



501 Affärsplan 2022



Göteborgs
Spårvägar

Innehållsförteckning

1 Inledning	2
1.1 Detta är Göteborgs Spårvägar	2
1.2 Kollektivtrafikmarknaden.....	5
1.3 Trender och omvärld	6
1.4 Ändamål, uppdrag och krav på Göteborgs Spårvägar.....	8
2 Mål.....	9
2.1 Målbildsanalys	9
2.2 Övergripande mål angivna av Göteborgs stad	9
2.3 Övergripande mål angivna av Västtrafik	9
2.4 Bolagets kvalitetsmål angivna av GS styrelse.....	9
3 Metoder.....	12
3.1 SWOT analys.....	12
3.2 Riskanalys	13
3.3 Utvecklingsområden.....	13
3.4 Planeringsårshjul	16
3.5 Prioritering av uppgifter	19
3.6 Styrning.....	20
4 Resurser.....	23
4.1 Organisation	23
4.2 Budget och effektivisering.....	23
4.2.1 Total budget 2022	24
4.2.2 Ingångsvärden budget 2022 Trafikavtalet för Spårvagnsverksamheten	26
4.2.3 Ingångsvärden budget 2022 Utförandeentreprenadavtalet och Kommunikationsteknik... ..	27
4.3 Utvecklingsscenario ifht Västtrafik långtidsprognos på 3 år	30
4.4 Instruktion till underställda resurser avdelningar	33
5 Bilagor.....	34

1 Inledning

1.1 Detta är Göteborgs Spårvägar

Göteborgs Spårvägar är en del av stadens varumärke och sätter staden i rörelse. Det har bolaget gjort sedan 1879 med 140 års jubileum under 2019. Göteborgs Spårvägar AB ägs av Göteborgs Stads Kollektivtrafik AB (85 %) samt av Västtrafik AB (15 %).

Cirka 1 300 kompetenta medarbetare bedriver idag en säker-, delvis punktlig-, tillgänglig- och tillförlitlig trafik med 207 brukbara spårvagnar (256 spårvagnar 2020 och 265 stycken 2019) och tillhörande cirka 50 arbetsfordon. Göteborgs Spårvägar erbjuder persontransporter inom kollektivtrafikområdet. Varje dag kör vi göteborgarna till förskola, skola, jobb och fritid och det är just resan som är vår kärnverksamhet med tillhörande produkt erbjudanden såsom tidtabell, bana, fordon samt service. Merparten av våra medarbetare arbetar i den dagliga driften av verksamheten. Där levereras resenärsservice, trafikledning, spårvagnstrafik, fordonsunderhåll i verkstäderna, infrastrukturunderhåll ute i spårvägsbanan samt det arbetas för fler och nöjdare resenärer.

Göteborgs Spårvägars viktigaste leveranser under 2019 var ett historiskt resandevolymsrekord, +7,6 %, jämfört med 2018, vilket innebar cirka 141 miljoner delresor, 99,7 % utförd trafik, en kundnöjdhet på 95 % samt leveransmottagning av prototyp- och framtidsspårvagnen M33.

Under 2021 var de viktigaste leveranserna att utföra den beställda trafikproduktionen och fortsätta Kvalitetsutvecklingsresan trots hög negativ verksamhetspåverkan på grund av Coronapandemin och reducering av antalet brukbara M28 spårvagnar. Göteborgs Spårvägar levererade 96 % utförd trafik i kombination med ett minskat resande till 93 miljoner delresor (i förhållande till normalåret 2019), en minskning på -34 %. GS bidrog därmed till fortsatt möjlig mobilitet för medborgarna och lösande av deras livspussel.

För att fortsättningsvis kunna leverera i enlighet med styrande dokument och avtal kommer Göteborgs Spårvägar att slutföra Kvalitetsutvecklingsresan under 2022 genom Kvalitetscertifiering enligt SIQ modellen. För att grundlägga Kvalitetscertifieringen fastställs affärsidé, vision, mission och kärnvärden enligt följande:

Affärsidé

”Vi sätter Göteborgsregionen i rörelse. Vi gör det med säkerheten främst, resenärsfokus, samarbete och engagerade medarbetare”

Vår affärsidé är den plattform som vår verksamhet utgår ifrån. Genom att knyta samman Göteborgs Spårvägars 140-åriga tradition med framtidens krav på en attraktiv storstad och modern spårvägstrafik, bygger vi en gemensam grund som skapar framgång.

Vision

"En hållbar spårvägsresa i världsklass"

Vi är Nordens största spårvägsbolag och en av de största aktörerna i Europa. Vi kan och vi ska jämföras med de bästa i världen!

Vår verksamhet ska ha en kvalitet i världsklass och vara hållbar. Därför tar vi ansvar för miljön, engagerar oss i samhället och har balans i vår ekonomi.

Mission

"Tillsammans sätter vi Göteborg i rörelse"

Vi ger göteborgarna rörelsefrihet och hjälper dem med livspusslet. Vi är en viktig del i deras vardag och varje dag ska vi arbeta för bästa möjliga tillgänglighet och tillförlitlighet. För att lyckas, måste vi arbeta tillsammans.

Kärnvärden

Våra kärnvärden är utgångspunkten för vårt arbete varje dag. De fungerar som en kompass både i vardagen och på längre sikt.

"Vi sätter säkerheten främst"

Ingen medarbetare, resenär eller vår miljö ska skadas av vår verksamhet. Jag vet att vardag och slentrian är den största risken för tillbud och olyckor. Därför tar jag ett förebyggande säkerhetsansvar!

"Vi har resenärsfokus"

Jag är nyfiken på och intresserad av våra resenärers behov. Jag tar ansvar att utveckla resandet och för hur vårt varumärke uppfattas!

"Vi samarbetar och är engagerade!"

Jag samarbetar med mina arbetskamrater och är engagerad i dialogen om vår verksamhets kvalitet. Jag är proaktiv när jag jobbar med samarbetspartners. Och jag förbättrar ständigt mitt arbetssätt och bidrar till utveckling, både av mig själv och andra!

Genom ovanstående affärsidé, vision, mission och kärnvärden möter Göteborgs Spårvägar och omhändertar Göteborgs stads förhållningssätt som ska omfatta alla medarbetare i staden:

- Vi vet vårt uppdrag och vem vi är till för
- Vi bryr oss
- Vi arbetar tillsammans
- Vi tänker nytt

Intressenter

Nedan åskådliggörs bolagets viktigaste intressenter:

- Ägaren** De av fullmäktige antagna ägardirektiven (speciellt och generellt) definierar ägarnas krav. Därutöver utövas ägarstyrningen från koncernmodern Göteborgs Stadshus AB.
- Resenärer** Så väl befintliga som potentiella resenärer förväntar sig att vi är tillgängliga, tillförlitliga och punktliga genom att alltid leverera rätt kvalitet.
- Beställare** Beställare utgörs av upphandlare och kontraktshållare och har i allt väsentligt samma krav och förväntningar som våra resenärer, men också att vi lever upp till det föreliggande avtalet i övrigt. Båda kategorierna förväntar sig att vi är tillgängliga, tillförlitliga och punktliga genom att alltid leverera rätt kvalitet.
- Medarbetare** Medarbetare vill känna arbetsglädje, motivation och trygghet. Arbetet ska ge personlig utveckling och möjliggöra delaktighet och engagemang. Både befintliga och potentiella medarbetare ställer krav på att organisationen är en attraktiv arbetsgivare genom att vara en god företrädare för hållbarhet utifrån ett socialt, ekonomiskt och miljömässigt perspektiv.
- Partners** Utgör en del av bolagets verksamhet och är därmed en del av vår leverans. Partners ställer krav på en god dialog, samarbete och gemensamt formulerade mål, att GSAB har en professionell organisation samt lever upp till ingångna avtal.
- Leverantörer** Ställer krav på en professionell inköpsorganisation, trovärdighet – bland annat neutral behandling, en bra dialog samt sist men inte minst, en korrekt betalare.
- Medborgare** Medborgare i allmänhet har rättmätiga krav på att GSAB motsvarar kundernas och beställarnas krav, men också att GSAB karaktäriseras av hög transparens, samt är ett seriöst bolag som följer alla lagar, avtal och regler som finns kring bolaget och dess verksamhet.
- Konkurrenter** Konkurrenterna ställer krav på att GSAB är ett seriöst bolag som följer alla lagar, avtal och regler som finns kring bolaget och dess verksamhet. Konkurrenterna förutsätter vidare – i förhållande till ägare och beställare – att GSAB behandlas neutralt relativt andra aktörer på marknaden.
- Myndigheter** Myndigheterna ställer krav på lagefterlevnad, systematiskt arbete och hantering av eventuella förfrågningar inom av myndigheten utsatt tid.
- Media** Vår verksamhet är viktig för och berör göteborgaren. Media ställer därför krav på öppenhet, transparens och tillgänglighet.

Arbetsgivar- org.	Arbetsgivarorganisationerna förutsätter att GSAB medverkar aktivt i kollektivavtalsprocessen.
Arbetstagar- org.	De fackliga organisationerna önskar en god relation med bolaget för en positiv och hållbar verksamhetsutveckling.

1.2 Kollektivtrafikmarknaden

Den svenska kollektivtrafikmarknaden består av persontransporter baserade på antingen väg- eller spårbinden infrastruktur. Trafikslagen grupperas som tågtrafik, busstrafik eller taxitrafik. Den svenska kollektivtrafiken avreglerades med start tidigt 1990-tal och en marknad började att formas. Dagens svenska kollektivtrafik anses vara en av världens mest liberala och avreglerade trafikmarknader, och omsätter enligt Svensk kollektivtrafik cirka 43 miljarder kronor årligen. Trafiken kan ha karaktären av stadstrafik, intercitytrafik, regional trafik eller nationell trafik.

