av anleggsforvaltningen skal det legges til grunn at de største gevinstene ligger i:

- å øke levetiden og kapasitetsutnyttelsen for anleggene
- å tilpasse vedlikeholdet og unngå havarier

Målet er at oppdatert informasjon om anleggene og deres kritikalitet for systemdriften skal gjøres tilgjengelig for anleggsforvaltningen som underlag for risikobaserte beslutninger.

I de nærmeste årene er det nødvendig å fornye et stort antall kontrollanlegg. Det er stort et potensial for å redusere kostnadene knyttet til bygging og drift av disse. Det prioriteres derfor å

- Redusere kostnadene for kontrollanlegg som ikke har forventet levetid utover 10-15 år
- Kvalifisere fremtidsrettede kontrollanlegg med digital kobling til apparatanlegg i stasjonene (digital stasjon)

- Effektivisere vedlikehold og utskiftinger mer effektiv ved hjelp av mer statistikk fra hver enkelt komponent, samt å oppnå varsling av begynnende feil og mer automatikk i feilsøking
- Erstatte dagens spesifikasjoner med digitale datamodeller som (digitale tvillinger).

Gjennom digitale initiativer, er det lagt viktige grunnlag for å samle informasjon om anleggenes kostnader og tilstand. Videreutvikling av disse løsningene, digitalt fundament og en systematisk forvaltning av sensorer og sensordata vil prioriteres for å nå målsetningene i anleggsforvaltningen.

## Et helhetlig kraftsystem – til lands og til havs

Havbasert vindkraft blir sentralt i omleggingen av det europeiske energisystemet, og mye av utbyggingen vil skje i Nordsjøen. I planlegging og drift må kraftsystemet på land og offshore sees på som ett kraftsystem. Systemansvaret må være felles, det må til enhver tid være balanse i det samlede systemet.

Sørlige Nordsjø II er ett av to norske områder som er åpnet for utbygging. Grunnet kort avstand til naboland, må det vurderes om havvind fra dette området skal kobles med en *radiell* forbindelse (til Norge eller et annet land) eller til flere land, en såkalt *hybrid* nettløsning. En hybrid tilknytning er vesentlig mer samfunnsøkonomisk lønnsom enn en radiell tilknytning, men flere tekniske og regulatoriske spørsmål må løses. TSOer tilknyttet Nordsjøen jobber med utvikling av hybride løsninger, og de første prosjektene er planlagt ferdigstilt rundt 2030. En eventuell hybrid løsning bør planlegges og bygges som ett prosjekt da senere ombygging av en radial ikke er teknisk eller økonomisk tilrådelig.

*Dette vil vi oppnå*

- En rasjonell utvikling av kraftsystemet, der kapasitet på land og til havs, produksjon og forbruk sees i sammenheng og utvikles i rett sekvens for å sikre norsk verdiskaping og høy forsyningsikkerhet
- Likebehandling av aktører

*Dette gjør vi*

### **Vi vil klargjøre rollene som systemansvarlig og planansvarlig til havs og avklarer andre roller (bygge/eie)**

Regjeringen varslet i Energimeldingen (juni 2021) at Statnett vil få en formalisert rolle som systemansvarlig til havs for å kunne ivareta driftssikkerheten i det totale kraftsystemet på en effektiv måte. Vi mener denne rollen, og vår planrolle på land, tilsier at vi også må fylle en "arkitektrolle" for utviklingen av havnettet. Det må i den nærmeste tiden utvikles forskriftsverk som klargjør Statnetts oppgaver og ansvar som systemansvarlig til havs.

En samlet planrolle, på land og til havs, gir Statnett kontroll på prosessen og vil få ting til å skje i riktig rekkefølge.

Vi vil initiere et planleggingsprosjekt, der Statnett har en arkitektrolle for tilknytning av havvind i Sørlige Nordsjø II. Temaer i dette arbeidet vil blant annet være konsept og prosess, samarbeid med potensielle aktører, samarbeid med andre TSO-er og prosjektutvikling. Statnett vil også ta en aktiv planrolle i mer kystnære strøk, der det planlegges både havvind og elektrifisering av petroleum, for å kunne se ulike aktørers behov i sammenheng og finne gode tilknytningsløsninger til land.

Statnett må også forberede seg på å kunne ta andre roller til havs, herunder bygge og eie. Statnett er i dag største eier av HVDC-mellomlandsforbindelser i Nordsjøen, og et utfall er at vi får monopol på utenlandsforbindelser i løpet av kort tid. Det gjenstår fortsatt politiske avklaringer når det gjelder eierskap til hybride løsninger, men Statnett må forberede seg på å få oppgaver også her. Vi vil derfor starte et arbeid for å utrede alternative eierskapsmodeller for anlegg, kostnadsfordeling, forretningsmodeller og markedsløsninger.

