



Återföringsrapport 2022

Göteborgs Spårvägar

Utformad efter organisationens utvärderingsunderlag
enligt SIQ:s Managementmodell

SWEDISH
INSTITUTE FOR
QUALITY

SIQ

Sammanfattning

Övergripande bedömning

Vid utvärdering av Göteborgs Spårvägar mot SIQ Managementmodell placeras organisationen på den översta delen av nivå 3 av de sju kvalitetsnivåer som definieras av SIQ.

Flera exempel på utveckling av förebyggande arbetssätt. Samverkan finns, men bristande integration mellan olika funktioner. Tillämpningar av arbetssätt på många områden. Påtaglig kvalitetskultur i vissa delar av organisationen. Goda framgångar på viktiga områden med tecken på samband mellan resultat och arbetssätt.

(Ur Nivå 3, SIQ Managementmodell 2022)

Signifikanta styrkor och förbättringsområden

Göteborgs spårvägar har under de senaste åren arbetat med att införa processororienterade arbetssätt. Ledares och medarbetares beslutsamhet, engagemang, resenärs- och säkerhetsfokus har bidragit till att processarbetet fått relativt stor genomslagskraft på förhållandevis kort tid. Platsbesöket bekräftade att flera arbetssätt redan används och att fler är på gång, men att dessa ännu inte används inom alla avdelningar eller vid alla tillfällen då det är relevant.

Signifikanta styrkor

- Att introducera nya medarbetare.
- Att involvera motiverade medarbetare i utvecklingen av verksamheten.
- Att sätta säkerheten främst, både avseende trafiksäkerhet och arbetsmiljö.

Verksamheten är välplanerad, med tydliga tecken på en framväxande systematik och struktur. Mission, vision och kärnvärden går som en röd tråd genom dokument, mötesformer och hur ledare och medarbetare förväntas agera. Arbetssätten börjar integreras med varandra, men ibland saknas tydliga kopplingar till strategier, mål och de tre hållbarhetsaspekterna. Det finns ett engagerat ledarskap och medarbetare är motiverade och involverade i verksamhetens utveckling, med starkt säkerhetsfokus och vilja att göra det bättre för dem bolaget kallar ”kundens kunder”.

Signifikanta förbättringsområden

- Att följa upp, lära av och förbättra specifika arbetssätt.
- Att göra systematiska omvärldsbevakningar och jämföra sig med andra verksamheter.
- Att utveckla sina stöd- och ledningsprocesser.

Bolaget är på gång med att utarbeta en systematik kring mätningar och uppföljningar. Det saknas process- och resultatmätt inom flera områden, men det finns även några goda exempel på hur bolaget använt resultatet av mätningar och uppföljningar för att förbättra processerna. Under platsbesöket förstärktes bilden av att bolaget ännu använder få systematiska arbetssätt för att följa upp och förbättra specifika arbetssätt och på så sätt kunna säkerställa att de arbetssätt som används är de mest lämpliga. Detta blev extra tydligt inom digitaliseringsområdet där det var många olika konsulter inblandade. Det framkom också

att kunskapen och tillämpningen av metoden AAR, After Action Review, var mycket begränsad, en metod som angetts i den verksamhetsbeskrivning som lämnats till SIQ.

Bolaget jämför sig sällan med ledande eller konkurrerande verksamheter. I samband med upprättandet av affärsplanen och verksamhetsplanen görs omvärldsbevakningar, men det förefaller inte vara ett systematiskt arbetssätt som används i hela organisationen vid alla tillfällen då det bedöms lämpligt. Ett annat förbättringsområde är att fortsätta arbetet med att utveckla processororienterade arbetssätt och tydligare inkludera ledningsprocesser och fler stödprocesser.

Systematiken

Arbetsätt

Bolagets systematiska arbetssätt med trafiksäkerhet och arbetsmiljö, introduktion av nya medarbetare och med att involvera medarbetare i process- och utvecklingsarbete är signifikanta styrkor. Ett förbättringsområde är att fortsätta det påbörjade processarbetet och att identifiera, leda, följa upp, mäta och förbättra verksamhetens kärn-, stöd-, och ledningsprocesser. Ett signifikant förbättringsområde är att utveckla en systematik för arbetet med omvärldsbevakning på alla relevanta nivåer i verksamheten, samt att synliggöra och beskriva arbetssätt för bolagets viktigaste intressenter utöver kunderna, kundens kund och medarbetarna.

Tillämpning

En av bolagets styrkor är att tillämpningen som beskrivs stämmer väl överens med den tillämpning som påvisades under platsbesöket. Flera arbetssätt används och flera är på gång, men arbetssätten används ännu inte inom alla avdelningar eller vid alla tillfällen då det är relevant. Bolagets förbättringsområde är att synliggöra tillämpningen av samtliga arbetssätt som beskrivs, både avseende inom vilka områden/avdelningar arbetssättet används och hur ofta.

Resultat

Bolagets signifikanta styrka är medarbetarområdet, där bolaget redovisar flera relevanta mått med goda resultat. En annan styrka är resultatet av bolagets arbete med ekologisk hållbarhet, men även inom social hållbarhet har bolaget något relevant mått.

Under platsbesöket framkom att bolaget genomför olika aktiviteter som har effekt på den sociala hållbarheten, men det saknas mål, mått och resultat. Ett förbättringsområde är att synliggöra hur hållbarhetsarbetet relaterar till bolagets strategier, mål och arbetssätt. Ett signifikant förbättringsområde är att systematiskt jämföra de egna resultaten med ledande organisationer och konkurrenters resultat, samt att redovisa trender över tid och egna målvärden.

Utvärdering och förbättring

Bolaget har påbörjat arbetet med att mäta, utvärdera och förbättra. Det finns goda exempel på hur mätningar och uppföljningar använts för att förbättra arbetssätt och processer. Ett signifikant förbättringsområde är att utveckla systematiken för att utvärdera och förbättra de specifika arbetssätt som angetts i verksamhetsbeskrivningen som lämnats till SIQ, samt tillämpningen av dessa.

Framgångsfaktorer

Skapar värde med kunder och intressenter

Bolaget har resenärsfokus och arbetar systematiskt med att förbättra resenärernas upplevelse och spåravagnsresornas punktlighet, tillgänglighet och tillförlitlighet, bland annat genom att ta del av reseundersökningar och hantera resenärers synpunkter och förbättringsförslag.

Bolaget beskriver systematiska arbetssätt för att skapa värde tillsammans med Västtrafik och Trafikkontoret var för sig. Under platsbesöket framkom att bolaget troligen även har arbetssätt för att skapa värde med intressenter, exempelvis med leverantörer och fackliga organisationer, vilket inte framkom i verksamhetsbeskrivningen.

Det framgår att bolaget ytterst finns till för och skapar värde för resenären. Bolaget har i sin verksamhetsbeskrivning valt att betrakta sina ägare Västtrafik och Trafikkontoret som sina kunder, med konsekvensen att det ibland saknas beskrivna arbetssätt för att skapa värde med resenärerna (kundens kund). Det medför att bolagets arbete med framgångsfaktorn "*Att skapa värde med kunder och intressenter*" innebär att skapa värde med ägarna.

Användningen av kundbegreppet kan utvidgas eller justeras för att tydligare fokusera på det värde som skapas tillsammans med resenärerna, där ägarna i rollen som beställare utgör viktiga intressenter. Under platsbesöket framkom att Västtrafik och Trafikkontoret ofta betraktas som beställare och bolaget som utförare, samtidigt som alla anställda som utvärderingsteamet pratade med var införstådda i att bolaget valt att benämna Västtrafik och Trafikkontoret som kunder. Det framgår inte i vilka arbetssätt bolaget använder för att skapa värde med övriga intressenter.

Leder får hållbarhet

Bolaget arbetar kontinuerligt och systematiskt med sin mission, vision och sina kärnvärden. Dessa genomsyrar såväl strategiska dokument, verksamhetsplaner, möten och vad bolaget förväntar sig av ledare och medarbetare. Bolaget sätter säkerheten främst, något som märks i allt från utbildningar till förbättringsarbeten och i resursprioriteringar. Bolaget har resenärsfokus och arbetar systematiskt med att följa och förbättra resenärernas upplevelse och spåravagnsresornas punktlighet, tillgänglighet och tillförlitlighet. Bolaget arbetar aktivt för att främja samarbete och engagemang, både i förbättringsarbeten inom avdelningarna och mellan dem, samt med sina ägare och andra samarbetspartners.

Bolaget arbetar systematiskt med ledning genom affärsplan, verksamhetsplan, processkartor och processteam. Bolaget har några relevanta mål inom samtliga hållbarhetsområden, framför allt inom området för ekologisk hållbarhet där de mått som redovisas täcker flera relevanta aspekter. Bolaget arbetar aktivt för att förbättra den sociala, ekologiska och ekonomiska hållbarheten, vilket framkommer i diverse rapporter. Dessa aspekter framkommer inte tydligt i bolagets nuvarande beskrivning av sina arbetssätt. Ett förbättringsområde är att tydligare synliggöra och integrera hållbarhetsaspekterna i bolagets långsiktiga och kortsiktiga mål, strategier, planer och i de beskrivna arbetssätten.