Baserat på de senaste pre covid-19 uppgifterna (2019 - 2020) från Transportstyrelsen är det totala persontrafikutbudet cirka 863 miljoner utbudskilometer. Av detta kilometerutbud står tågtrafiken för 14 %, tunnelbanetraffiken för 11 %, spårvägstrafiken för cirka 2 % samt busstrafiken står för resterande 73 %. Av cirka 1,5 miljarder utförda resor står dock spårvägstrafiken för en resandandel på 10 %. Persontransporterna växer alltjämt, även om en viss avmattning av tillväxttakten går att skönja. De senare åren är det främst utbudet av och resandet med spårtrafik som ökat. Samtidigt har beläggningsgraden de senaste åren sjunkit och det finns en potential för fortsatt ökat resande inom ramen för det befintliga utbudet. Det går med andra ord, att i generella termer, öka resandet och öka intäkterna på befintlig kostnadsbas, dock poängteras att spårvägstrafik har en hög beläggningsgrad.

Med anledning av Corona pandemin, from mars 2020, har kollektivtrafikresandet minskat mellan 30 – 60 % enheter under 2020 - 2021. För merparten av de Regionala kollektivtrafikmyndigheterna (RKM) och trafikoperatörerna innebär detta minskade intäkter och behov av justerade produktionsvolym, återtagande av resandandelar samt korrigeringar av långtidsplaneringar för framtiden. Ett återtagande av resandevolymer kunde dock skönjas i förhållande till färre restriktioner från Folkhälsomyndigheten under senhösten 2021.

Trafiken genomförs antingen i fri konkurrens eller upphandlad konkurrens.

I fri konkurrens ansöker tågoperatörerna antingen om tåglägen hos Trafikverket eller så anmäler bussoperatörerna trafikintresse, så kallad kommersiell trafik, till Regional kollektivtrafikmyndighet. Trafikoperatörerna agerar marknadsmässigt gentemot en av myndigheterna icke subventionerad intäktbas och bestämmer priserna på egen hand i konkurrens med andra trafikoperatörer. De dominerande tågoperatörerna i fri konkurrens är svenska SJ (god lönsamhet), kinesiska MTR (förlustverksamhet), samt franska Transdev (svag lönsamhet). Samtliga är statligt ägda förutom Transdev.

I upphandlad konkurrens beslutar de länsvis indelade Regionala kollektivtrafikmyndigheterna om trafikplikt och upphandlar därefter trafik som är av

samhällsintresse. Vinnande anbudspris innehåller i normalfallet en mycket hög riskprofil, en mix av pris och kvalitet samt kallas för det mest fördelaktigaste anbudet. Avtalen är oftast cirka 8 - 12 år långa. RKM agerar som produktions- och prisreglerare samt trafikoperatörerna får betalt i enlighet med angivet anbudspris, oftast i en mix av produktionsersättning samt incitamentsersättning. De vanligaste incitamenten består av intäkter från resande- samt kundnöjdhet. Upphandlade kontrakt inom spårvägs- light rail segmentet är i Stockholm: Tvärbanan, Spårväg city, Nockebybanan, Lidingöbanan, Saltsjöbanan och Roslagsbanan. I Norrköping finns ett mindre spårvägskontrakt med tillhörande bussmultimodalitet. De dominerande tågoperatörerna i upphandlad konkurrens är kinesiska MTR (svag lönsamhet), svenska SJ (svag lönsamhet), tyska Arriva (svag lönsamhet), franska Transdev (svag lönsamhet) samt norska Vy (förlust verksamhet). Samtliga är statligt ägda förutom Transdev.

Vid enstaka tillfälle när anbudsvinster överklagas eller vid kontraktsövergivande (DSB First) kan RKM direkttilldela trafik till en trafikoperatör som då erhåller ersättning enligt självkostnadsprincipen med tillägg av överenskommet lönsamhetspåslag. I uppstartfasen 2020 är även Spårväg Lund direkttilldelad till norska Vy då de även utför busstrafiken i staden. Spårväg Lund kommer att utföras av Keolis som upphandlad verksamhet from augusti 2023 - 2035. Spårvägstrafiken i Göteborg utgör ett unikum på marknaden då trafiken är direkttilldelad med en avtalslängd på 15 år (2020 - 2034), samt har både Göteborgs stad samt beställaren Västtrafik som ägare. Den upphandlade kollektivtrafiken är i snitt subventionerad av länen, eller regionerna, med i snitt 60 % av biljettpriset.

Effektiviseringsprogram genomförs kontinuerligt både hos trafikoperatörer i fri konkurrens eller i upphandlad konkurrens. Kontrakt- och lönsamhetsutvecklande åtgärder samt skapande av nya affärer riktade mot RKM genomförs främst i den upphandlade trafiken.

1.3 Trender och omvärld

Gemensamt för trafikoperatörerna i både fri och upphandlad konkurrens, de senaste 10 – 15 åren och bedömningsvis de kommande åren, är digitaliseringsutvecklingen. En nödvändig utveckling som är framtvingad pga. marknadens konkurrenssituation och kostnadsmedvetenhet. Digitaliseringen syftar främst till kontinuerlig förbättring av trafikoperatörens IT arkitektur för att skapa ständiga förbättringar och kostnadsreduceringar. En annan viktig del i utvecklingen har varit att modernisera arbetsplatserna. Detta för att skapa förutsättningar för att kunna attrahera och rekrytera den första kompletta digitaliseringsgenerationen som är född på 1990-talet dvs. morgondagens nya unga medarbetare.

Efter trafikoperatörernas första digitaliseringsperiod förändrades inriktningen för digitaliseringen till produktutveckling med syfte att skapa nya tjänster, affärsmöjligheter och intäkter. Bland annat kan nämnas IT produkter, sensorer och beräkningsmodeller för att utveckla "yield management", ökat resande, minimera miljöpåverkan, etablera förarlös trafik samt mobiltelefonapplikationer med marknadsförings- och underhållningsbaserade tillägsprodukter.

Digitaliseringen möjliggör även utveckling av koncepten "Mobility as a Service", "Door to Door" samt är grundläggande för utveckling av IoT ("Internet of Things"). Med IoT menas att bla. maskiner, fordon och människor kan förses med små sensorer eller datorer som kan

uppfatta sin omvärld, kommunicera med den och på så sätt skapa ett situations anpassat beteende. På det viset kan smarta, attraktiva och hjälpsamma miljöer, varor och tjänster skapas. Digitaliseringsledande i Sverige men även internationellt, är tågoperatörerna SJ samt MTR, men även bussoperatören Nobina förtjänar att nämnas som kvalitativ förebild.

Efter att spårvägstrafiken i slutet av 1960-talet och i början av 1970-talet minskats och avvecklats i ett antal svenska städer har det i huvudsak endast funnits modern, delvis modern, spårvägstrafik i spårvägsstäderna Göteborg, Stockholm och Norrköping. Den senast utbyggda större spårvägstrafiken i Sverige är Tvärbanan i Stockholm medan spårvägstrafiken i Göteborg och Norrköping utbyggnadsmässigt (linjenät) stått stilla. Spårvägstrafiken är dock på frammarsch igen då spårvägskonceptet är att betrakta som ett attraktivt och kapacitetsstarkt trafikkoncept i främst stadsmiljöer. Modern spårvägstrafik anses även bidra till omvärdens uppfattning gällande en stads livskvalitet för medborgarna, modernitet och konkurrenskraft i förhållande till andra nationella samt internationella städer.

Ett sådant nytt och mindre "en linjes exempel" är spårvägstrafiken mellan Lunds stad och European Spallation Source som hade premiär i december 2020 samt Spårväg Syd i Stockholm som utreds i nuläget. Uppsala kommun har fattat inriktningsbeslut om spårväg för eventuell trafikstart 2029. Ett antal städer som bland annat Malmö och Helsingborg har implementerat modifierade "Buss Rapid Transit" (BRT) koncept. I de fall resandeutvecklingen fortsätter, är dessa städers intention i nuläget att förbereda sig för spårvägsimplementation cirka 15 - 20 år framåt i tiden.

I Västra Götaland har RKM tagit fram ett program med en långsiktig målbild som sträcker sig till 2035, benämnd Målbild Koll35. En målbild som huvudsakligen och i tid går parallellt med Göteborgs Spårvägars avtalstid tom 2034. Ett av målen i trafikförsörjningsprogrammet för Västra Götaland är att resandet med kollektivtrafiken i regionen ska fördubblas med sikte på 2025, jämfört med läget 2009/2010. Målbild Koll35 har definierat ett antal framtida satsningar där all kollektivtrafik ingår. I sin helhet syftar programmet till att skapa:

- 75 % ökad kapacitet i kollektivtrafiksystemet
- 20 – 25 % kortare restider i stomnätet
- bättre koppling mellan olika stadsdelar

Stora projekt som Västlänken och de byggplaner som ingår däri kommer att påverka spårvägstrafiken i cirka 15 år framåt. Detta kräver ett tätt och utökat samarbete med flera aktörer och intressenter. För att skapa mobilitet under denna period krävs det att spårvägstrafiken prioriteras framför biltrafiken. Målbild Koll35 förmedlar dessutom att nya spårvägar och stråk kommer att ingå i trafikprogrammets målbild för stadstrafiken. Detta ger nya möjligheter för Göteborgs Spårvägar.

För att kunna få ett internationellt perspektiv på spårvägstrafiken och dess olika koncept, hänvisas till Eurogroup Tram benchmark. I denna rapport jämförs 32 olika spårvägssystem och trender inför framtiden.