### **Vi deltar i prosesser knyttet til kunnskapsutvikling, regelverksutforming og teknologiutvikling**

Rammeverket for regulering av offshore nett, hybrider og tilhørende handel utvikles nå, både i Europa og i Norge. Statnett vil derfor fortsatt delta aktivt i europeiske utrednings- og innovasjonsprosesser og dessuten gjennomføre utredninger knyttet til norske forhold og rammebetingelser. Begge deler skal sikre et godt grunnlag for fremtidig norsk verdiskaping og sikker systemdrift.

Statnett deltar aktivt i utforming av posisjoner i ENTSO-E. Fellesnevneren i våre posisjoner er at TSOens oppgaver og ansvar prinsipielt skal være det samme på land og til havs. I planlegging og drift må kraftsystemet på land og til havs sees på som ett kraftsystem, og reguleringer og markedsdesign må i størst mulig grad være samordnet for å sikre likebehandling.

Statnett skal bidra til en opplyst samfunnsdebatt ved å dele vår kompetanse om kraftsystemet og kraftmarkedet.

# Digitalisering og innovasjon for raskere utvikling og økt gjennomføringskraft

## *Dette vil vi oppnå*

Digitalisering og innovasjon er sentralt for å realisere Statnetts strategi. Verdi leveres som økt utnyttelse av kraftsystemet, økt tempo, bedre kvalitet, mer presise analyser, og mer effektiv samhandling. Vi leverer raskere og mer kostnadseffektiv gjennomføring i byggprosjekter og etterfølgende anleggsforvaltning, samt vi ivaretar forsyningssikkerhet og balansering i et vesentlig endret kraftsystem. Dette krever:

- Virksomhetsnær, integrert og helhetlig digitalisering og innovasjon
- Økt tempo i utnyttelse av ny kunnskap og teknologi
- Et solid digitalt fundament som gir felles kvalitetssikrede data, plattformer og løsninger, og bidrar til fleksibilitet, tempo, ny innsikt og datadrevne beslutninger
- Videreutvikling av tjenestemodeller og partnerskap for økt kostnadseffektivt tempo og fleksibilitet
- Robust digital sikkerhet som en forutsetning for våre operasjoner, informasjonsverdier, personell, omdømme og sikker kraftforsyning

## *Dette gjør vi*

### **Virksomhetsnær og helhetlig digitalisering og innovasjon, med rask implementering**

Digitalisering, FoU og teknologiutvikling skal være virkemidler for innovasjon og bidrar til å realisere Statnetts mål. Dette krever tett tverrfaglig samarbeid med eierskap til behovene i forretningen, der gjennomføringsmodell velges ut ifra tiltakenes forretningsmessige – og teknologiske modenhet, samt mulighet for kostnadseffektiv bruk av virkemiddelapparatet. Implementeringen styrkes ved at det stilles klare krav til at ny teknologi og løsninger skal tas i bruk raskt for tidlig gevinstrealisering. Der vi ikke har unike nasjonale, klimatiske, topografiske eller tekniske utfordringer skal vi søke samarbeid med andre aktører.

Hovedmålet med satsingen på forskning, utvikling og demonstrasjon på energiområdet er å bidra til økt verdiskaping og en sikker, kostnadseffektiv og bærekraftig utnyttelse av de norske energiressursene. Statnett skal være pådriver for digital utvikling og kvalifisering av ny teknologi innenfor våre prioriterte områder, basert på moden nok teknologi. Vi skal være en framoverlent og innovativ organisasjon som tar fram og i bruk nye løsninger og kompetanse innen våre prioriterte kjerneområder. Vi skal ha en ledende rolle blant nettselskaper i Norge innen digitalisering, forskning og utvikling på disse områdene, og være en foretrukket FoU-partner i Norden.