Involverar motiverade medarbetare

Bolaget använder flera systematiska arbetssätt för att involvera motivera medarbetare. Dels engageras medarbetare i processteam och under arbetsplatsträffar, dels ges förutsättningar att lämna förbättringsförslag och genomföra förbättringar. Det systematiska arbetsmiljöarbetet är välfungerade. Bolaget har relevanta mål och goda resultat inom målområden som rör medarbetarna. Målen relaterar till bolagets verksamhetsidé, långsiktiga och kortsiktiga

strategier och kärnvärdet engagerade medarbetare. Det finns en systematik för hur nya medarbetare introduceras och det finns karriärs- och utvecklingsmöjligheter.

Ett förbättringsområde är hur bolaget återkopplar resultat med tillhörande åtgärder avseende resenärsundersökningarna till medarbetarna, exempelvis till spårvagnsförarna. Detsamma gäller resultat och återkoppling avseende resenärernas inlämnade synpunkter och förbättringsförslag.

Utvecklar värdeskapande processer

Bolaget har på förhållandevis kort tid förnyat sina processororienterade arbetssätt och kommit igång med processarbetet tillsammans med tillsatta processledare och till viss del process-team. Under platsbesöket bekräftades att processarbetet resulterat i användarvänliga och lättillgängliga styrande och stödjande dokument och rutinbeskrivningar som ständigt förbättras. Samarbetet mellan enheterna har främjats och förutsättningarna för att se sin del i helheten har ökat. Bolaget ökar medarbetares kompetens genom utbildningar och upprepad information och dialog i olika forum.

Ett förbättringsområde är att fortsätta det arbete som påbörjats och att även inkludera samtliga stöd- och ledningsprocesser. En del i detta arbete kan vara att fortsätta arbetet med att tydliggöra och kommunicera hur bolagets pågående utvecklingsprojekt hänger samman, inom vilka tidsramar de förväntas genomföras, hur nuläget ser ut i förhållande till tidsramen, samt hur förändringarna förväntas bidra till att bolaget når sin vision och sina mål.

Förbättrar verksamheten och skapar innovationer

Bolaget är på gång att utveckla ett systematiskt och uthålligt förbättringsarbete, exempelvis används metoden 5S, förbättringstavlor och stödjande och styrande dokument i flera delar av verksamheten. Några avdelningar har börjat använda metoden PGUF (planera, genomföra, utvärdera, förbättra). Bolaget använder många arbetssätt för att fånga upp medarbetares förbättringsförslag, exempelvis genom att man meddelar chefen eller via Teams eller under arbetsplatsträff APT. Bolaget gör investeringar för att förbättra verksamheten, exempelvis i digitalisering och i nya maskiner i verkstaden. Det framgår inte alltid hur bolaget gör för att säkerställa att det nya arbetssättet är en förbättring, vilket exempelvis blir tydligt inom digitaliseringsområdet där det är många olika konsuler inblandade.

Bolaget strävar efter att vara konkurrenskraftiga och jämföra sig med liknande och ledande verksamheter i Sverige och internationellt. Ett förbättringsområde är att fortsätta på inslagen väg med att göra jämförelser och lära av andra verksamheter som bedriver kollektivtrafik och/eller annan spårvägsburen trafik, samt att jämföra sig med andra framstående verksamheter. Det framgår inte tydligt hur verksamheten arbetar för att främja innovationer av produkter, tjänster och processer.

Göteborg, november 2022

Anna Fabisch

Peter Andersson

Anna Elvheim

Henrik Samuelberg

Sju kvalitetsnivåer

De sju kvalitetsnivåerna enligt nedan är mycket enkla och summariska beskrivningar som ska ge en liten idé om vad de olika nivåerna kännetecknas av. De kan t ex användas för att grovt stämna av att den nivå man kommit fram till vid en självutvärdering känns någorlunda rätt. Följande kan sägas om förekomsten av eller sannolikheten att man uppnår de olika nivåerna:

Nivå 7 är i det närmaste ouppnåeligt.

Nivå 6 är extrem och sällsynt.

Nivå 5 är mycket bra och ovanligt.

Nivå 2 är ganska vanligt.

Finns man på nivå 3 är det bra!

NIVÅ POÄNG ARBETSSÄTT – TILLÄMPNING – RESULTAT – UTVÄRDERING OCH FÖRBÄTTRING

1	0–100	I organisationen finns början på ett kvalitetsmedvetande. Ingen integration eller samverkan mellan olika enheter i organisationen. Systematiska arbetssätt är införda på vissa områden. Betydelsen av kvalitet uppmärksammas inte. Få eller inga resultat kan påvisas. Redovisade resultat saknar samband med arbetssätt.
2	101–250	Ändamålsenliga arbetssätt påbörjade. Samverkan är bristfällig mellan olika funktioner. Tillämpningar av arbetssätt inom några verksamhetsområden. En begynnande kvalitetskultur. Några positiva resultat på viktiga områden. Resultaten utan särskilt starka samband med arbetssätt.
3	251–400	Flera exempel på utveckling av förebyggande arbetssätt. Samverkan finns, men bristande integration mellan olika funktioner. Tillämpningar av arbetssätt på många områden. Påtaglig kvalitetskultur i vissa delar av organisationen. Goda framgångar på viktiga områden med tecken på samband mellan resultat och arbetssätt.
4	401–600	Verksamheten är välplanerad och dokumenterad med god samverkan och integration. Tillämpningar av arbetssätt i de flesta processer. Förebyggande verksamhet i många processer. Påtaglig kvalitetskultur i stora delar av organisationen. Positiva men ojämna resultat och trender. Resultaten har betydande samband med arbetssätten.
5	601–750	Organisationen har en hållbarhetsinriktad kunddriven verksamhetsutveckling. Avsevärd integration och samverkan inom olika processer. Påtaglig kvalitetskultur inom nästan alla delar av organisationen. Utmärkta beständiga resultat som är relaterade till arbetssätten.
6	751–900	Organisationen har väl utvecklade, hållbara, kundorienterade och systematiska arbetssätt, som är väl integrerade och tillämpas i alla viktiga processer. Samverkan är utmärkt mellan verksamhetens olika delar. Påtaglig kvalitetskultur i hela organisationen. Konkurrensförmågan stadd i ständig förbättring. Organisationen är ledande på många områden.
7	901–1000	Organisationen är i världsklass och har total integration av sina arbetssätt, som ständigt utvecklas och tillämpas i alla organisationens processer. Organisationen har en fast rotad kvalitetskultur. Resultaten är utomordentliga och beständiga och konkurrensförmågan överlägsen.

Kommentarer per delkriterium i SIQ:s Managementmodellen

1 Kunder och intressenter

1.1 Förstår kundernas och intressenternas behov och förväntningar

Styrkor

A. + *Kunder*: Västtrafik (VT) och Trafikkontoret (TK)

Bolaget håller regelbundna möten, exempelvis byggmöten och strategimöten med VT och TK för att ta reda på kunderna VT:s och TK:s nuvarande och framtida behov, krav, önskemål och förväntningar. Tillsammans med TK görs också internrevision, samt After Action Review (överenskomna avtalsleveranser).

Kundens kund: Resenären Bolaget tar reda på resenärens nuvarande och framtida behov, krav, önskemål och förväntningar genom de resenärssynpunkter som vidarebefordras från VT och GS. Utifrån dessa synpunkter identifierar bolaget mönster i trafiken, samt får en indikation på kommande resenärers behov, krav och förväntningar. Detta arbetssätt ligger i linje med bolagets viktiga verksamhetsfaktorer och är integrerat med trafikplaneringsprocessen.

Intressent; Medarbetare: Bolaget tar reda på medarbetarnas nuvarande och framtida behov, krav, önskemål och förväntningar genom medarbetarundersökning samt uppföljande samtal/ förberedande lönesamtal, genom att ta del av synpunkter och förbättringsförslag via Intranätet och via team i Teams, samt från APT och avdelningsmöten. Workshops används även för att samla in önskemål om framtidens arbetsplats, samt arbetar med HMS-kommitté (arbetsmiljö).

Intressent: Göteborgs stad; Bolaget utgår från skrivna avtal för att ta reda på intressenten Göteborgs stads behov, krav, önskemål och förväntningar.

Intressent: Leverantörer; Bolaget har löpande avstämningar med leverantörerna.

A. + Bolaget kommer från och med år 2022 att använda enkätundersökningar för VT och TK för att mäta bland annat leverans, samarbete, engagemang, kvalitet, hållbarhet, vilket kan komma att bli ett arbetssätt för att ta reda på kundernas behov, krav, önskemål och förväntningar.

B. + Bolaget rangordnar bland kundernas (VTs och TKs) och resenärernas behov, krav, önskemål och förväntningar i nära samarbete med sina kunder VT och TK. Prioriteringen görs i nära dialog på olika nivåer i organisationerna. Detta arbetssätt genomsyras av framgångsfaktorerna "Att skapa värde med kunder och intressenter och att Involvera motiverade medarbetare".

B. + Bolaget rangordnar bland kundens kunds (resenärernas) behov, krav, önskemål och förväntningar genom att i samrådsmöten göra prioriteringar utifrån uppsatta mål för exempelvis antalet resenärer, tillgänglighet och nöjdhet. Säkerhetsfrågor rangordnas alltid högst.