1.4 Ändamål, uppdrag och krav på Göteborgs Spårvägar

Ingångsvärdena för Göteborgs Spårvägars verksamhet är flerfaldiga och omfattande. Grunderna stadgas i bland annat: Principavtal 2018 mellan Västra Götalandsregionen och Göteborgs stad, Huvudavtal 2018 mellan Västra Götalandsregionen och Göteborgs stad, Aktieägaravtal 2019 mellan Göteborg Stads Kollektivtrafik AB och Västtrafik AB samt Ägardirektivet från 2019. Ägardirektivet anger följande ändamål och uppdrag till bolaget:

Ändamål

”Göteborg stad och Västra Götalandsregionens mål med bolaget är att tillgodose Göteborgs stads och Västra Götalands läns behov av en effektiv, miljö- och kvalitetsmässig spårvägstrafik samt därtill hörande tjänster och produkter inom trafikområdet”.

Uppdrag

Bolaget har till föremål för sin verksamhet att:

- *”driva spårvägstrafik inom Göteborg stad och Mölndal stad i enlighet med trafikavtal med Västtrafik”*
- *”utföra underhåll, drift, och reinvesteringar av bananläggningen i enlighet med Huvudavtal avseende ansvar för spårvägstrafikens bedrivande i Göteborgs stad och Mölndal stad daterat 28 juni 2018 samt i enlighet med avtal med Göteborg stads trafikkontor”.*
- *”utföra servicetjänster som bygger på kommunikationsteknik med anknytning till bolagets verksamhet i övrigt”.*

Leveranskrav

Leveranskraven stadgas i bland annat:

- Västtrafik Avtal spårvägstrafik Göteborg och Mölndal 2020
- Göteborg stads trafikkontor Utförandeentreprenadavtal, Överlåtelseavtal, Trafiksäkerhetsavtal, Särskild trafikledningsavtal samt Kommunikationsteknikavtal 2020.
- Göteborgs stads stadsledningskontor administrativa styrning att GSAB ska verka för Göteborgs stads helhet.

I avtalsförhållandet mellan Göteborgs Spårvägar och Västtrafik finns två allmänna principer för det gemensamma ekonomiska arbetet. Det är principen för öppna böcker samt självkostnadsprincipen. Verksamheten är så kallad direkttilldelad och ej upphandlad. En direkttilldelad verksamhet har således inget naturligt konkurrensförhållande. Göteborgs Spårvägar bör dock jämföra sin verksamhet med övriga trafikoperatörer på marknaden ur ett produktivets- och effektivitetsperspektiv.

Samtliga leveranser ska genomföras enligt avtalslängden 15 år under perioden 2020 – 2034.

Till GSAB processkarta ingående kravdokument är:

- LAGKRAV
- ÄGARKRAV OCH BRUKARKRAV.

Kraven specificeras och omhändertas i dokumentet **ÄGARKRAV OCH BRUKARKRAV.**

2 Mål

2.1 Målbildsanalys

Målsammanställning

Baserat på Göteborgs Spårvägars totala Ägar- och brukarkravbild har Bolagsledningen analyserat och grupperat övergripande samt detaljerade målbilder för att säkra Bolagets och Avdelningarnas leveranser. Resultatet redovisas i **Bilaga A) Målsammanställning GSAB**.

2.2 Övergripande mål angivna av Göteborgs stad

Strategiska mål

Göteborgs stad anger följande 3st Övergripande mål:

- *Göteborg är en attraktiv stad där alla ges chansen att forma sina liv och ingen lämnas utanför (M1)*
- *Göteborg är en hållbart växande storstad med framtidstro (M2)*
- *Göteborg är en storstad med stabil ekonomi och hög tillväxt (M3)*

Göteborg stad anger även följande 7st Övergripande verksamhetsmål:

- *Kollektivtrafikens andel som transportmedel har ökat (M4)*
- *Göteborg präglas av en god samverkan mellan stad, akademi, civilsamhälle och näringsliv (M5)*
- *Göteborg är en jämlik stad med gemenskap och tillit (M6)*
- *Göteborg tar ansvar för kommande generationers livskvalitet (M7)*
- *Göteborg är en stad med hållbar mobilitet och god framkomlighet (M8)*
- *Göteborg är en attraktiv arbetsgivare med goda arbetsvillkor (M9)*
- *Göteborg har en budget i balans och långsiktigt hållbara finanser (M10)*

2.3 Övergripande mål angivna av Västtrafik

Strategiska mål

Västtrafik anger följande 3.st Målområden som kritiska framgångsfaktorer:

- *Andelen hållbart resande ska öka i hela Västra Götalandsregionen (M11)*
- *Kollektivtrafikresandet ska fördubblas för en attraktiv och konkurrenskraftig region (M12)*
- *Nöjda kunder (M13)*

2.4 Bolagets kvalitetsmål angivna av GS styrelse

Strategiska mål

GS styrelse anger följande 5st Strategiska mål:

1. Resandeutveckling
 - Nyckeltal: Västtrafik Totalt antal resande per år (M2, M4, M6, M11, M12)
2. Nöjda kunder
 - Nyckeltal: Västtrafik Nöjd kundindex per år (M6, M13)

3. Attraktiv arbetsgivare
 - Nyckeltal: Göteborgs Spårvägar Varumärkes index per år
4. Kvalitet i ett svenskt perspektiv
 - Nyckeltal: Svenskt kvalitetsindex per år
5. Kvalitet i ett internationellt perspektiv
 - Nyckeltal: Eurogroup tram benchmark per period (M1, M7)

Taktiska mål

GS styrelse anger följande 5st Taktiska mål:

1. Resandeutveckling

Metod: Utveckling av GS produkterbjudande till resenärerna

Metod: Utveckling av marknadsföring baserad på att under Västtrafiks varumärke uppnå lokalt ökat resande

- Nyckeltal: Resandeutvecklingsindex per hållplats

GSAB produkterbjudande är enligt nedan:

Tidtabell	Trafikmiljö bana/linjenät	Fordon	Förarservice
Turtäthet	Trygghet	Trygghet	Trafiksäker
Enkelhet	Helt och rent	Helt och rent	Kunnig
Pålitlighet - TSG	Enkelhet	Komfort	Kommunikativ
Reshastighet	Framkomlighet	Trafiksäkert	Störningsinfo
Punktlighet	Utveckling	Trängselinfo	Hel och ren
		Modernt	

2. Nöjda kunder

Metod: Utveckling av samarbete baserad på GS Produkterbjudande

- Nyckeltal: Nöjd samarbetspartnerindex, NSI – Västtrafik
- Nyckeltal: Nöjd samarbetspartnerindex, NSI – Trafikkontoret

3. Attraktiv arbetsgivare

Metod: Utveckling av kompetenser som möjliggör förmåga till leveranser och ständig förbättring

Metod: Utveckling av marknadsföring baserad på av GS levererade resultat

- Nyckeltal: Kompetens- och lönekartlägningsindex, KLI (M9)
- Nyckeltal: Antal samarbetspartnerindex, NSI – Samhälle (M5)
- Nyckeltal: Jämlikhetsindex, JLI
- Nyckeltal: Nöjd medarbetar index, NMI (M9)
- Nyckeltal: Frisknärvaro index, FNI (M9)

- Nyckeltal: Personalomsättningshastighetsindex, POI (M9)
- Nyckeltal: Medarbetarinformationsindex, MII (M9)
- Nyckeltal: Nöjd samarbetspartnerindex – Arbetstagarorganisationer, NSI

4. Kvalitet i ett svenskt perspektiv

Metod: Utveckling av kvalitetsmetod som möjliggör ständig förbättring

- Nyckeltal: Punktlighetsindex, PUI (M8)
- Nyckeltal: Reshastighetsindex, RHI (M8)
- Nyckeltal: Svenskt kvalitetsindex, SIQ
- Nyckeltal: Effektiv produktionsekonomiindex, EPI (M3, M10)
- Nyckeltal: Hållbarhetsindex, HBI

5. Kvalitet i ett internationellt perspektiv

Metod: Deltagande i internationell benchmarkingmetod som möjliggör ständig förbättring

- Nyckeltal: Eurogroup tram benchmark, ETB

Operativa mål

Ovan angivna nyckeltal kompletteras av respektive Avdelnings Verksamhetsplan och operativa nyckeltal.

Genom ovanstående strategiska, taktiska och operativa målbilder adresserar GS Göteborg stads och Västtrafiks målbilder.