### **Vi videreutvikler vårt digitale fundament for fleksibilitet, hurtighet og datadrevne beslutninger**

Effektiv utnyttelse og utvikling av kraftsystemet forutsetter informasjonsutveksling og datadrevne beslutninger på tvers av kraftsystemplanleggingen, anleggs- og systemdriften, samt ut mot aktører og kunder. Vi sikrer dette gjennom å bygge et solid digitalt fundament som gir et felles faktagrunnlag av tilstrekkelig kvalitet, felles datamodeller, plattformer og løsninger for informasjonsdeling på tvers av arbeidsprosesser. For å sikre utvikling og god bruk av fundamentet utvikler vi kompetanse, prosesser, systemer og tilpasser organisasjonen. Fundamentet med tilhørende plattformer legger grunnlaget for nødvendig transformasjon av vår virksomhet, og er en forutsetning for rask og smidig utvikling, automatisering og tilpassing av løsninger for et fremtidig kraftsystem. Informasjon gjøres tilgjengelig på standardisert form og gjennom definerte grensesnitt som gir interoperabilitet med og mellom tredjeparter.

Fundamentet utvikles i takt med forretningsbehov, og utvikling av kraftsystemmodellen, planlagte endringer i kraftsystemet og observasjoner prioriteres høyest. Dette er essensielt for å lykkes med ambisjoner innen kraftsystemplanlegging, driftskoordinering og balansering i Norge og Norden. Vi må håndtere en økende mengde måledata fra sensorer i kraftsystemet på en kostnadseffektiv måte og prioritert ift. forretningsverdi.

### **Vi videreutvikler partnerskap og tjenestemodeller for økt tempo, innovasjon og kostnadseffektivitet over levetid**

Økt og innovativt samarbeid med kompetente partnere, tjenesteleverandører og bransjen er viktig for gjensidig kompetansebygging, utnytte skala og dele kostnader og risiko. Nye tjenestemodeller må vurderes, f.eks. "sensor as a service" og industrielle app-stores med standardiserte datamodeller. Vi velger standardløsninger og hyllevarer der det er mulig, i hovedsak innenfor netteierdomenet og administrative løsninger. Innenfor systemansvaret, hvor kompleksiteten er høy og vi har spesialiserte behov, forventes

fortsatt stor grad av skreddersøm og innovasjon. Her fortsetter vi å videreutvikle partnerskap, samtidig som vi sikrer egen kompetanse og kapasitet. Vi fortsetter nordisk samarbeid for utvikling av IT-løsninger for balansering gjennom Fifty AS, og løsninger for avregning gjennom eSett. Ved økt bruk av skybaserte og standard løsninger frigjør vi kapasitet og legger vi til rette for tempo og kostnadseffektive løsninger. Vi prioriterer å ta en ledende rolle i digitaliseringsarbeidet for bransjen innenfor systemansvaret.

#### **Vi bygger god digital sikkerhet for en robust kraftforsyning**

Kraftforsyningen må sikres med helhetlig arkitektur, risikobaserte krav, overvåking og automatisering av deteksjon, hendelseshåndtering og gjenoppretting av våre systemer.

## Interessentarbeid i Norge, Norden og Europa for norsk verdiskaping og forsyningssikkerhet

Vi møter flere typer interessenter enn før, og Europa og Norden rykker nærmere. For å nå våre mål må vi jobbe mer integrert overfor og samarbeide tettere med norske og internasjonale interessenter, herunder TSOer, nettselskap, kunder og myndigheter. Vi må også bidra til å øke samfunnets forståelse av hva som skal til for å utvikle fremtidens klimavennlige kraftsystem. Gjennom EØS er vi underlagt felles nordisk system- og markedsutvikling der de nordiske energiregulatorene sammen skal godkjenne metoder og prosedyrer. Norske myndigheter har gjennom konsesjoner også uttrykt tydelige forventninger til Statnetts deltakelse i nordisk og europeisk arbeid. Vi må derfor i større grad spille formelt og uformelt med myndigheter, andre aktører og fagmiljøer i Norge, Norden og Europa når systemet skal videreutvikles. Dette vil kreve mer omfattende samordning internt, både for å sikre at vi opptrer enhetlig utad, og for å få gjennomslag for våre interesser. Vårt fulle medlemskap i ENTSO-E setter oss også i særstilling til å ivareta norske interesser i det europeiske samarbeidet.

*Dette vil vi oppnå*

Gjennom arbeidet med interessenter vil vi skape gode samarbeidsrelasjoner og nødvendige forståelse og aksept for vår strategi og våre planer.

*Dette gjør vi*

### **Vi har en målrettet dialog med myndighetene**

For å gjennomføre flere av de planlagte forbedringene innenfor kraftsystemplanlegging og prosjektutvikling må vi få med oss bransjen og myndighetene. Forbedringsarbeidet må understøttes av en målrettet dialog med myndighetene for å fremme våre posisjoner.