C. + Det framgår att bolaget använder förbättringsförslag som framkommit från TK via internrevisioner till att utveckla och förbättra deras samarbete. Bolaget har utformat nytt arbetssätt för hantering av kundsynpunkter från VT och TK och beskriver detta i en processkarta. Detta stödjer bolagets verksamhetsidé och värdering "Vi har resenärsfokus".

C. + Insamlade synpunkter bidrar med faktakunskaper till VT:s kundservice och informationsbank för att VT snabbare och mer korrekt ska kunna svara resenären på deras synpunkter. Att bistå med fakta och information är integrerat med de arbetssätt bolaget beskriver för ledning och styrning.

D. + Bolaget använder kontinuerlig dialog med sina kunder (TK och VT) och intressenter i olika forum för att ta reda på relevanta omvärldsfaktorer och förutse framtida behov, krav, risker, önskemål och förväntningar. Det görs en omvärldsanalys både i affärsplanarbetet samt på varje avdelning i samband med att avdelningens verksamhetsplan tas fram.

E. + Bolaget tillämpar arbetssätten tillsammans med kunderna (VT och TK) och resenärerna (kundens kunder) i hög omfattning vid de tillfällen bolaget bedömer att det är relevant. Det gäller exempelvis alla mötesformer, internrevisioner och hanteringen av synpunkter från resenärerna. Mötenas frekvens varierar efter vad som avhandlas.

Förbättringsmöjligheter

A. - *Kunder:* Västtrafik & Trafikkontoret; Det framgår inte hur bolaget gör för att använda de kontinuerliga mötena med sina kunder; TK och VT, för att ta reda på deras nuvarande och framtida behov, krav, önskemål och förväntningar. Det framgår inte heller tydligt hur bolaget använder arbetssätten årliga internrevisioner och After Action Review tillsammans med TK för att ta reda på TK:s nuvarande och framtida behov, krav, önskemål och förväntningar. Bolaget använder dessa arbetssätt för att gå igenom överenskomna avtalsleveranser.

Presumptiva kunder: Det framgår inte om bolaget har arbetssätt för att ta reda på presumtiva kunders behov, krav, önskemål och förväntningar.

Intressent: Leverantörer: Det framgår inte hur bolaget gör under de löpande avstämningarna för att ta reda på leverantörernas nuvarande och framtida behov, krav, önskemål och förväntningar.

Intressenter: Övriga (myndigheter, medborgare, konkurrenter, media, arbetsgivareorganisationer, fackliga organisationer): Det framgår inte hur bolaget tar reda på övriga intressenters nuvarande och framtida behov, krav, önskemål och förväntningar. *Intressenter: presumtiva:* Det framgår inte heller hur bolaget gör för att ta reda på presumtiva intressenters behov, krav, önskemål och förväntningar.

B. - Rangordning bland kundernas (VT och TK) behov, krav, önskemål och förväntningar görs genom prioritering och balans i nära samarbete och dialog. Det framgår inte tydligt hur rangordningen bland kundernas VT:s och TK:s behov, krav, önskemål och förväntningar görs. Det framgår inte heller hur bolaget rangordnar bland intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar.

C. - Det framgår inte hur bolaget använder förbättringsförslag som framkommit via AAR för att få kunskap om nuvarande och framtida behov, krav, önskemål och förväntningar.

C. - Det framgår inte hur bolaget använder intressenternas synpunkter, förbättringsförslag och klagomål för att ge kunskap om nuvarande och framtida behov, krav, önskemål och förväntningar.

D. - Det framgår inte hur bolaget gör sin omvärldsanalys i affärsplanarbetet och på avdelningsnivå eller hur detta arbete genomförs för att förutse framtida behov, krav, risker, önskemål och förväntningar hos kunder och intressenter. Det framgår inte heller vilka kunder och

intressenter som bolaget har dialog med för att ta reda på relevant omvärldsfaktorer eller hur denna dialog genomförs.

E. - Det är inte tydligt i vilken omfattning arbetssätten för att ta reda på relevanta omvärldsfaktorer används, exempelvis om omvärldsanalysen görs på samtliga avdelningar i samband med upprättandet av verksamhetsplanen. Under platsbesöket framkom att bolaget sällan tillämpar arbetssättet AAR.

E. - Det framgår inte i vilken omfattning bolaget tillämpar sina arbetssätt för att följa upp, lära och förbättra sina angivna arbetssätt.

F. - Det framgår inte hur bolaget gör för att följa upp, lära av och förbättra de arbetssätt och tillämpningar som beskrivits, endast att detta diskuteras under forum och möten med kunderna (VT och GT) och det sker i samband med internrevisioner (TK).

1.2 Skapar värde med kunder och intressenter

Styrkor

A. + Bolaget involverar och samverkar med sina kunder VT och TK för att utveckla processer och produkter, varor och/eller tjänster. Bland annat har de kontinuerliga avstämningsmöten med VT och TK och upprättade partnerskapsavtal. Gemensamt arbete finns med TK genom AAR. Resenärernas synpunkter kan påverka en förändring i samverkan med VT genom så kallade remisser. Arbetssätten präglas av framgångsfaktorn ”*Skapar värde med kunder och intressenter*”.

B. + Resenärer (kundens kund) som har specifika synpunkter uppmanas av spårvagnsföraren att skicka dessa till VT:s kundservice, vilket är kopplat till bolagets värdering ”*Vi har resenärsfokus*”. Resenärer uppmanas också att komma in med synpunkter på resan eller personalen via bolagets hemsida.

B. + Bolaget har arbetssätt för att ge kunderna VT och TK information, hjälp och möjlighet att framföra synpunkter, förbättringsförslag och klagomål. Det görs genom samverkansmöten med VT och TK, operativt dygnet runt samarbete mellan GS och VT:s trafikledning och AAR möte med TK. Detta är kopplat till bolagets värdering ”*Vi samarbetar och är engagerade*”. Koppling finns även till framgångsfaktorn ”*Skapar värde med kunder och intressenter*”.

C. + Bolaget hanterar resenärssynpunkter som bedömts som remiss och med hantering inom sju dagar, vilket kopplar till bolagets värdering ”*Vi har resenärsfokus*”.

D. + Bolaget tillämpar arbetssätten tillsammans med kunderna (VT och TK) och resenärerna (kundens kunder) i hög omfattning vid de tillfällen bolaget bedömer att det är relevant. Det gäller exempelvis alla mötesformer och hanteringen av synpunkter från resenärerna. Mötenas frekvens varierar efter vad som avhandlas.

E. + Bolaget använder samverkansmöten med sina kunder för att följa upp hur verksamheten fungerar och hur arbetssätten kan förbättras. Bolaget använder även internrevisioner för att förbättra samarbetet med kunden TK.

Förbättringsmöjligheter

- A. - Det framgår inte hur bolaget genomför sina kontinuerliga avstämningsmöten med kunderna (VT och TK) för att skapa involvering och samverkan i syfte att utveckla verksamhetens processer.
- A. - Bolaget involverar och samverkar inte med resenärerna (kundens kund) för att utveckla processer och produkter, varor och/eller tjänster utan väljer att använda inkomna synpunkter.
- A. - Det framgår inte hur bolaget involverar och samverkar med sina intressenter för att utveckla processer och produkter, varor och/eller tjänster.
- B. - Det framgår inte hur bolaget ger intressenter information, hjälp och möjlighet att framföra synpunkter, förbättringsförslag och klagomål.
- C. - Det framgår inte hur bolaget snabbt och effektivt löser kunderna VT:s och TK:s eller intressenternas problem och återkopplar resultaten till dem, mer än att detta sker under samverkansmöten med VT och TK.
- D. - Det framgår inte i vilken omfattning arbetssätten "*Process för att utveckla och genomföra partnerskapsavtal med VT och TK*" tillämpas. Det samma gäller arbetssättet med att uppmuntra resenärer att inkomma med synpunkter via hemsidan. Det framgår inte heller i vilken omfattning bolaget tillämpar sina arbetssätt för att följa upp, lära och förbättra sina angivna arbetssätt.
- D. - Arbetssättet AAR inte var känt av så många på bolaget och tillämpades i låg omfattning.
- E. - Det framgår inte hur bolaget gör när de följer upp, lär och förbättrar sina arbetssätt och tillämpning under samverkansmötena med sina kunder VT och GT.
- E. - Det framgår inte hur bolaget arbetar med att följa upp, lära och förbättra några av angivna arbetssätt, exempelvis arbetssättet och tillämpningen av att uppmuntra resenärer att inkomma med synpunkter via hemsidan, hanteringen av kundsynpunkter, internrevisioner och att utveckla och genomföra partnerskapsavtal med VT och TK.

1.3 Skapar löften till kunder och intressenter

Styrkor

- A. + Bolaget har valt att inte ta fram några uttalade löften till sina kunder och intressenter utan väljer att hänvisa till sitt ägardirektiv och sina leveranskrav som bland annat finns i upprättade avtal med kunderna (VT och TK).
- B. + Bolaget använder processen "*Utveckla och genomföra partnerskapsavtal med VT och TK*" för att förvissa sig om att kunderna VT och TK och bolaget har gemensamma mål för samarbetet. Genom processen tar bolaget tillsammans med kunderna fram en gemensam produktstrategi och skapar affärsutvecklingsplaner för respektive avtalspart.
- C. + Bolaget får sina kunder och intressenter att känna förtroende för bolagets och tjänster genom att följa Göteborgs Stads riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll. Genom riktlinjerna ska fel och brister upptäckas och åtgärdas. Att bolaget följer riktlinjerna följs upp av interna och externa revisorer. Bolaget arbetar även utifrån Göteborgs stads inköspolicy och använder i första hand stadens ramavtal, vilket säkerställs genom att inköspersonalen genomgår en utbildning.