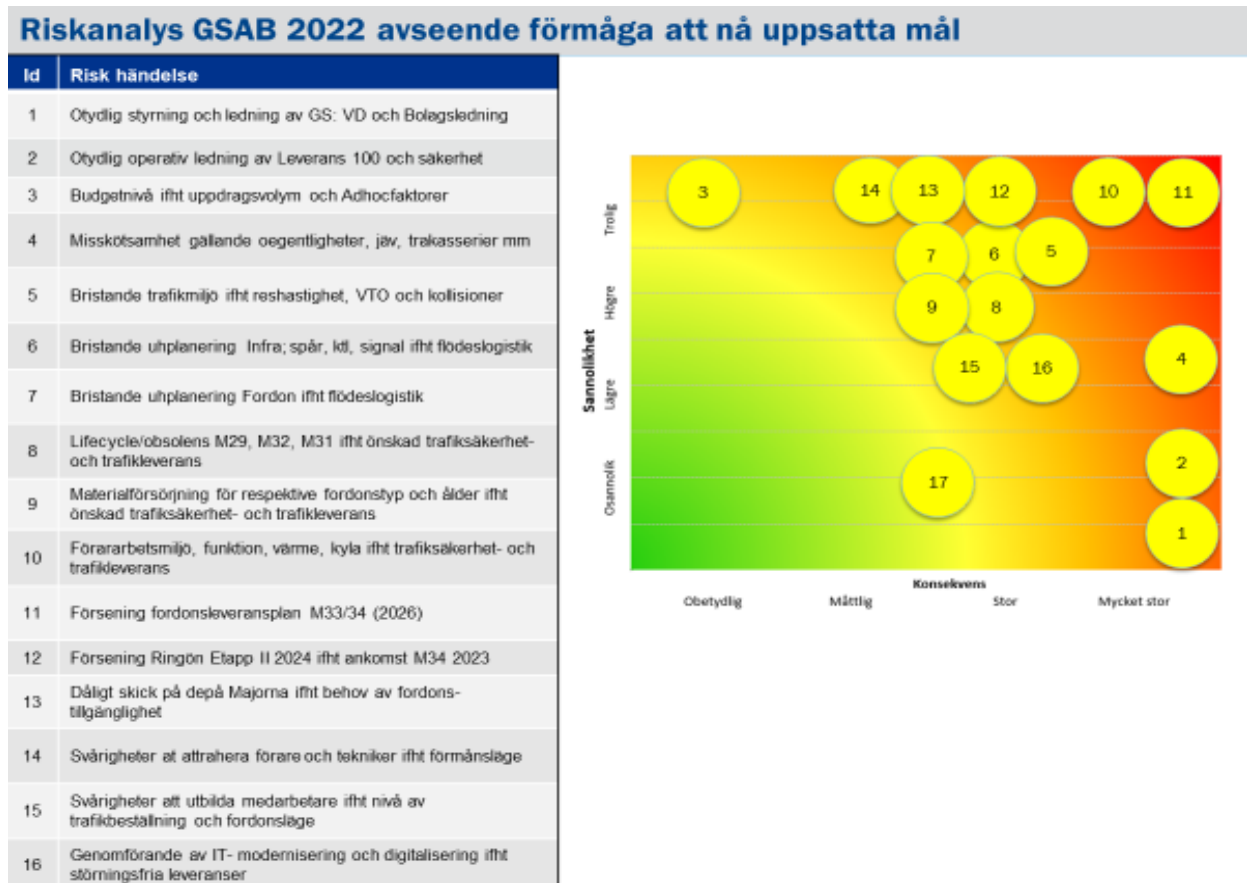
3 Metoder

3.1 SWOT analys

Nuläget gällande bolagets styrkor, svagheter, möjligheter samt hot gällande verksamheten 2022 redovisas enligt följande:



3.2 Riskanalys



3.3 Utvecklingsområden

Bolagets strategiska utvecklingspunkter är inom följande områden:

(Ej i prioritetsordning)

1. Styrning och ledning

- Ägar- och upphandlingsadministrationen samt antalet Adhoc händelser är omfattande för bolaget. Fortsatt utveckling av god styrning och ledning är därför viktigt i förhållande till de LAGKRAV, ÄGARKRAV OCH BRUKARKRAV som ställs på bolaget. Administrativ formalia mellan GS och avtalsparterna Västtrafik och Trafikkontoret ska därför säkras.

2. Ledarskap och medarbetarskap

- Förändring, långsiktigt och ständigt förbättringsarbete utvecklar bolagets förmåga till leveranser. Ständigt förbättringsarbete kan dock även vara påfrestande för en organisation. Fortsatt utveckling av gott ledarskap och medarbetarskap är därför viktigt för att tillgodose den goda arbetsplatsen och GS kärnvärde "Vi samarbetar och är engagerade". Genom ett gott ledarskap och medarbetarskap finns det möjlighet att undvika:

- Tystnadskultur
- Missbruk av alkohol och droger
- Jävsförhållanden
- Bisyssla
- Oegentligheter
- Trakasserier pga: etnisk tillhörighet, kön, sexuell läggning, funktionsnedsättning, ålder, åsikter

3. Kompetensförsörjning

- Attrahera, rekrytera och behålla medarbetare är viktiga beståndsdelar till bolagets förmåga till leverans. Fortsatt utveckling av främst anställningserbjudandet, utbildningserbjudandet och en god arbetsmiljö i bolaget måste säkras.

4. Kvalitet

- Det är detaljerna som gör helheten i bolagets leverans. Fortsatt utveckling av bolagets förmåga till uppföljning och analys av genomförd verksamhet i förhållande till:
 - leveranserna riktade mot resenärerna
 - leverans enligt avtal
 - ekonomiska budgetar och prognoser
- Bolaget ska kvalitetscertifieras enligt SIQ modellen.

5. IT modernisering och digitaliseringsutveckling

- Ett flertal av bolagets IT-system är omoderna samt har avtal som löper ut. En modern och digitaliserad arbetsplats underlättar både bolagets kompetensförsörjning såväl som effektivitet. Fortsatt utveckling och implementering av trafikhandelsystem, trafikaltsystem, underhållssystem, hjulmätningssystem, ekonomisystem samt BI-system måste säkras.

6. Fler och nöjdare resenärer

- GS brukare är spårvagnsfordonens resenärer. Kommunikationsperspektivet ägs av Västtrafik medan leveransperspektivet ägs av GS. Fortsatt utveckling av resandeutvecklingsmodeller samt marknadsföringsmodeller i enlighet med partnerskapsmodellen möter problematiken *återtagande av resande* samt *trängsel* och måste därför säkras.

7. För Göteborg stads helhet

- För Göteborgs stads samtliga verksamheter, förvaltningar och bolag förväntas att respektive enhet ska genomföra både verksamhet och samarbete som är till gagn för stadens och samhällets utveckling. Utveckling av innovation i förhållande stadens utveckling måste säkras.

8. Trafikmiljö

- GS leveranssituation gällande reshastighet i förhållande till antalet vägtrafikolyckor, kollisioner och fall ombord utvecklas inte i rätt riktning. Produkten och spårvagnsförarnas arbetsmiljö når inte sin fulla potential.

Fortsatt utveckling av GS trafikutvecklingsanalyser och trafiksäkerhetsanalyser krävs för att motivera rätt trafikmiljöförbättringar av spårvägsanläggningens ägare Trafikkontoret.

9. Spårvagnsfordon

- GS leveranssituation gällande förmåga till att utföra trafik är begränsad pga:
 - bristande antal grundfordon
 - volymen fordonsunderhåll ifht obsolet fordon M29, M31, M32
 - frånvaro av fordon M31 pga revision och modernisering
 - frånvaro av fordon M32 pga ombyggnad av sandsystem och dörrsystem
 - fordonsbehov till grundutbildning av spårvagnsförare
 - fordonsbehov till M33, M34 grundutbildning av spårvagnsförare
 - fordonsbehov till M33, M34 grundutbildning av mekaniker och tekniker
 - försening pga Corona i fordonsleveransplan M33

Produkten och spårvagnsförarnas arbetsmiljö når inte sin fulla potential.

Fortsatt utveckling av GS processteam Leverans100, GS Produktstrategi GS och VT fordonsforum krävs för att motivera en fordonsstrategi i framkant till spårvagnsfordonens ägare Västtrafik.

10. Depåer

- GS depåstruktur, antal spårvagnsfordon och antal fordonstyper fungerar i dagsläget men är ansträngt. Baserat på kommande förändring i antal spårvagnsfordon och antal fordonstyper är inte depåstrategin säkrad.
 - Rantorget, huvuddepå, som behöver anpassas och moderniseras
 - Rantorget är mottagningsdepå för M33
 - Rantorget behöver troligtvis anslutas till E4 för att kunna vara mottagningsdepå för M34
 - Slottsskogen är en liten och trång garantidepå för M33
 - Majorna, har omfattande renoverings- och moderniseringsbehov med krävande säkerhetslogistik
 - Majorna har anpassningsbehov, behöver troligtvis initialt vara garantidepå för M34
 - Ringön etapp 1 är i nuläget inte komplett verkstad
 - Ringön etapp II är inte klar förrän Q1-Q2 2024 ifht mottagning av M34 som påbörjas Q4 2023

Fortsatt utveckling av GS Produktstrategi, GS och VT depåforum krävs för att motivera en depåstrategi i framkant till spårvagnsfordonens ägare Västtrafik.

3.4 Planeringsårshjul

De övergripande viktigaste planeringsuppgifterna för bolaget 2022 är enligt följande:

Vårens verksamhet:

- Planeras i huvudsak gentemot veckorna 02 – 24 (23st veckor)

Höstens verksamhet:

- Planeras i huvudsak gentemot veckorna 34 – 51 (18st veckor)

Enligt särskild ordning:

Processteam Leverans 100
Avdelningsledningsmöte (ALG)
Bolagsledningsmöte (BLG) med tillhörande Månadsrapport klar
Presidie möte (PM)
MBL möte
Skyddskommitté
Styrelsemöte (SM)
Ägardialog (ÄD)
Ägarråd (ÄR)

Januari:

Årsredovisning med förvaltningsberättelse/säkerhets- och hållbarhetsrapport (UR nr III) till Gbg stad och Bolagsverket
Prognos nr I till VT
Bolagsledningens strategimöte (nr II) gällande Affärsplan, bilagor och budget för nästkommande kalenderår
MBL §19 information (I)
Säkranande av bemanning – rekryteringsplan (II) klar
Säkranande av bemanning - semesteransökan genomförs
Säkranande av bemanning - föräldraledighetsinformation med frivillig ansökan genomförs
Förberedelsemöte inför sommartrafik - kylbehov
VTI Transport forum vecka 2 (varje år)

Februari (sportlov vecka 7):

Säkranande av bemanning - semesterplan klar
Säkranande av bemanning - föräldraledighetsdialog med preliminär plan klar
Undersökning modell/Stor Nöjd medarbetare (NMI) genomförs
Undersökning Nöjd samarbetspartnerindex (NSI) VT/TK genomförs
Undersökning Nöjd samarbetspartnerindex (NSI) ATO genomförs
Samarbetskonferens Arbetstagarorganisationer