- Vi må sikre at områdeplaner både prinsipielt og innholdsmessig får det nødvendige gjennomslag hos myndighetene slik at de kan fylle den rollen de er tiltenkt.
- Vi må arbeide for forenklede og digitaliserte konsesjonsprosesser som legger til rette for raskere fremdrift der det er mulig.
- Vi må bidra til økt forståelse av gevinstene ved et tett nordisk samarbeid og gode europeiske rammebetingelser for utviklingen i Nordsjøen.

### **Vi samarbeider aktivt for å understøtte bransjens utviklingsarbeid**

Skal vi sikre forsyningssikkerhet og verdiskaping må vi samarbeide godt med bransjen. Bransje, myndigheter og kunder digitaliserer sine prosesser og vi må delta i utviklingsarbeid og dele data som er viktig for deres gevinstrealisering. Vårt standpunkt og prioriteringer skal være tydelige og basert på faglige vurderinger som vi deler åpent.

### **Vi følger tett opp nye og eksisterende kunder**

For å få til en mer samfunnsmessig rasjonell utnyttelse av systemet og aksept for nye investeringer, må vi ha både nye og eksisterende kunder med på laget. Flere prosjekter ønsker tilgang til nettet. Raskere tilknytning vil kreve effektive og forutsigbare prosesser og tett oppfølging av nye og eksisterende kunder. Samtidig finnes det interessekonflikter kundene imellom. Dette taler for å styrke og profesjonalisere kundearbeidet vårt. Aktiv kundeoppfølging blir viktig for å utnytte eksisterende kapasitet og drifte nettet mer effektivt. Implementering av nye nettavtaler med tettere oppfølging av kraftflyt og funksjonalitet er et viktig virkemiddel.

### **Vi videreutvikler og integrerer vårt nordiske og europeiske samarbeid**

Norge er knyttet til EU i gjennomføringen av klimamålene og gjennom EØS er vi en del av det indre energimarkedet. Det gir store muligheter for en effektiv utnyttelse av våre kraftressurser. Samtidig bestemmes rammene for utviklingen av det nordiske kraftsystemet og for norsk kraftbransje i stor grad i EU. Krav til regionalt samarbeid gjør at Norden blir stadig viktigere, både som en port til Europa og som arena for systemutvikling. Mange av prosjektene innen systemansvaret har særlig tette grensesnitt og avhengigheter i IT-løsninger og leveranser med andre TSOer. Den fundamentale omleggingen av kraftsystemet vil kreve et godt samarbeid mellom TSOer, regulatorer og markedsaktører. Dette gjelder eksempelvis i innføring av nordisk balanseringsmodell (NBM) og regional driftskoordinering (RCC) og i kabelprosjektene.

- Vi vil bygge videre på et tett og godt samarbeid med de nordiske TSOene om system- og markedsløsninger, og utvikle felles TSO-posisjoner overfor nordiske regulatorer der det er hensiktsmessig.

- Vi vil delta aktivt i utviklingen av det nordiske plansamarbeidet for å sikre gode totalløsninger og fremme norsk verdiskaping.
- Vi vil utnytte vårt fullverdige medlemskap i ENTSO-E og det nordiske samarbeidet til å ivareta TSO-rollen og videreutvikle markedsdesign og regelverk tilpasset behovene i det norske kraftsystemet.
- Vi vil utnytte vår posisjon i Norden og vår utvekslingskapasitet til kontinentet og UK til å øke norsk verdiskaping, sikre handelsinntekter og ivareta norske interesser knyttet til utviklingen av et havnett i Nordsjøen.



## Vår organisasjon er tilpasningsdyktig, kompetent og leverer effektivt

For å understøtte strategien må vi utvikle organisasjonen, kulturen, lederne og våre arbeidsformer, slik at vi jobber effektivt sammen som én TSO og leverer verdi for kunder og samfunn. Gjennom tydelig organisering, god kompetanseforvaltning, fleksibelt arbeidskonsept og tverrfaglige leveranser skal vi øke organisasjonens effektivitet og leveranseevne.