D. + Bolaget arbetar proaktivt för att få kunder och intressenter att känna förtroende för den service de erbjuder. Detta sker till exempel genom nära samarbete med kunderna VT och TK. När det gäller resenärer och övriga intressenter är de tydliga med vision, mission, kärnvärden och annan information via hemsidan, exempelvis om bolagets samhällsengagemang.

E. + Bolaget tillämpar sina valda arbetssätt vid de tillfällen bolaget bedömer att det är relevant, exempelvis följer de Göteborgs stads riktlinjer, gör upphandlingar, följer leveranskrav och informerar kontinuerligt via hemsidan, samt har samverkansmöten med kunderna (VT och TK).

F. + Bolaget följer upp sina arbetssätt under samverkanmöten med kunderna (VT och TK) och genom internrevision (TK). Det präglas av framgångsfaktorn ”*Skapar värde med kunder och intressenter*” (ej med intressenter eller de verksamheten ytterst finns till för, resenärerna).

Förbättringsmöjligheter

A. - Det framgår inte hur bolaget tar fram och väljer sina viktigaste löften baserat på befintliga ägardirektiv, leveranskrav och avtal.

A. - Det framgår inte hur bolagets ägardirektiv och leveranskrav mot sina kunder har tagits fram.

A. - Det framkommer inte hur bolaget tar fram eller väljer löften till bolagets intressenter.

B. - Det framgår inte hur bolaget gör för att förvissa sig om att resenärerna (kundens kunder) och intressenterna förstår bolagets löften.

B. - Det framgår inte hur bolaget gör för att förvissa sig om att intressenterna förstår bolagets löften.

C. - Det framgår inte hur bolaget använder löften för att skapa förtroende hos kunder och intressenter. Det framgår inte heller hur följsamheten till ägaren Göteborgs Stads riktlinjer, uppföljning och kontroll bidrar till att kunderna VT och GT, kundens kund (resenärerna) och intressenterna känner förtroende för bolagets processer och produkter och tjänster.

E. - Det framgår inte i vilken omfattning bolaget följer upp, lär och förbättrar sina angivna arbetssätt och tillämpningen av dem, exempelvis hur ofta bolaget följer upp och förbättrar följsamheten till Göteborgs stads riktlinjer, följsamheten till upphandlingar och följer upp och förbättrar informationen på hemsidan.

F. - Det framgår inte vilka arbetssätt bolaget använder för att följa upp de beskrivna arbetssätten och tillämpningen av dessa under samverkanmötena.

F. - Det framgår inte hur bolaget gör för att förbättra de beskrivna arbetssätten och dess tillämpning eller hur de lär av resultatet av uppföljningen. Det gäller exempelvis arbetet med ägardirektiv och leveranskrav, följsamheten till Göteborgs stads riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll, arbete utifrån inköspolicy och ramavtal samt proaktiviteten avseende information på hemsidan.

1.4 Följer upp nöjdhet hos kunder och intressenter

Styrkor

A. + Bolagets kund genomför en enkätundersökning ombord på spårvagnarna månadsvis för att mäta KNO; kundnöjdhet ombord, dock med paus under pandemin 2020 - Q1 2022.

C. + Bolaget följer utvecklingen av tillfredsställelse över tid hos kundens kund (resenärerna) månadsvis på bolagsledningsnivå.

D. + Bolagen använder resultaten från resenärsundersökningen tillsammans med övriga resenärssynpunkter som input vilka kan resultera i förändringar av verksamheten. Resultaten följs upp och rapporteras till GS bolagsledning månadsvis. Ett exempel är att resultatet av resenärsundersökningarna ledde till förändrad städning av de fordon bolaget använder.

E. + Bolaget tillämpar arbetssätten KNO (kundnöjdhet ombord) månadsvis, liksom uppföljning av resultat i bolagets bolagsledning.

Förbättringsmöjligheter

B. -- Det framgår inte hur bolaget jämför sina resultat av tillfredsställelse hos kunder och intressenter med konkurrenter och ledande organisationer, trots att bolaget anger att en direkttilldelad verksamhet bör jämföra sin verksamhet med övriga trafikoperatörer på marknaden ur ett produktivitets- och effektivitetsperspektiv.

A. - Bolaget har ännu inget arbetssätt för att mäta tillfredsställelse hos sina kunder (VT och TK) men planerar att använda kvantitativa enkäter för att årligen mäta.

A. - Det framgår inte hur bolaget mäter tillfredsställelse hos sina intressenter.

A. - Det framgår inte hur AAR och internrevisioner används för att mäta tillfredsställelsen hos kunderna VT och TK.

C. - Det framgår inte hur bolaget analyserar och förstår utvecklingen av tillfredsställelse hos kundens kund (resenärerna) över tid.

C. - Det framgår inte hur bolaget analyserar, förstår och följer utvecklingen av tillfredsställelse över tid hos kunderna VT och TK samt intressenterna.

D. - Det framgår inte hur bolaget använder resultaten av mätningarna av tillfredsställelse hos sina kunder VT och TK då mätning ännu saknas.

D. - Bolaget redogör inte för användande av resultat av mätningar av tillfredsställelse hos sina intressenter.

E. - Enkätundersökning som ska genomföras årligen för TK och VT har inte tillämpats ännu.

F. - Det framgår inte hur bolaget gör för att följa upp, lära och förbättra sina egna arbetssätt och tillämpningar av de arbetssätt de beskriver.

F. - Bolaget beskriver att de följer upp arbetssättet KNO men det framgår inte hur de gör det.

2 Ledning

2.1 Planerar för en hållbar verksamhet

Styrkor

A. + Bolaget hänvisar till medarbetare, ledare och styrelsens kompetens och engagemang för att säkerställa informationens relevans och tillförlitlighet. Bolagsledningen fattar beslut baserat på omvärldsanalys, vilket även görs på vissa avdelningar. Information inhämtas även från möten med kunder och intressenter, samt genom att ledare för information om verksamheten uppåt i organisationen.

B. + Bolaget har några systematiska arbetssätt för att använda information från mätningar och uppföljningar för att planera den verksamheten. Exempelvis analyseras data från föregående år och nuläge i budgetprocessen, vilket styr utformningen och utfallet av den kommande budget. Arbetet görs delvis tillsammans med kunden VT och präglas därmed av framgångsfaktorn "*Att skapa värde med kunder*". Ett annat exempel är att bolagets mätning av leverans och punktlighet används för att hålla alla medarbetare uppdaterade via intranätet, vilket är integrerat med bolagets kärnprocess. Ytterligare ett exempel är att processteamerna går igenom vilka åtgärder som behöver sättas in för att minska avvikelserna, vilket kan betraktas som en del av planeringsarbetet. Bolaget använder information från mätningar av ledtider i rekryteringen av tekniker, tjänstemän och chefer för att dra lärdomar, som används när ny rekrytering startas.

C. + Bolaget beaktar omvärldsfaktorer i affärsplanarbetet, samt när varje avdelning tar fram sin detaljerade verksamhetsplan. Detta genom att snegla på både det som sker i vår omedelbara närhet och på sådant som är gemensamt för alla trafikoperatörer. Ett exempel på omvärldsfaktor som har beaktats är den väntade befolkningstillväxten och nybyggnation, vilket påverkat planeringen av infrastruktur och resurser, såsom spår, fordon samt depåer. Arbetsättet är integrerat med bolagets nulägesbeskrivning. Ett annat exempel är att en internationell mätning av Eurogroup Consulting har beaktats i planeringen av verksamheten för att möta framtida utmaningar.

D. + Bolaget använder målsättningar som tagits fram av Göteborgs stad (ej möjliga att påverka) och tre målområden som bestämts av kunden VT (framtagna under gemensamma strategiska och operativa affärsledningsmöten). Det framgår att bolaget tar fram sina mål och handlingsplaner i arbetet med sin affärsplan. Den tas fram genom att bolagsledningen har en planeringsdag där de gör en omvärldsanalys, analyserar föregående år och tar med viktiga delar från föregående år. Därefter tar VD fram förslag på affärsplan som diskuterats på bolagsledningsmötet där avdelningscheferna lämnar synpunkter. Slutligen presenterats affärsplanen för styrelsen som lämnar sina synpunkter. När affärsplanen är klar utgår avdelningscheferna ifrån den när de tar fram avdelningsspecifika verksamhetsplaner och bryter ner de övergripande målen till avdelningsspecifika.