Mars:

Bolagsstämma
Styrelsens strategimöte (I) inför GS detaljbudgetarbete
Samarbetskonferens VT
Resultat och kvalitetsanalys av Verksamhetsledningssystem och samtliga Index för perioden sep-feb (nr I)
Prognos nr II VT och Budget I VT
Spårvagnsforum vecka 12 (varje år)

April (påsklov vecka 15):

Uppföljningsrapport (UR nr I) till Gbg stad
Bolagsledningens strategimöte (nr III) gällande Affärsplan, bilagor och budget för nästkommande kalenderår
Avdelningarnas detaljbudgetarbete
MBL §19 information (II)
Åtgärder genomförs (nr I) baserat på undersökning Nöjd medarbetare (NMI)
SIQ certifiering (I)

Maj:

Åtgärder genomförs (nr II) baserat på undersökning Nöjd medarbetare (NMI)
Kulturprisjury (nr I) samt fastställande av datum
Prognos nr III och Budget II VT

Bolagsledningens semester med tillhörande Krisberedskap:

VD vecka 28 - 32
Avdelningschef vecka 26 – 29 (alternativt växelvis med Stf)
Avdelningschef vecka 30 – 33 (alternativt växelvis med Avdelningschef)

Juni:

Sommartidtabell införs
Krisövning (nr I) Avdelningschefer och Stf Avdelningschefer
Kulturprisjury (nr II)
Spårvägens dag (nr I) med sommarevent

Juli:

N/A

Augusti:

Vintertidtabell införs

Säkrande av bemanning – rekryteringsplan (I) klar
Kulturprisjury (nr III)
Undersökning modell/Puls Nöjd medarbetar (NMI) genomförs
Resultat och kvalitetsanalys av Verksamhetsledningssystem och samtliga Index för perioden mar-aug (nr II)
Prognos IV VT och Budget III VT
Bedömningssamtal och förberedande lönesamtal

September:

Uppföljningsrapport (UR nr II) till Gbg stad
MBL §19 information (III)
Förbereda innehåll Årsredovisning med förvaltningsberättelse/säkerhets- och hållbarhetsrapport
Förberedelsemöte inför vintertrafik - värmebehov
Lönesamtal med nivåbestämmande (from oktober månad)
Kulturprisutdelning
Innotrans vecka 39 (Jämna år)

Oktober (höstlov vecka 44):

Affärsplans- och Budgetbeslut av styrelsen inför nästkommande kalenderår
Långtidsprognos till VT
Åtgärder genomförs (nr III) baserat på undersökning Nöjd medarbetare (NMI)
SIQ certifiering (II)
Persontrafik vecka 43 (Jämna år)
Nordic rail vecka 42 (Ojämna år)

November:

Bolagsledningens strategimöte (nr I) gällande Affärsplan, bilagor och budget för nästa och nästkommande kalenderår
VD medarbetar- och målsamtal med Avdelningschefer inför nästa kalenderår
Åtgärder genomförs (nr IIII) baserat på undersökning Nöjd medarbetare (NMI)
Förbereda innehåll Årsredovisning med förvaltningsberättelse/säkerhets- och hållbarhetsrapport

Bolagsledningens semester med tillhörande Krisberedskap:

VD vecka 51 - 01
Avdelningschef vecka 51 (alternativt växelvis med Stf)
Avdelningschef vecka 52 - 01 (alternativt växelvis med Avdelningschef)

December:

Ny rikstidtabell och GS tidtabell införs med uppdaterade tjänster samt schema

Avdelningschefer medarbetar- och målsamtal med Enhetschefer och medarbetare inför nästkommande kalenderår
MBL §19 information (IV)
Krisövning (nr II) Avdelningschefer och Stf Avdelningschefer
Spårvägens dag (nr II) med vinterevent

3.5 Prioritering av uppgifter

De övergripande viktigaste uppgifterna för bolaget 2022 är:

Vad	Hur	Vem
Säkerställa det formella samt utvecklande strategiska styrelsearbetet med Produktstrategi gällande trafikmiljö, fordon och depåer.	Strategimöte Styrning till Avdelningschef Ledning och kommunikation	Styrelse och VD Fortlöpande 22-03-31 samt 22-09-21
Baserat på Affärsplan, avtalskrav, lagkrav, ägarkrav och brukarkrav säkerställa respektive avdelnings Verksamhetsplan. Relevanta delar från Stadsrevisionens granskningsrapport ska omhändertagas.	Styrning till respektive Avdelningschef	VD 22-03-31 samt 22-09-21
Säkerställa Trafiksäkerhets- och Trygghetsplan (TTP), krisutbildning och krisövning.	Styrning till Avdelningschef SKIP	VD Fortlöpande 22-02-28
Säkerställa samordningsansvar enligt AML ifht underentreprenörer.	Styrning till respektive Avdelningschef	VD Fortlöpande 22-02-28
Säkerställa Intern kontrollplan (IKP).	Styrning till Avdelningschef Ledning och kommunikation	VD Fortlöpande 22-02-28
Säkerställa det Systematiska arbetsmiljöarbetet (Ingår i TTP).	Styrning till Avdelningschef SKIP, samtliga Avdelningschefer samt Skyddsombud	VD Fortlöpande 22-02-28
Säkerställa bolagets huvudleveranser enligt Processteam Leverans 100 samt Störnings- och krisplan.	Styrning till Avdelningschef Trafikledning och information	VD Fortlöpande 22-02-28
Säkerställa att respektive avdelning har uppdaterade utbildningsplaner samt säkra genomförandet av	Styrning till Avdelningschef HR och kultur	VD Fortlöpande ifht FHM restriktioner

utbildningar, inkl fortsättning på ledar- och kulturprogrammet		22-02-28
Säkerställa underlag för att spårvägsanläggningens trafikmiljö förbättras ifht TK ansvar.	Styrning till Avdelningschef SKIP samt Infrastruktur och driftsäkring	VD Fortlöpande 22-02-28
Säkerställa underlag för att strategin gällande spårvagnsfordon förbättras ifht VT ansvar.	Styrning till Avdelningschef SKIP samt Fordon och driftsäkring	VD Fortlöpande 22-02-28
Säkerställa underlag för att strategin gällande depåer förbättras ifht VT (VF) ansvar.	Styrning till Avdelningschef SKIP, Fordon och driftsäkring, Infrastruktur och driftsäkring	VD Fortlöpande 22-02-28
Säkerställ SIQ certifiering.	Styrning till Avdelningschef SKIP	VD Fortlöpande 22-04-01 samt 22-10-31
Säkerställ digitalisering.	Styrning till Avdelningschef SKIP	VD Fortlöpande
Säkerställa anställningserbjudandet gällande spårvagnsförare, tekniker, mekaniker.	Styrning till Avdelningschef HR och kultur	VD Fortlöpande 22-02-28
Säkerställa budget och prognoser anpassade per avdelning ifht VT årshjulsplanering med tillhörande administrativ formalia till VT och TK.	Styrning till Avdelningschef Ekonomi och upphandling	VD Fortlöpande 22-02-28

3.6 Styrning

Baserat på ägar,- brukar,- och leveranskraven ställda på Göteborgs Spårvägar inför 2022 kommer VD att styra verksamheten enligt följande:

1. Affärsplan (detta dokument) är VD och bolagsledningens primära och styrande dokument. Bolagsledningen består av nio avdelningschefer, med mindre respektive större avdelningsstorlekar. Baserat på Affärsplanen erhåller avdelningarna ingångsvärden till respektive avdelningschefers konstruerande av sin verksamhetsplan.
2. Verksamhetsplanen är respektive avdelnings styrande dokument och är ett underlag för dialog mellan VD samt avdelningschef samt för avdelningschefens dialog med i sina underställda enhetschefer. På detta vis säkras ett levande dokument och sammanhang från bolagsnivå till avdelningsnivå samt enhetsnivå.

Not: för Avdelningen Trafikledning och information är verksamhetsplanen tillika kvalitetsplan baserat på avtalskrav Trafikkontoret.

Not: för avdelningen Infrastruktur och driftsäkring krävs det per projekt Kvalitets- och miljöplan baserat på avtalskrav Trafikkontoret.

3. Processkartan med tillhörande Verksamhetsledningssystem är VD och avdelningschefernas metoder och system för att dokumentera hur uppdraget utförs för erhållande av bästa resultatnivå. I enlighet med nedanstående processkarta har VD och respektive avdelningschef ansvar för någon lednings-, huvud- eller stödprocess. Processerna ska utvisa respektive avdelnings arbets- och processflöde samt ska beskrivas med styrande och redovisande dokument. Processkartan och Verksamhetsledningssystemet ska ligga till grund för att möjliggöra ständiga förbättringar av innevarande kvalitetsnivåer och vara möjlig att SIQ utvärdera för hela bolaget.

Speciellt poängteras avdelningschefen för Trafikledning och informationsansvar för processteam Leverans100.