*Dette vil vi oppnå*

- Vi leverer effektivt på strategien, samlet som én TSO. Alle trekker i samme retning og søker løsninger som er avstemt og fungerer på tvers. Våre medarbeidere opplever en tydelig sammenheng mellom organisering, verdikjeder, styringssystem og arbeidsformer
- Våre ledere og ledergrupper tar et helhetlig ansvar, jobber langsiktig og tverrfaglig, viser tydelig retning, utvikler medarbeidere og leverer resultater
- Vi tilrettelegger for å bruke ressursene der de tilfører mest verdi gjennom å jobbe med kompetanse- og kapasitetsplanlegging og tilpasser kompetanse og kapasitet til kundebehov
- Medarbeidere har rett kompetanse og høy motivasjon, er selvgående, fleksible og trygge

*Dette gjør vi*

### **Vi organiserer oss for å levere effektivt på strategi og samfunnsoppdrag**

Vi organiserer virksomheten effektivt for å levere på målene i strategien. Roller, ansvar, prosesser og arbeidsformer tydeliggjøres i et verdikjedeperspektiv. Raskere endringstakt, innovasjon og digitalisering krever at vi tar i bruk nye arbeidsformer som øker leveransehastighet, smidighet, samhandling og tverrfaglighet i arbeids- og beslutningsprosesser. Vi skal være grundige der vi må og samtidig øke innovasjonsevne, endringsvillighet og fleksibilitet. Vi tilpasser vår gjennomføringskapasitet på en smidig måte for å møte endrede behov. Vi har tydelige forventninger til nytten og gevinsten av våre forbedringstiltak, og vi har klar forståelse av hvordan tiltak best implementeres. Tempo, endring og innovasjon inkluderes i verdiene våre og implementeres. Vi vil jobbe for å ha en kultur preget av innovasjon, faglig dyktighet og sterk motivasjon for å drifte og vedlikeholde kraftsystemet.

### **Vi implementerer ny virksomhetsledelse ved hjelp av et bedret styrings- og internkontrollsystem, ny økonomimodell, og vi bruker den nye effektivitetsreguleringen aktivt i styringen av Statnett**

Vi har konkrete og koordinerte mål som utvikles gjennom en strukturert og effektiv strategi- og planprosess og en resultatoppfølging som gir innsikt og er aksjonsorientert. Økonomistyringen reflekterer den nye effektivitetsreguleringen og understøtter planlegging, beslutning og rapportering. Porteføljestyringen er helhetlig, tverrgående og sikrer at prioritering av tiltak og bruk av ressurser understøtter strategioppnåelse. Vårt ledelsesrammeverk "Ambisjon til Handling" gir klare felles prinsipper, sammenheng i verdikjeder og tydelighet i hvordan prosessene våre skal gjennomføres. Myndighet følger ansvar og beslutninger tas på lavest mulig nivå.

### **Vi utvikler ledere som tar et helhetlig ansvar, driver endring og leder helt ut**

Våre ledere skal være utviklings- og gevinstorienterte, og ha handlingsrom og myndighet til å fatte effektive beslutninger og realisere resultater. Lederne skal implementere beslutninger fra Konsernledelsen og styret og legge til rette for at organisasjonen er utviklingsorientert og beslutningsdyktig innenfor gitte rammer. Dette ansvaret beskrives tydelig i styringssystemet, i lederforventninger, i vår kompetanse- og karriereutviklingsmodell og i retningslinjer for intern ledermobilitet. Vi driver systematisk og målrettet utvikling og opplæring av våre ledere og ledergrupper.

### **Vi har rett kompetanse til rett tid på rett sted**

Raskere utviklingstakt og digitalisering øker behovet for breddekompetanse og forståelse av hva som ligger i TSO-rollen. Kompleksiteten i systemer og komponenter krever at vi alltid har, eller har tilgang på, kritisk kjernekompetanse. Vi har et bevisst forhold til hvilken kompetanse og kapasitet vi har internt, og hva vi henter utenfra. Kritisk kjernekompetanse utgjøres for en stor del av elektroteknisk kompetanse i operativ drift kombinert med kraftsystem- og markedsforståelse, samfunnsøkonomisk kompetanse, tverrfaglig kompetanse innen IT, kraftsystemmodellering, digitalisering, systemdrift, anleggsforvaltning og kraftsystemplanlegging, jus og regelverksutforming, kontraktsutforming (bygg, anlegg og prosjektering), offshore/havvind, politisk og samfunnsmessig innsikt, etikk- og samfunnsansvar og programvareutvikling. For

å sikre dette gjennomfører vi kontinuerlig kompetanse- og kapasitetsanalyse og gjennomfører tiltak knyttet til kompetanseutvikling, intern mobilitet, talentutvikling, etterfølgerplanlegging og rekruttering. Et systematisk samspill mellom god forståelse av fremtidige kompetansebehov og den enkelte medarbeiders kompetanse og utviklingsønsker, er grunnlaget for å skape et velfungerende internt jobbmarked. For å dekke Statnetts fremtidige kompetansebehov skal vi jobbe mot utdanningssektoren for å sikre tilstrekkelig tilgang av ønsket kompetanse.