E. + Bolaget involverar sina kunder (VT och TK) genom att ha gemensamma affärsledningsmöten.

E. + Bolaget involverar nuvarande medarbetare i planeringsarbetet. Till exempel att medarbetarna deltar i årliga medarbetarundersökningar. Medarbetarna har också tillgång till affärsplanen och månadsrapporterna. Bolaget involverar också sina medarbetare i planeringen av medarbetarens individuella mål och den egna utvecklingsplanen. Detta görs genom

medarbetarsamtal med sin närmsta chef. Bolaget beskriver fem aspekter som förutsättningar för medarbetarna att vara delaktiga i verksamheten och dess utveckling. Några exempel på arbetssätt är intranät, teamsgrupper, digitala skärmar, APT, avdelningsmöten, workshops, gemensam lokal för yrkesgrupp samt användande av mobiltelefon och app.

F. + Bolaget tar fram strategier, mål och handlingsplaner för utveckling av organisationens samlade kompetens i samband med framtagandet av nästkommande års rekryteringsplan och utbildningsplan. Utvecklingsbehovet identifieras genom att HR-avdelningen går igenom en kompetensförsörjningsmall tillsammans med alla avdelningschefer, samt genom den SWOT-analys som görs på bolagsövergripande nivå, som en del i affärsplanarbetet. Utifrån rekryteringsplanen (samt Trafikpersonal prognos över rekryteringsbehov för spårvagnsförare) tar bolaget fram en utbildningsbeställning och utifrån utbildningsplanen tar bolaget fram en utbildningskatalog.

G. + Bolaget använder en kompetensförsörjningsmall i dialogen mellan HR-avdelningen och avdelningarna, samt dokumentation i samband med medarbetarsamtal i systemet Winlas för att mäta utvecklingen av organisationens samlade kompetens. Exempel på mätning i Winlas är slutförda utbildningar.

H. + Avdelningschefen tillsammans med respektive ledningsgrupp bryter ner strategier, mål i affärsplanen och produktstrategin till konkreta handlingsplaner (vad, vem, när). Under de strategiska och operativa möten ser avdelningschefen till att fördela uppgifterna till medarbetarna, eftersom medarbetarna förväntas bidra till att verksamheten- och bolagsgemensamma målen uppfylls, vilket är utgångspunkt i medarbetarsamtalen.

I. + Bolaget genomför sina möten, rapporter och datainsamlingar systematiskt och regelbundet.

J. + Bolaget utvärderar sina arbetssätt genom kontinuerliga möten med kunderna (TK och VT), samt under ledarträffar en gång i månaden där bolagets arbetssätt, kärnvärden, vision och värderingar diskuteras i syfte att analysera och förbättra. Bolaget beskriver att de får kontinuerlig feedback på arbetssätten av kunder och intressenter, och det har tillsatts en arbetsgrupp för att skapa konstruktiva möten med TK, vilket resulterar i en affärsledning för att utveckla samarbetet och verksamheten.

Förbättringsmöjligheter

A. - Det framgår inte hur bolaget gör för att säkerställa att informationen som inhämtas genom omvärldsanalys, från möten med kunder och intressenter och inifrån organisationen är relevant och tillförlitlig.

B. - Bolaget saknar ännu systematiska arbetssätt för att använda mätningar och uppföljningar för planering av hela verksamheten, inklusive övergripande nivå. Arbete har påbörjats för att förbättra detta.

C. - Framgår inte tydligt vilka arbetssätt bolaget har för att använda relevant information från omvärldsanalysen och hur detta omsätts i affärsplansarbetet och annat planeringsarbete.

D. - Det framgår inte hur bolaget gör för att ta fram sina strategier för verksamheten och dess utveckling.

D. - Det framgår inte hur bolaget har gjort för att ta fram sina mål med VT (3) och sina 10 egna mål, vilka anges i verksamhetsbeskrivning eller nulägesbeskrivning.

E. - Det framgår inte hur bolaget involverar framtida kunder och intressenter i planeringsarbetet. Det framgår inte tydligt hur företaget involverar medarbetare i planeringen av verksamheten, endast att de får information och deltar i diskussioner, samt att de involveras i planeringen av de individuella målen och den egna utvecklingen. Det framgår inte heller hur resultat från medarbetarundersökning används i planeringsarbetet.

E. - Det framgår inte hur bolaget gör för att involvera sina kunder (VT och TK) i planeringsarbetet under affärsledningsmöten.

F. - Bolaget tar fram individuella mål och handlingsplaner för kompetensutveckling genom medarbetarsamtal med närmsta chef, men det framgår inte hur detta kopplas till utveckling av organisationens samlade kompetens.

F. - Det framgår inte hur den SWOT analys som görs på bolagsnivå används som underlag för analys av kompetensbehov.

H. - Det framgår inte hur bolaget gör för att bryta ner strategier, mål i affärsplanen och produktstrategin till konkreta handlingsplaner (vad, vem, när), endast att detta görs, samt när och av vem.

I. - Bolaget är i uppstarten av flera arbetssätt och tillämpar därför dessa i låg omfattning ännu. Det framgår inte i vilken omfattning bolagsledningsgruppen säkerställer att informationen som används är tillförlitlig genom att göra omvärldsanalyser och inhämta information från möten med kunder och intressenter. Den framgår inte heller i vilken omfattning ledare på alla nivåer för informationen uppåt i organisationen. Bolaget har ännu inte integrerat modellen för verksamhetsplanering och målnedbrytning fullt ut i verksamheten.

J. - Det framgår inte hur bolaget gör för att följa upp och förbättra de specifika arbetssätt som beskrivs, utöver de som sker i samverkan med VT och TK. Bolaget använder olika typer av mätningar och utvärderingar som en integrerad del i arbetssättet, men det är inte tydligt hur själva arbetssättet utvärderas, exempelvis hur arbetssättet för att mäta utvecklingen av organisationens samlade kompetens följs upp och förbättras.

2.2 Leder verksamheten för hållbarhet

Styrkor

A. + Bolaget har arbetssätt för hur högsta ledningen utvecklar verksamhetsidé, vision och värderingar i samverkan med styrelse. Det görs genom månadsvisa ledarträffar och strategidagar två gånger/ år.

B. + Högsta ledningen leder verksamheten utifrån kundernas (VTs och TKs) och kundens kunds (resenärernas) behov, krav, önskemål och förväntningar genom att ta del av deras förslag och synpunkter och omsätta det till genomförandeplan och andra planer, som kommuniceras ut i verksamheten, exempelvis via intranät och APT.

C. + Ledare på alla nivåer leder verksamheten utifrån kundernas behov, krav, önskemål och förväntningar genom att utgå från fastställda beslut och planer och kommunicera dessa ut i verksamheten, både muntligt och skriftligt och ibland via film. De möjliggör även tid för dialog och frågor genom exempelvis via intranätet eller under medarbetarsamtal och APT.

D. + Bolaget beskriver att ledare på alla nivåer följer upp verksamhetens resultat, mål och handlingsplaner kopplat till kundernas behov, krav, önskemål och förväntningar. Till exempel genom nyckeltalsrapporter och månadsrapporter. Under bolagets APT följer avdelningarna upp resultatet mot uppsatta mål. Det framgår tydligt hur bolaget följer upp verksamhetens resultat, mål och handlingsplaner kopplat till kundens kund (resenären).

E. + Ledare kommunicerar verksamhetens övergripande resultat och utveckling med organisationens medarbetare genom månadsrapporter, nyckeltalsrapporter, trafikservicegradrapporten, bolagsövergripande riskanalyser, bolagsledningsnytt som publiceras på intranätet, vd:s video på Spårväggen, APT:er samt i uppföljning av de individuella målen.

F. + Bolaget har tagit fram etiska riktlinjer utifrån bolagets värderingar som ledarna går igenom med medarbetarna vid nyanställning och under medarbetarsamtalet, samt genom workshops under riktade satsningar såsom i ledarprogram och kulturprogram. Chefer förväntas agera som förebilder, vilket mäts via medarbetarskapsundersökningen. Efterlevnaden av ett etiskt förhållningssätt säkerställs genom interna kontroller, revisioner och utbildningar, där ledare vidtar disciplinära åtgärder när det bedöms vara adekvat, samt genom medarbetarundersökningar. Arbetssättet är integrerat i bolagets arbetssätt för medarbetarsamtal och lönesättning.

G. + Bolaget tillämpar flera av de arbetssätt som beskrivs, exempelvis ledarträffar, arbete med verksamhetsplan, strategidagar, uppföljning av nyckeltalsrapporter och månadsrapporter, analys av resenärssynpunkter, APT, verksamhetsplanering, medarbetarundersökning och styrelsemöten.

H. + Arbetssätten "ledarnas kommunikation till sina medarbetare" och hur "ledare agerar som förebilder avseende etiskt förhållningssätt" följs upp via medarbetarundersökningar.

Förbättringsmöjligheter

A. - Det framgår inte hur högsta ledningens arbete med utveckling av verksamhetsidé, vision och värderingar leder till ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet.

A. - Framgår inte hur bolagets ledning utvecklat affärsidé, vision och värderingar i samverkan med huvudmän, styrelse, övriga ledare och medarbetare.

B. - Det framkommer inte hur högsta ledningen leder verksamheten utifrån intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar, exempelvis leverantörer.

C. - Det saknas en beskrivning hur ledare på alla nivåer leder verksamheten utifrån intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar, exempelvis leverantörer.

D. - Det framgår inte tydligt hur ledarna gör för att följa upp resultaten kopplat till kunderna VT och TK samt intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar, endast att detta sker under APT och bolagsledningsmöten och hur resultaten sedan rapporteras och kommuniceras.