4. VD sekundära styrning till avdelningscheferna är befattningsbeskrivningen med tillhörande delegering och två tillhörande bilagor:

- Målangivningsdokument
- KAM dokument
 - ✓ Kostnadsställen- och attestordning
 - ✓ Agendainstruktion
 - ✓ Mötesinstruktion

5. VD dokumentstyrning med tillhörande IT-system organiseras enligt följande:

- Styrelsedokumentens ordning i system Netpublicirkator
 - ✓ Ansvarig avdelningschef Ledning och kommunikation

- Team med tillhörande Teamsordning i system Microsoft Office
 - ✓ Ansvarig avdelningschef Ledning och kommunikation
 - Diarium med tillhörande ärendehanteringsordning i system SPO
 - ✓ Ansvarig avdelningschef Ledning och kommunikation
 - Dokumentcenter med tillhörande i system SPO
 - ✓ Ansvarig avdelningschef Ledning och kommunikation
 - Intranätsordning i system SPO
 - ✓ Ansvarig avdelningschef Ledning och kommunikation
 - Verksamhetsledningssystemordning i system 2C8
 - ✓ Ansvarig avdelningschef SKIP
6. VD följer upp bolagets och avdelningarnas verksamhet genom följande säkerhetshierarki och mötesorganisation:
- Processteam Leverans 100
 - Avdelningsledningsmöte
 - Bolagsledningsmöte
 - Presidie möte
 - MBL möte ATO
 - Styrelsemöte
7. VD följer upp bolagets och avdelningarnas resultat och verksamhet genom följande dokument:
- Bolagsledningsmötesagenda med tillhörande balanslista och protokoll
 - ✓ Ansvarig avdelningschef Ledning och kommunikation
 - Avdelningsledningsmötesagenda med tillhörande anteckningar och arbetsmaterial
 - ✓ Ansvarig respektive avdelningschef
 - Intern kontrollplan (IKP)
 - ✓ Ansvarig avdelningschef Ledning och stöd
 - Trafiksäkerhets- och trygghetsplan (TTP)
 - ✓ Ansvarig avdelningschef SKIP
 - Störnings och krisplan (SKP)
 - ✓ Ansvarig avdelningschef Trafikledning och information
 - Avtalsuppföljningsdokument
 - ✓ Avdelningschef SKIP
 - ✓ Ansvarig avdelningschef Trafikledning och information
 - ✓ Avdelningschef Infrastruktur och driftsäkring
8. VD styrning gällande Samverkan och förhandling med arbetstagarparterna samt skyddsombuden organiseras genom:
- Skyddskommitté
 - MBL

4 Resurser

4.1 Organisation

Bolaget organiseras inom följande avdelningar:



Som angivits i kapitel 3.2 har respektive avdelningschef ansvar för någon lednings-, huvud- eller stödprocess. Operativa Avdelningschefer ansvarar dessutom för bolagets krisberedskap med tilläggsbefattningen TIB, Tjänsteman i beredskap. Organisationen är att betrakta som platt utan några kommunikations- eller flödesfilter mellan VD och respektive avdelningschef.

4.2 Budget och effektivisering

Göteborgs Spårvägar AB skall agera självständigt i enlighet med huvudavtal och principavtal. I det följande kommenteras budgeten 2022 för Göteborgs Spårvägar AB i sammanfattning.

I avtalsförhållandet mellan Göteborgs Spårvägar och Västtrafik finns två allmänna principer för det gemensamma ekonomiska arbetet. Det är principen för öppna böcker samt självkostnadsprincipen. Dessa principer ska genomsyra det ekonomiska arbetet i bolaget samt i dialogen mellan Västtrafik och bolaget.

Göteborgs Spårvägar har i enlighet med av Västtrafik stipulerad tidsplan byggt en budget enligt principen "bottom up". Västtrafik har avdelat medel för Göteborg Spårvägar á 950 mnkr. Budgeten innehåller både risker och möjligheter som kan innebära leverans i enlighet med budget men även innebära avvikelser ifrån budgeten. Riskerna och möjligheterna kan i huvudsak förklaras med ett osäkert underhållsläge gällande befintliga spårvagnsfordon, en osäker fordonsleveransplan samt ett tillhörande osäkert personalbalansläge.

Som en del i kommunkoncernen samt som en del av Västtrafiks verksamhet har Göteborgs Spårvägar knutit an till de finansiella målen genom att sätta upp följande mål för ekonomin:

- Soliditeten för bolaget ska minst uppgå till 45 %
- Bolaget ska bedriva en effektiv verksamhet med ett årligt effektiviseringsmål om 1 %

För att nå upp till de finansiella målen krävs ett internt kvalitetsarbete som bidrar till hög kvalitet och god effektivitet. Budgeten för 2022 är i balans, dvs den visar att kostnaderna för bolaget täcks av intäkter från våra avtalspartners. Då det i avtalet med Västtrafik råder självkostnadsprincip, kommer resultatet för verksamheten alltid att vara noll, vid överskott betalar bolaget tillbaka och vid underskott täcker Västtrafik självkostnaderna. Detta bidrar till att soliditeten inte kan öka eller minska genom resultatet. För att nå upp till soliditetsmålet behöver bolaget därför vara noggranna med vilka investeringar som genomförs och prioritera under året. Gränsdragningsfrågor gällande investeringar kommer att diskuteras vidare med bolagets samverkanspartners Västtrafik och Västfastigheter.

För att nå upp till 1 % effektivisering behöver verksamheterna arbeta för att få ner det ekonomiska utfallet för kostnaderna under året. Bolaget jobbar med detta dels genom den digitaliseringsresa som påbörjats, dels genom det arbete som genomförs för att nå certifiering i SIQ.

4.2.1 Total budget 2022

Resultaträkning i tkr	Helår			
	Budget 2022	Prognos 2021-P9	Budget 2021	Bokslut 2020
Linjetrafik o övr tr.tj. Spårvagn	978 849	899 108	899 180	860 811
Ban- & Ledningsunderhåll	210 000	197 715	207 435	211 764
Sålda tjänster	77 647	87 227	88 193	131 840
Tilliv mot egna anlägg	0	785	0	3 842
Övriga intäkter	39 428	49 886	35 910	121 246
Summa intäkter	1 305 924	1 234 721	1 230 718	1 329 503
Drift/Material/Tjänster	-239 545	-254 638	-206 133	-301 632
Lokalkostnader	-93 192	-92 551	-83 316	-119 442
Övriga kostnader	-149 636	-158 704	-137 722	-183 316
Personalkostnader	-800 713	-734 838	-776 755	-704 068
Avskrivningar	-22 841	-19 895	-25 262	-21 137
Summa kostnader	-1 305 924	-1 260 626	-1 229 187	-1 329 594
Resultat före finansnetto	0	-25 905	1 530	-91
Finansiella intäkter	125	400	250	532
Finansiella kostnader	-20	-50	-20	-46
Resultat före bokslutsdisp. och skatt	105	-25 555	1 760	395

Totala investeringar 2022 - 2024

År	2022	2023	2024
Reinvestering (mnkr)	33	64	19
Nyinvestering (mnkr)	45	3	1

De största investeringarna under 2022 är:

- Fiberlaserskärmsmaskin
- Kantvikpress
- Motviktstruck
- Boggilyftare
- Hjullastare
- Makadamsug
- Lastbil
- Digitalisering/IT: Trafikalt system, Trafikhändelsesystem, Hjulmätningssystem, HR Lifecycle, BI utveckling, Video och kamerasystem, KPI utveckling och övergång till Agresso.

I nuläget har Göteborgs Spårvägar AB en säkerställd likviditet då det finns en internlimit/koncernkredit tilldelad till bolaget om 100 mnkr. Bolaget har fått nyttja en mindre del av krediten under kvartal 4, 2021. Bedömningen utifrån resultatprognoser och bolagets investeringsbehov är att bolaget behöver öka finansieringen genom att antingen låna upp medel, alternativt utöka koncernkrediten med 50 - 70 mnkr under 2022. Därefter utöka med ytterligare 25 - 50 mnkr under 2023. Detta innebär att bolaget räknar med att antingen utöka koncernkrediten från 100 mnkr till cirka 200 mnkr alternativt lånar upp cirka 100 mnkr under den kommande tvåårsperioden.

4.2.2 Ingångsvärden budget 2022 Trafikavtalet för Spårvagnsverksamheten

I detta kapitel beskrivs de antaganden och förutsättningar som ligger till grund för budget och verksamhetsplanen.

Resultaträkning

Resultaträkning i tkr	Helår			
	Budget 2022	Prognos 2021-P9	Budget 2021	Bokslut 2020
Intäkter				
Linjetrafik o övr tr.tj. Spårvagn	978 849	899 108	899 180	860 811
Ban- & Ledningsunderhåll	0	0	0	-10
Sålda tjänster	77 647	87 227	88 193	116 812
Tillv mot egna anlägg	0	785	0	3 842
Övriga intäkter	24 026	29 467	25 211	36 409
Summa Intäkter	1 080 522	1 016 588	1 012 584	1 017 864
Kostnader				
Drift/Material/Tjänster	-157 990	-166 744	-142 339	-202 115
Lokalkostnader	-83 098	-80 411	-71 176	-77 708
Övriga kostnader	-118 041	-123 911	-103 649	-116 621
Personalkostnader	-704 825	-651 982	-677 159	-606 210
Avskrivningar	-16 569	-14 645	-18 261	-15 210
Summa Kostnader	-1 080 522	-1 037 692	-1 012 584	-1 017 864
Resultat före finansnetto	0	-21 105	0	0

Antaganden och förutsättningar för budget 2022

Den första januari 2020 trädde det nya trafikavtalet med Västtrafik i kraft. Avtalet bygger på partnerskap och innebär i vissa delar ett förändrat arbetssätt. Inom det ekonomiska perspektivet så innebär avtalet förändringar avseende uppbyggnad av budget för kommande år. Avtalet har inga fastställda ersättningsnivåer utan bygger på kostnadstäckning.

Verksamheten är direkt tilldelat och har således inget konkurrensförhållande, men ständiga förbättringar är i fokus så på så sätt verksamheten jämförs med övriga trafikoperatörer på marknaden utifrån ett produktivets- och effektivitetsperspektiv.