G. - Det framgår inte i vilken omfattning arbetssätten följs upp, lära och förbättra används.

G. - Det framgår hur ofta alla mötesformer hålls, men det är inte tydligt hur ofta arbetssätten används under dessa möten, exempelvis hur ofta högsta ledningen använder arbetssättet för att utveckla verksamhetsidé, vision och värderingar eller hur ofta det hålls riktade workshops om etiskt förhållningssätt i ledarprogram och kulturprogram.

H. - Det framgår inte hur tillämpningen följs upp och förbättras.

H. - Det framgår inte hur bolaget följer upp flertalet av de specifika arbetssätt som angetts, exempelvis hur månadsrapporter och nyckeltalsrapporter förbättras eller hur mötena med styrelsen följs upp och förbättras.

2.3 Leder medarbetare

Styrkor

A. + Bolaget beskriver att ledare tar fram mål och handlingsplaner tillsammans med medarbetarna. Till exempel beskrivs att individuella mål och handlingsplaner görs under medarbetarsamtalen och att dokumenterade resultat sparas ned i Winlas vilket underlättar uppföljning och framtida utbildningsplaner. Medarbetarna deltar i vissa verksamheter när det gäller i framtagningen av verksamhetsplaner. Det finns en koppling till framgångsfaktor *"Involverar motiverade medarbetare"*.

B. + Ledarna stödjer medarbetare till förbättringsarbete genom att uppmuntra till initiativ och tillsätta processteam. Ledarna håller även i regelbundna möten där de fångar upp, diskuterar och följer upp förbättringsarbeten, exempelvis vid förbättringstavlur och under APT. Ledarna får utbildningar och information under ledarträffarna om hur de kan stödja medarbetarna, samt att medarbetarna får information om vad förbättringsarbete innebär via informationstillfällen med SIQ-projektgruppen och nyheter på intranätet och via digitala skärmar.

C. + Bolaget avsätter relevanta resurser för utveckling av verksamheten genom att avsätta sju personer på kvalitetsenheten, varav två konsulter. Verksamhetens ledare prioriterar utvecklingen av verksamheten genom att varje ledningsnivå prioriterar det allra viktigaste nästkommande år för att nå målen. Först gör bolagsledning denna prioritering, sedan avdelningarna. När yttre faktorer påverkar bolaget kan en omprioritering göras för att säkerställa att målen nås, exempelvis ad-hoc event som enligt bolagets nulägesbeskrivning ständigt påverkar verksamheten. Ledare prioriterar och avsätter relevanta resurser för utvecklingen av verksamheten genom att avsätta tid för exempelvis processteamens arbete, samt genom tillit till att processledare själva avsätter relevant tid. Utveckling som påverkar säkerheten prioriteras alltid högst.

D. + Bolaget beskriver hur ledare stödjer likabehandling, jämlikhet och mångfald. Till exempel beskrivs att man arbetar med lönekartläggning, befattningsutvärdering, policy och riktlinjer, OSA-rond. Resultat från medarbetarundersökningen används som underlag i arbetet. Bolaget tillämpar kollektivavtal.

E. + Bolaget tillämpar flera arbetssätt i hög grad, exempelvis medarbetarsamtal, individuella utvecklingsplaner, medarbetarundersökning, prioritering av utveckling av verksamheten i samband med verksamhetsplanen.

E. + Arbetssättet för hur ledare tar fram mål och handlingsplaner genom att medarbetare deltar i framtagandet av verksamhetsplaner används i viss omfattning, på några avdelningar. Bolagets ledare uppmuntrar medarbetare till initiativ i förbättringsarbeten, vilket tillämpas på alla avdelningar.

F. + Arbetssättet att ledare ska uppmuntra initiativ för att stödja medarbetare i förbättringsarbete följs upp via medarbetarundersökningen. Bolaget använder medarbetarundersökningar och skillnader mellan män och kvinnors löner för att följa upp effekter av arbetssätten som

antas utveckla och främja likabehandling och mångfald. Till exempel beskrivs att information på Intranätet har förtydligats utifrån resultat av medarbetarundersökning.

Förbättringsmöjligheter

A. - Det framgår inte hur ledarna gör när de tar fram målen och handlingsplanerna med medarbetarna, endast när detta sker (under medarbetarsamtal) och hur ofta (en gång per år). På samma sätt framgår det inte hur medarbetarna görs delaktiga i arbetet med att ta fram handlingsplaner efter medarbetarskapsundersökningen.

D. - Det framgår inte hur bolaget utvecklar likabehandling, jämlikhet och mångfald. Det framgår exempelvis inte hur lönebildningen eller lönekartläggning avseende skillnader mellan kvinnor och män används för att stödja utvecklingen av likabehandling för andra diskrimineringsgrunder än kön.

E. - Det framgår inte i vilken omfattning bolaget använder några av de beskrivna arbetsätten, exempelvis i vilken omfattning OSA-ronder genomförs eller hur ofta policys för jämlikhet, jäm-ställdhet och mångfald används. Det framgår inte heller i vilken omfattning bolaget tillämpar uppföljning, lärande och förbättring av arbetsätten och tillämpningarna.

F. - Det framgår inte hur tillämpningen av de beskrivna arbetsätten följs upp och förbättras, exempelvis hur tillämpningen av individuella mål och planer mäts och förbättras.

F. - Det framgår inte hur merparten av de specifika arbetsätt som beskrivs följs upp och förbättras, exempelvis hur instruktionerna för lönebildning eller OSA-ronden utvärderas och förbättras.

2.4 Leder processer

Styrkor

A. + Bolaget har identifierat sina processer utifrån krav som ställs på organisationen. Bolagets kärnprocess har identifierats utifrån att de utgör en viktig funktion i planering och leverans till kunder (VT och TK) och kundens kund, resenären. Processerna har identifierats genom att använda ledningsprocessen "Utveckla och genomföra partnerskapsavtal med VT och TK". Arbetsättet ligger i linje med Framgångsfaktorerna "*Utveckla värdeskapande processer*" och "*Skapa värde med kunder och intressenter*".

B. + Det framgår att bolaget prioriterar utvecklingen av verksamhetens processer genom att avsätta resurser (sju personer på kvalitetsenheten varav två konsulter) och kommunicera betydelsen i organisationen.

B. + Bolaget har planer för att ta fram arbetsätt som syftar till att prioritera utvecklingen av verksamhetens processer, vilket relaterar till ledningsprocessen Utveckla processen. Säkerhet är en viktig aspekt när utvecklingen av verksamhetens processer prioriteras.

C. + Ansvar och befogenheter avseende ledning och utveckling av verksamhetens processer fördelas genom att vd utser processägare från i bolagsledningsgruppen samt att processägaren utser processledare. För vissa kärnprocesser (3 av 4) utses även team med uppgift att förtydliga och förbättra processen. Processägaren har det övergripande ansvaret för processerna och de ansvarar för kravställandet på processen tillsammans med bolagets intressenter. Processledaren har till uppgift att utveckla processen, definiera målsättningar

och nyckeltal. I situationer där process och linje kolliderar eskalerar frågan uppåt i organisationen för att hanteras på överordnad nivå. Arbetssättet ligger i linje med att bolaget beskriver att processorientering är en av de avgörande förutsättningarna för långsiktig framgång.

D. + Bolaget har olika arbetssätt för att informera ledare och medarbetare om synen på processledning. Exempelvis ger de information via Intranätet och via möten till både ledare och medarbetare. De ger även utbildningsinsatser i varför man ska arbeta processorienterat och alla funktioner/roller/intressenter finns representerade när ett arbetssätt ska beskrivas och visualiseras. Bolaget publicerar alla processkartor i Spåret, så att alla chefer och medarbetare kan se dem. Arbetssätten har spår av framgångsfaktorerna *"Involvera motiverade medarbetare"* och *"Utvecklar värdeskapande processer"*.

F. + Vissa arbetssätt, exempelvis internrevisionen och arbetet med att sprida information, tillämpas regelbundet.

G. + Bolaget följer upp beskriva arbetssätt genom interna revisioner, åtgärder enligt en internkontrollplan och kundernas årliga revisioner.

Förbättringsmöjligheter

A. - Det framgår inte hur bolaget identifierar sina lednings- och stödprocesser eller processer som sträcker sig utanför gränserna för organisationen.

B. - Det framgår att i prioriteringsproblem som uppstår för att process och linje kolliderar hanteras genom att ärendet lyfts uppåt i organisationen, i första hand till processägare, men det framgår inte hur processägaren gör prioriteringen.

B. - Det framgår inte hur bolaget gör för att prioritera utvecklingen av verksamhetens processer, vilka arbetssätt eller kriterier som bolaget använder för att prioritera mellan olika behov.

C. - Det framgår inte hur ansvar och befogenheter avseende ledning och utveckling av verksamhetens processer fördelas till intressenterna, som enligt beskrivningen ansvarar för kravställandet på processen tillsammans med processägare.

C. - Det framkommer inte hur och om bolaget gör skillnad på fördelning av ansvar och befogenheter avseende tillitsstyrda och detaljstyrda processer.

D. - Det framgår hur bolaget gör för att informera om synen på processledning, men framgår inte hur bolaget säkerställer att alla ledare och medarbetare delar denna syn.

E. - Det framgår inte hur bolaget säkerställer att processerna mäts, följs upp och förbättras, men finns tankar om hur detta kan gå till framöver.

F. - Det framgår inte i vilken omfattning bolaget tillämpar angivna arbetssätt eller så används de i låg omfattning och inte inom alla relevanta områden. Bolaget införde processorienterat arbetssätt under 2021, vilket innebär att arbetet mot ett mer processorienterat bolag precis har inletts. Den låga tillämpningsgraden har därför sin naturliga förklaring.

G. - Det framgår att bolaget nyligen börjat arbetet mot ett mer processorienterat bolag och därför saknas en tydlig metod för att följa upp, lära och förbättra arbetssätten. Det framgår inte på vilket sätt uppföljningen med interna revisioner, internkontrollplan och kundrevisioner går till för att utvärdera de specifika arbetssätt som används för att leda processer. Exempelvis framgår det inte hur bolaget följer upp om alla ledare och medarbetare har en gemensam syn på processledning av tillitsstyrda respektive detaljstyrda processer eller hur

effekten av de befintliga arbetsätten information och utbildningar utvärderas och förbättras. Det framgår inte heller hur bolaget lär från sina uppföljningar eller hur förbättringar genomförs.

G. - Det framgår inte hur tillämpningen av arbetsätten följs upp och förbättras.

3 Medarbetare

3.1 Utvecklar medarbetarnas kompetens

Styrkor

C. ++ Bolaget har ett systematiskt arbetssätt för att introducera nya medarbetare i organisationen, ansvaret ligger på närmsta chef. Det inkluderar exempelvis genomgång av checklistor, mallar, informationsmaterial, tilldelning av material och en personlig mentor. Uppföljning sker i slutet av rekryteringen, efter 14 dagar samt efter två månader. Arbetssättet är integrerat med bolagets viktiga verksamhetsfaktorer och ligger i linje med framgångsfaktorn *"Involvera motiverade medarbetare"*.

A. + Bolaget beskriver hur de utifrån organisationens övergripande mål tar fram handlingsplaner för varje medarbetares kompetensutveckling på kort och lång sikt. Detta görs genom dialog med medarbetaren och genom att utgå från vad medarbetaren kan och förväntas göra för att bidra så att verksamheten uppfyller sina mål, samt genom att uppmana medarbetaren till att uppnå de bolagsgemensamma målen. Detta görs under medarbetarsamtalen. Utbildningsenheten kartlägger även behov och utifrån fastställd utbildningsplan planeras och genomför utbildningsinsatser.

B. + Bolaget följer upp varje medarbetares kompetensutveckling. Detta görs genom medarbetarsamtalet där noteringar och överenskommelser samt den individuella mål- och utvecklingsplanen går igenom. Samtalet innefattar utvärdering av bolagsgemensamma samt befattningsspecifika kompetenser. För spårwagnsförare används även ett säkerhetsuppföljningsprotokoll.

D. + Bolaget har olika arbetssätt för att stimulera och främja chefernas lärande och utveckling inom befintlig tjänst. Det görs exempelvis genom att bolaget anordnar interna ledarutvecklingsprogram, ledarträffar och digitala microutbildningar.

D. + Bolaget har olika arbetssätt för att stimulera och främja medarbetarnas lärande och utveckling inom befintlig tjänst. Det görs genom att bolaget lägger fokus på att utveckla ett bra ledarskap, ha frågor i medarbetarsamtalsmallen som rör lärande och utveckling, samt genom att medarbetare kan ta del av Göteborgs stads utbildningsportal. Bolaget arbetar med flera typer av internutbildningar för att stimulera och främja medarbetarnas lärande och utveckling inom befintlig tjänst, exempelvis om hur man kan förbättra arbetsmiljön vid mycket stillasittande och hur man kan arbeta med ständiga förbättringar. APT, Teams och interna utbildningar framstår som viktiga arbetssätt för att stimulera lärande och utveckling, samt deltagande i utvecklingsarbete.

E. + Medarbetare ges möjlighet till utveckling för framtida arbetsuppgifter och nya ansvarsområden genom att använda Göteborgs Stads Karriärscenter, där de får stöd i sin karriärplanering, samt genom möjligheten att söka lediga tjänster inom bolaget. Bolaget även ger medarbetare möjlighet till kompetensutveckling för framtida arbetsuppgifter och nya ansvarsområden genom att exempelvis spårwagnsförare förbereds för att kunna ta ett ledaransvar och att mekaniker vidareutbildas för att klara nya och fler arbetsuppgifter och/eller ansvarsområden.

F. + Bolaget har systematiska arbetssätt för att mäta resultat av individuell kompetensutveckling vad gäller spårwagnsförarnas kompetensutveckling, vilket görs genom anonym

medåkning i spårvagn med betygssättning utifrån ett uppföljningsprotokoll och en årlig säkerhetsprövning. Medarbetare under praktiktjänstgöring gör säkerhetstjänst i verkstaden, där handledaren bedömer genomförda moment. För samtlig personal mäter bolaget utfallet av uppsatta mål och resultatet av individuella kompetensutvecklingsinsatser. Även intyg och certifikat som dokumenteras i Winlas.

G. + Arbetssätten för att följa upp resultatet av den individuella kompetensutvecklingen för spårvagnsförare och medarbetare under praktiktjänstgöring för säkerhetstjänst i verkstaden genomförs i hög omfattning, vid samtliga tillfällen då det är relevant. Detsamma gäller arbetssättet för medarbetarsamtal och utbildningar.

Förbättringsmöjligheter

D. - Det saknas beskrivning av arbetssätt för vad ledarna gör för att stimulera lärande och utveckling. Det framgår inte heller hur bolaget gör för att främja deltagande i Göteborgs Stads olika utbildningar.

F. - Det framgår inte hur bolaget mäter resultatet av den individuella kompetensutvecklingen för andra yrkesgruppen än spårvagnsförare och medarbetare under praktiktjänstgöring för säkerhetstjänst i verkstaden. Det framgår endast att de individuella planerna följs upp av närmsta chef och att detta dokumenteras i systemet Winlas.

G. - Det framgår inte i vilken omfattning några av angivna arbetssätt används, exempelvis hur ofta och vilka medarbetare som använder Göteborgs Stads Karriärscenter och i vilken omfattning ledarna stimulerar till lärande och utveckling inom befintlig tjänst. Det framgår inte heller i vilken omfattning arbetssätten för att följa upp, lära och förbättra används.

H. - Det framgår inte hur tillämpningen av arbetssätten följs upp och förbättras.

H. - Det framgår inte hur de specifika arbetssätt som har beskrivits följs upp och förbättras, exempelvis hur de anonyma medåkningarna för att mäta resultatet av spårvagnföraranas kompetensutveckling följs upp och förbättras. Det saknas även beskrivning hur introduktionsplan, förberedande lönesamtal, TRI-körning, medarbetarsamtal samt ledar- och kulturprogram följs upp, utvecklas och förbättras.

3.2 Främjar kreativitet och delaktighet

Styrkor

A. + Bolaget skapar förutsättningar för medarbetarna att vara delaktiga i verksamheten och dess utveckling. Bland annat olika former av kommunikation, mötesformer, lokalförutsättningar, individuellt medarbetarsamtal och tillgång till mobiltelefon. Det finns också ett ledarskap som uppmuntrar till delaktighet. Dessa arbetssätt präglas av framgångsfaktorn *”Involvera motiverade medarbetare”*.

B. + Bolaget skapar en kultur som främjar ständiga förbättringar. Till exempel använder de ledarutvecklingsprogram, engagemangsbedömning av nya medarbetare, processorienterat arbetssätt, förbättringsteam av olika slag, workshops och APT. Att främja medarbetares engagemang ligger i linje med bolagets kärnvärde.

C. + Bolaget har ett systematiskt arbetssätt att utveckla organisationens mångfald. Det är att använda kompetensbaserad rekrytering, där den sökandes identitet är konfidentiell för att minimera påverkan av fördomar vid nyanställning av personal.

D. + Bolaget litar till den enskilda chefens bedömning och agerande när det gäller att utvidga mandat och befogenheter hos medarbetarna. Detta görs i den individuella mål- och utvecklingsplanen som skapas under medarbetarsamtalet, där chef och medarbetare gör överenskommelser för utvidgat mandat och ökat individuellt beslutsfattande. I övrigt sker detta i första hand genom byte av befattning, där alla tjänster utannonseras.

E. + Bolaget använder ledarskap, engagemangsbedömning inför anställning, processorienterat arbetssätt, förbättringsteam av olika slag, workshops och APT för att skapa en kultur som utvecklar medarbetarengagemang.

E. + Bolaget säkerställer att medarbetare tar ansvar för verksamhetens utveckling genom att ha utsedda processägare, processledare, processteam och förbättringsteam.

F. + Bolaget mäter medarbetarnas upplevelse av kreativitet och delaktighet i den årliga medarbetarenkäten.

G. + De olika arbetssätten för information och kommunikation och mötesformer tillämpas i hög omfattning i bredd och djup. Detsamma gäller medarbetarsamtal och individuella mål- och utvecklingsplaner.