Intäkten för linjetrafik som redovisas ovan är den ersättningsnivå som räknats fram i Budget 2022 baserat på indexuppräknig av budget 2021 med vissa kända verksamhetsjusteringar.

- Fortsatt lagkravs och avtalsefterlevnad.
- SIQ, kvalitetcertifiering enligt avtalskrav. Ett steg på vår resa mot att bli ett spårvägsföretag i världsklass
- Basen i verksamheten är trafikproduktionen vilken i princip är oförändrad jämfört med 2021 års produktion.
- Produktionen är planerad med lämplig fördelning på vagnsflottan utifrån de behov som finns identifierade.

- Antalet tjänster i förarkåren har justerats utifrån de nya behov som finns för till följd av utbildningsinsatser avseende M33. För att lindra effekterna av framkomlighetsproblemen så har ett antal extra tjänster budgeterats.
- Underhåll av fordonsflottan har budgeterats utifrån planerad produktion och de underhållsplaner som gäller. Till detta finns kopplat material- och bemannings-behov.
- Totala kostnad för fordonsdelar är 104,9 mnkr fördelat enligt:
 - M28 utrangerad
 - M29 10 mnkr
 - M31 37,6 mnkr
 - M32 57,3 mnkr varutav 4 mnkr underhåll 1080
 - M33 saknar underhållsplan
- I budgeten ingår kostnader för anpassning inför leveransen av M33.
- Personalkostnader har beräknats utifrån gällande avtal samt den organisation som trädde i kraft 1 mars 2020.

4.2.3 Ingångsvärden budget 2022 Utförandeentreprenadavtalet och Kommunikationsteknik

I detta kapitel beskrivs de antaganden och förutsättningar som ligger till grund för budgeten.

Resultaträkning

Resultaträkning i tkr	Helår			
	Budget 2022	Prognos 2021-P9	Budget 2021	Bokslut 2020
Intäkter				
Linjetrafik o övr tr.tj. Spårvagn				
Ban- & Ledningsunderhåll	210 000	197 715	207 824	211 774
Sålda tjänster				15 028
Tillv mot egna anlägg				
Övriga intäkter	15 402	20 419	10 699	84 837
Summa Intäkter	225 402	218 133	218 133	311 639
Kostnader				
Drift/Material/Tjänster	-81 555	-87 894	-63 794	-99 517
Lokalkostnader	-10 094	-12 140	-12 140	-41 734
Övriga kostnader	-31 595	-34 794	-34 074	-66 695
Personalkostnader	-95 888	-82 856	-99 596	-97 858
Avskrivningar	-6 272	-5 250	-7 000	-5 927
Summa Kostnader	-225 402	-222 933	-216 603	-311 730
Resultat före finansnetto	0	-4 800	1 530	-91

Sammanfattning Leasing

År (tkr)	2022	2023	2024
Leasing (tkr)	4 291	4 735	4 766

Alla fordon leasas av Göteborgs Stads Leasing, se tabell nedan.

Kostnadsställe	Fordonstyp	2022	2023	2024
Fastighet	CRN650 - Cirkaddy skåp 1,4 TGI	60 564	60 564	60 564
Fastighet	JSU133 - Cirkaddy Maxi skåp 1,4 TGI	73 380	73 380	73 380
Fastighet	SXB923 - Cirkaddy Maxi skåp 1,4 TGI	77 940	77 940	77 940
Fastighet	LTR92A - Cirkaddy Maxi skåp 1,4 TGI	67 524	67 524	67 524
Fastighet	SBN55H - Cirkaddy Life II	51 732	51 732	51 732
Fastighet	Nyinvestering - Nissan eNV200	65 000	65 000	65 000
Kommunikationsteknik	LRY677 - Cirkaddy Maxi Life II	63 564	31 782	-
Kommunikationsteknik	LRY677 - Ers	-	38 138	76 277
Kommunikationsteknik	MED513 - Cirkaddy Maxi II	74 676	37 338	-
Kommunikationsteknik	MED513 - Ers	-	44 805	89 611
Kommunikationsteknik	NWT011 - Cirkaddy Maxi II	75 696	37 848	-
Kommunikationsteknik	NWT011 - Ers	-	45 417	90 835
Spårbockning	NGP01C - Seat, Leon	55 680	55 680	55 680
Kontaktledning	YBF218 - Volvo XC70 D4	15 810	-	-
Kontaktledning	YBF218 - Ers	24 000	96 000	96 000
Kontaktledning	MXK158 - Vw Cirkaddy Maxi	31 266	-	-
Kontaktledning	MXK158 - Ers	42 000	84 000	84 000
Kontaktledning	FXS568 - MB Vito CDI	92 280	92 280	92 280
Spår	HKT247 - Amarouk TDI	37 320	0	0
Spår	HKT247 - Ers	48 000	96 000	96 000
Spår	YMG876 - Vw Cirkaddy TDI	92 988	92 988	92 988
Svets	KCJ79J - MB Sprinter	141 372	141 372	141 372
Svets	Ny1 - likvärdig	154 000	154 000	154 000
Svets	NNJ293 - MB Sprinter	154 000	154 000	154 000
Svets	NNJ293 - Ers	154 000	154 000	154 000
Signal- & växelmek	Ers NEU878 - Vw Amarok High	135 108	135 108	135 108
Signal- & växelmek	PGX276 - VW Transporter Flak	136 000	136 000	136 000
Signal- & växelmek	PPF967 - VW Transporter Skåp	136 000	136 000	136 000
Signal- & växelmek	YXX833 - Vw Transporter Skåp	101 304	50 652	0
Signal- & växelmek	YXX833 - Ers	0	60 000	120 000
Signal- & växelmek	PTL150 - Vw Transporter TDI	69 732	0	0
Signal- & växelmek	PTL150 - Ers	78 000	156 000	156 000
Signal- & växelmek	EDJ014 - Vw Tiguan 2.0 TDI	32 910	32 910	32 910
Signal- & växelmek	DAA264 - MB Vito CDI	119 112	119 112	119 112
Drift	CME 847 - Scirkania Slamsugning - Lev 20220701	312 500	625 000	625 000
Drift	DXH44H - MB Sprinter Spolbil	260 196	260 196	260 196
Drift	FUH979 - MB Sprinter Spolbil	266 100	266 100	266 100
Drift	GZM48Y - MB Sprinter Skåp	149 052	149 052	149 052
Drift	MBT145 - MB Vito 110	58 722	0	0
Drift	MBT145 - Ers	66 000	132 000	132 000
Drift	OUH43W - MB Sprinter Spolbil	262 032	262 032	262 032
Drift	YDS30J - MB Sprinter Dubbelhytt	194 952	194 952	194 952
Drift	KFM 910 - MB Flak Kran	72 000	0	0
Drift	KFM 910 - Ers	80 000	160 000	160 000
Fd 5	Leasing truck Actil SA 1600 TTFY-T	28 284	28 284	28 284
Besiktning	HFK 90J - Vw Cirkaddy Kombi	80 220	80 220	80 220

Antaganden och förutsättningar för budget 2022

Det största avtalet inom Infrastruktur "Drift- och Underhållsavtalet av Spårvägsanläggningen inom Göteborgs och Mölndals kommun" är tecknat med Göteborgs Stads Trafikkontor och är för 2022 indexuppräknat. Entreprenaden omfattar drift- och underhållsåtgärder samt myndighets-, säkerhets- och förvaltningsuppgifter.

Under 2022 räknar bolaget med en stor ökning av projekt avseende tillägg till "Drift- och Underhållsavtalet" men en minskning av större entreprenader mot Trafikkontoret. Projekt mot extern beställare beräknas ligga på ungefär detsamma som 2021. Då Trafikkontorets beställningstidpunkt gällande banunderhåll inte följer Västtrafiks budgetårshjul föreligger det risk gällande Göteborgs Spårvägars totala budgeterade volym gällande banunderhåll.

Tabellen nedan åskådliggör fördelning av intäkter på respektive avtalsområde.

Verksamhet	Kund	Beskrivning	Omsättning 2022
Produktion	Trafikkontoret	Drift- och Underhållsavtal	66 893
Produktion	Trafikkontoret	Tillägg till Drift- och Underhållsavtal	34 080
Produktion	Trafikkontoret	Projekt för spårväg	49 462
Produktion	Trafikkontoret	Järnvägsbanor	1 500
Produktion	Industrispårsägare	Järnvägsbanor	120
Produktion	Externa kunder	Projekt för spårväg	24 798
Produktion	Västfastigheter	Investeringsprojekt på depåer	8 849
Kommunikationsteknik	Externa kunder	Projekt	4 130
Fastighet	Västfastigheter	Fastighetsunderhåll	5 204
		Extern Omsättning	195 036
Produktion	GS	Drift- och Underhållsavtal depåer	11 867
Kommunikationsteknik	GS	Diverse avtal	3 097
Fastighet	GS	Fastighetsunderhåll & städ	15 402
		Intern Omsättning	30 366
		Total omsättning	225 402

Tjänster - 55, 6 mnkr

Tjänster som används i projekt (grävmaskin och lastbil inklusive förare, anläggningstekniker, hantverkstjänster, projekteringstjänster, besiktningstjänster, servicetjänster mm) och som vidarefaktureras kund.

Material – 26 mnkr

Uppskattat belopp för material som används i projekt (avstängningsmaterial, schaktmassor, anläggningmaterial mm) och som vidarefaktureras kund.

Lokalkostnader - 10 mnkr

Hyreskostnaderna för Infrastruktur avseende byggnader på Gullbergs Strand har indexuppräknats.

Övriga kostnader - 31,6 mnkr

Kostnader för fordon, maskiner och verktyg som belastar projekten i form av standardkostnader och som vidarefaktureras kund enligt avtalade á-priser.

Personalkostnader – 95,9 mnkr

Kostnader för personal som belastar projekten i form av standardkostnader och som vidarefaktureras kund enligt avtalade å-priser.

Avskrivningar – 6,3 mnkr

Avskrivningar på befintliga anläggningstillgångar, avskrivningar på, av styrelse, godkända investeringar samt eventuellt tillkommande investeringsbudget där plan finns men investeringsbegäran ej gjorts.

4.3 Utvecklingsscenario ifht Västtrafik långtidsprognos på 3 år

GS bolagsledning har tillsammans med affärsekonomer med flera gjort en bedömning av varje avdelnings budgetförutsättningar samt gjort en övergripande analys över den kommande treårsperiodens händelser och aktiviteter som påverkar budgeten. I nedanstående tabell finns en översikt för varje avdelnings kommande behov.

Avdelning	Sammanfattande förutsättningar och behov 2023 - 2025
Stödfunktionerna ledning och kommunikation, HR och kultur samt ekonomi och upphandling	Avdelningarna ledning och kommunikation, HR och kultur samt ekonomi och upphandling ser inga större förändringar under de närmsta åren. Dock kan avdelningarna ledning och kommunikation och HR och kultur identifiera en något lägre personalkostnad 2023 - 2025.
SKIP och förbättring	<p>Inom enhet Kvalitet finns ett eventuellt behov av utökade resurser med koppling till centralisering av insamling av mätetal i bolaget. Denna utökning kan ge motsvarande effektivisering i övriga avdelningar.</p> <p>Inom enhet Säkerhet prognosticeras för ökat behov av utbildning inför budget 2023 - 2025. Behov finns både för befintlig personal och för ny personal efter pensionsavgångar inom Trafiksäkerhet.</p> <p>För att kunna hantera utökat uppdrag inom områdena Krishantering, Civilt försvar, Säkerhetsskydd och Höjd beredskap prognosticeras en ökad kostnad i budget 2023.</p> <p>Ett stort antal IT-investering har under 2021 påbörjats, vilka kommer att pågå under större delen av 2022. Det gäller bland annat underhållsplanering, depåplanering, materialförsörjningsområden, integrationer till ekonomisystem samt trafikala lösningar. Under den kommande perioden finns fortlöpande behov av investeringar till samtliga områden inom underhållsplattformen.</p>

	<p>Projekt M33 Integrering minskar i omfång vilket innebär lägre bemanningsbehov och därmed lägre personalkostnad.</p> <p>Projektet för etablering är planerat att avslutas 2024-12-31. Under 2023 kommer aktiviteterna i projektet att öka väsentligt, vilket kommer att ge ett ökat behov av förstärkning av personal- och konsultkostnader.</p> <p>Uppskattat investeringsbehov för etablering av verksamhet i nya Ringödepån uppgår till 34,3 mkr. Avskrivningskostnad uppgår till 3,9 mkr år 2024 och 7,7 mkr år 2025. Planerat datum för när depå Ringön ska tas i bruk är 2024-07-01.</p>
Marknad och produkt	Avdelningsbudget inför 2023 – 2025 ligger i princip på samma nivå som 2022 års budget. En liten förändring sker på hyran, en ökning som avser Ringlinien.
Trafikledning och information	Avdelningens budget inför 2023 – 2025 ligger i princip på samma nivå som 2022 års budget.
Trafikpersonal och service	<p>Avdelningens budget omfattas i stort sett av personalkostnader, cirka 90 % av den totala budgeten.</p> <p>Satsning på hälsoundersökning inom 2022 års budget är tillfällig och tas bort i budget 2023 och framåt.</p> <p>Följande tillfälliga satsningar i budget 2022 kommer att föreslås att permanentas i budget 2023 och framåt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personalplanerare - Förstärkning föraruniform - Friskvårdssatsning - Gymutrustning <p>Avdelningen identifierar ett behov av att förstärka ledningsorganisationen med en enhetschef. Förslag är att tillsätta resursen från och med år 2023.</p> <p>Bolagets anställningserbjudande till spårvagnsförarna gällande grundlön och ob i förhållande till kollektivtrafikmarknaden samt övrig arbetsmarknad behöver förbättras helt gentemot 2023 eller stegvis 2023 – 2024.</p> <p>Inför år 2024 och 2025 prognostiseras en produktionsförändring på +0,5 % för vardera år, vilket kommer att innebära ytterligare kostnader för avdelningen.</p>
Infrastruktur och driftsäkring	Avdelningen Infrastruktur har under 2022 ett strukturellt underskott mot betalplan, vilket behöver utredas och tas med in i 2023 års

	<p>budget. Dialog tidigt i budgetprocessen behöver tas med Trafikkontoret kring betalplanens budgetering.</p> <p>Avdelningen lyfter upp behov av budgetförändring när förändring sker av antalet km spår och antalet växlar i banan. Beräkningar kommer att göras utifrån km-baserad prognos för den kommande perioden.</p> <p>Behov finns av att få till en bättre planering, avstämning/uppföljning och avslutning inom de felavhjälpare projekten (ÄTA). Avdelningen gör bedömningen att förstärkning behöver göras av två projektledare samt en projektcontroller. Finansieringen av dessa utökningar sker genom projekten (ÄTA).</p> <p>Enheten Fastighet bedömer att i takt med att bolaget utökar antalet kvadratmeter för depå ökar också driftskostnaderna för fastigheterna. År 2024 har depåytan fördubblats och bidrar till ökat behov av fastighetstekniker (2 - 4 personer). Ett utökat uppdrag för underhåll av inventarier i verkstäderna bidrar också till ett behov av kostnadsutökning.</p> <p>En förstudie behöver startas upp gällande investeringar i fastighet för spårbockning.</p> <p>Behov lyfts upp gällande förstärkning inom materialförsörjningen i form av ytterligare resurs för inköp/beställningsverksamheten.</p> <p>Rekrytering av personal inom kontaktledning kommer att ske under 2022. Vid lyckad rekrytering kommer kostnader för kontaktledning att minska.</p> <p>Bolagets anställningserbjudande till teknikerna gällande ob i förhållande till kollektivtrafikmarknaden samt övrig arbetsmarknad behöver förbättras helt gentemot 2023. I gengäld ska TA-tillägget tas bort.</p>
<p>Fordon och driftsäkring</p>	<p>Under 2022 samt under kommande år kommer avdelningen Fordon och driftsättning att utföra så kallad 1080 underhåll på M32-vagnarna. Avdelningen arbetar även under 2022 med att möjliggöra arbetsplatser för kommande boggierevision M31. Vidare ska avdelningen genomföra en lightrevision av de äldsta vagnarna M29, som kommer att trafikera tills det att M34:orna etablerats. Ovanstående arbeten kommer att bidra till högre kostnader för underhåll, både i arbetstid och i inköp.</p> <p>Avdelningen lyfter upp behovet av att tillsätta mer resurser än det index som budgeten räknas upp med. Viss del av budget 2022 har</p>

	<p>förstärkning utöver index, men värdering behöver göras av dessa belopp. Inköspriserna har förändrats under 2021 som behöver beaktas och tas med in i budget 2023 och framåt.</p> <p>Avdelningen jobbar med att bedöma lagret inom materialförsörjningen, eventuella lagerförändringar kan påverka budgeten negativt.</p> <p>Förändrade arbetssätt kring iordningställande av vagn inför resa har inneburit högre elförbrukning i depå. Vagnarna står igång och i standby-läge under längre tid än tidigare, vilket driver upp elförbrukningen. Detta innebär även högre slitage- och driftkostnader på vissa delar på vagnarna, tex. AC-anläggning M32.</p> <p>Bolagets anställningserbjudande till mekanikerna och teknikerna gällande ob i förhållande till kollektivtrafikmarknaden samt övrig arbetsmarknad behöver förbättras helt gentemot 2023.</p>
--	---

4.4 Instruktion till underställda resurser avdelningar

Avdelningens Verksamhetsplan (konfidentiellt dokument) ska innehålla beskrivningar enligt nedan:

1 Inledning

- 1.1 Detta är avdelningen för XX
- 1.2 Omvärld
- 1.3 Uppdrag, krav och avtal

2 Mål

- 2.1 Avdelningens samtliga mål i enlighet med Ändamål och Uppdrag
- 2.2 Avdelningens mål ingående i Helhet Göteborgs stad

3 Metoder

- 3.1 SWOT analys
- 3.2 Riskanalys
- 3.3 Operativ aktivitetskarta med kalendarium
- 3.4 Styrning

4 Resurser

- 4.1 Organisation
- 4.2 Budget och effektivisering

5 Bilagor/Planer

5 Bilagor

- A/ Målsammanställning (offentligt dokument)
- B/ Rekrytering, - bemanning- och kompetensförsörjningsstrategi (offentligt dokument)
- C/ Digitaliseringsstrategi (offentligt dokument)
- D/ Upphandlingsstrategi (offentligt dokument)
- E/ Informationshanteringsplan (offentligt dokument)
- F/ Internkontrollplan (konfidentiellt dokument)
- G/ Trafiksäkerhet- och trygghetsplan med Systematisk arbetsmiljöarbete
(konfidentiellt dokument)
- H/ Agenda Bolagsledningsmöte med protokoll (offentligt dokument)
- I/ Månadsrapport (offentligt dokument)
- J/ Delegeringsplan (offentligt dokument)



Göteborgs Spårvägar

Tillsammans sätter vi Göteborg i rörelse

E-post:

info@sparvagen.goteborg.se

Webbplats:

www.goteborgssparvagar.se

Besöksadress:

Rantorget 4
416 64 Göteborg

Telefon:

031- 732 10 00

Postadress: Göteborgs Spårvägar

AB Box 424
401 26 Göteborg