Förbättringsmöjligheter

B. - Det framgår inte hur bolaget skapar en kultur som främjar kreativitet och innovation.

C. - Det framgår inte vilka arbetssätt bolaget använder för att ta tillvara organisationens befintliga mångfald. Det framgår inte heller hur samarbete med organisationer som man vill stödja och förknippas eller hur jämställdhetsindex bidrar till att utveckla organisationens mångfald.

C. - Det framgår inte hur organisationen utvecklar mångfalden avseende trosuppfattning, funktionsvariation, sexuell läggning eller könsöverskridande identitet eller uttryck, det vill säga övriga diskrimineringsgrunder utöver kön, etnicitet och ålder.

E. - Det framgår inte tydligt vad det är ledarna gör genom "det goda ledarskapet" för att skapa en kultur som utvecklar medarbetarengagemang och säkerställer att medarbetarna tar ansvar för verksamhetens utveckling. Det framgår inte heller hur engagemangsbedömning vid anställning utvecklar medarbetarengagemang eller säkerställer att medarbetarna tar ansvar för verksamhetens utveckling.

F. - Det framgår inte hur bolaget mäter resultatet av medarbetarnas kreativitet, delaktighet, faktiska idéer och innovationsförmåga, endast att de i den årliga medarbetarenkäten mäter medarbetarnas upplevelse av kreativitet och delaktighet.

G. - Det framgår inte i vilken omfattning arbetssätten för att följa upp, lära och förbättra används.

G. - Det framgår inte i vilken omfattning arbetssättet för engagemangsbedömning av nya medarbetare används eller hur ofta workshops används för att inhämta medarbetares idéer och skapa en kultur som främjar kreativitet och ständiga förbättringar.

H. - Det framgår inte hur tillämpningen av de angivna arbetssätten följs upp och förbättras.

H. - Det framgår inte hur de specifika arbetssätten följs upp och förbättras, exempelvis hur upplägget på APT utvärderas och förbättras eller hur genomförandet av medarbetarsamtalen utvärderas och förbättras.

3.3 Följer upp medarbetarnöjdhet och utvecklar en bra arbetsmiljö

Styrkor

A. ++ Bolaget har flera arbetssätt för att skapa en bra arbetsmiljö som präglas av hälsa, säkerhet, motivation och medarbetarnöjdhet. Exempelvis genom att de förhåller sig till Göteborgs Stads medarbetar- och arbetsmiljöpolicy samt miljöpolicy, genom årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet, HMS-kommittéer, APT, förmånportal Benify samt att de erbjuder förare måltidsrast i gemensam lokal.

B. + Bolaget beskriver hur de tar hänsyn till enskilda medarbetares förutsättningar och önskemål. Till exempel beskrivs medarbetarsamtalet som en möjlighet att lyfta behov om friskvård, ergonomiutbildning eller bolagshälsövård. Bolaget tillgodoser också önskemål om schemabyten i hög utsträckning.

C. + Bolaget identifierar nöjdhet och prestation hos varje medarbetare genom frågor under medarbetarsamtalet, med stöd av en mall med frågor om motivation, trivsel och arbetsbelastning, samt om prestation. Kompetensfrågor, årets mål och föregående års resultat går igenom.

D. + Bolaget mäter resultatet av arbetsmiljöarbetet genom en årlig utvärdering med en enkät som skickats till alla chefer och skyddsombud. Resultatet för arbetsmiljöarbetet för medarbetare mäts via den årliga medarbetarundersökningen. Bolaget mäter även medarbetarnöjdheten genom två medarbetarundersökningar, en mer omfattande i februari och en "puls-mätning" med utvalda frågor i oktober. Medarbetare som slutar besvarar en exitenkät om hur deras tid varit i bolaget.

F. + Bolaget tillämpar några av de beskrivna arbetssätten i bredd och djup, exempelvis medarbetarundersökningar, SAM-enkät och medarbetarsamtal.

Förbättringsmöjligheter

B. - Under platsbesöket framkom att det inte finns arbetssätt för att ta hänsyn till merparten av språvagnsförarens enskilda förutsättningar och önskemål avseende schemaläggning, då det primärt är antalet anställningsår som styr schemaläggningen.

C. - Det framgår inte hur bolaget förbättrar enskilda medarbetares situation avseende nöjdhet och prestation.

E. - Det framgår inte hur bolaget mäter resultatet av att ha nöjda medarbetare, däremot mäter de om medarbetarna är nöjda genom medarbetarundersökningar.

F. - Det framgår inte i vilken omfattning bolaget tillämpar några av de arbetssätt de beskriver, exempelvis hur ofta individuella anpassningar av vagnar görs utifrån förarens fysiska behov och om detta görs vid alla relevanta tillfällen. Det framgår inte i vilken omfattning arbetssätten för uppföljning, lärande och förbättring tillämpas.

G. - Det framgår inte hur bolaget följer upp, lär och förbättrar de specifika arbetssätt och tillämpningar som beskrivs, exempelvis hur medarbetarsamtalet utvärderas.

4 Verksamhetens processer

4.1 Utvecklar processer

Styrkor

A. + Bolagets kärnprocess har definierats utifrån stegen att planera, förbereda och genomföra en resa. Detta arbete görs delvis i samverkan med kunderna VT och TK. Bolaget anger att samtliga processer (kärn-, stöd-, ledningsprocesser) har definierats utifrån övergripande krav som ställs på bolaget, i form av lagkrav, ägarkrav, arbetsmiljökrav samt brukarkrav från medborgarna. Samtliga processer definieras och kartläggs utifrån en GS-standard med utgångspunkt i processtandarden IDEFO. Avgränsningar, kundkrav, förväntningar, mätetal och mål definieras i samarbete med processägare.

B. + Bolaget genomför riskanalyser/bedömningar för att förebygga att problem inträffar vid förändringar, exempelvis vid förändringar som påverkar trafiksäkerhet, arbetsmiljö, miljö och/eller hantering av personuppgifter. För fordonsrelaterade ändringar används metoden Common Safety Method-Risk Analysis. Detta arbetssätt ligger i linje med bolagets kärnvärde Vi sätter säkerheten främst.

C. + När en anställd identifierar ett verksamhetsrelaterat problem, avvikelse, risk eller har ett förbättringsförslag så mejlar personen detta till kvalitetsenhetens gemensamma brevlåda, där personalen vidarebefordrar mejlet till aktuell processledare. Det är också möjligt att lämna synpunkter via APT, via den närmsta chefen eller direkt via processkartan. Processledaren identifierar behovet, kallar berörda till processmöte för att uppdatera/utveckla processen, ser till att ändringarna publiceras i Spåret samt att dessa kommuniceras och att berörda vid behov utbildas.

C. + Vissa processledare och processteam arbetar med att förvissa sig om att problem är lösta genom att följa upp resultatmått, i de fall sådana finns.

C. + Bolagets trafikledning använder en ”störning- och krisplan” vid händelser såsom brand i spåranläggning, fall i eller ur fordon, rälsbrott, sabotage, växelfel, medarbetare sjuk på vagn, våld och hot mot personal, bygelhaveri, bromsfel, evenemang, eller när polis stoppar trafiken och har en krishanteringsorganisation med utpekade roller och tydliga eskaleringsvägar.

D. + Bolaget utvecklar stabila processer som levererar ett förutsägbart resultat genom att de beskriver och dokumenterar sina processer på ett enhetligt och tydligt sätt, med kopplingar till dokument, webbplatser, lagar och förordningar med mera. Förtaget har även tydliggjort förväntningar på olika roller och för diskussioner i processteam, samt utbildar ledare.

I processteam bestående av processägare, processledare och tvärfunktionella processteam förs samtal om utveckling av processerna för förbättrade leveranser. Arbetssättet ligger i linje med framgångsfaktorerna ”*Utvecklar värdeskapande processer*” och ”*Involverar motiverade medarbetare*”.

E. + Bolagets processer leds genom processägare och i de flesta fall en utsedd processledare. Kärnprocesserna har processteam med stort mandat att genomföra förändringar vid behov. Kvalitetsenheten har ett övergripande ansvar för att kvalitetssäkra och vidareutveckla ramverk för beskrivning av verksamhet med hjälp av modeller samt hur processarbetet styrs. De ansvarar också för att stötta, leda och utbilda. Processledaren leder utvecklingen av

processerna genom att fånga upp utvecklingsbehov från respektive avdelning, lyfta dessa till processteamet, prioritera och initiera förslag på förändring, samt stämma av dessa med berörda processer. Beslut om förändringar tas och kommuniceras ut i organisationen via olika kommunikationskanaler.

G. + Bolaget tillämpar i hög grad (bredd och djup) arbetssättet med att utse processledare och processägare. Arbetssättet med att använda processteam tillämpas inför kärnprocesserna.

Förbättringsmöjligheter

A. - Det framgår inte tydligt hur bolaget gör för att definiera sina processer utifrån kundernas (VTs och TKs) och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar.

C. - Bolaget utgör en del av Sveriges totalförsvaret och har en krishanteringsorganisation med utpekade roller och tydliga eskaleringsvägar, men det framgår inte hur bolaget utreder grundorsaken till identifierade problem med stöd av detta eller hur de vidtar åtgärder. Det framgår inte heller hur Störning- och krisplanen används för att utreda grundorsak.

E. - Det framgår inte hur bolaget leder utvecklingen av sina stöd- och ledningsprocesser som inte har några processteam med mandat att genomföra de förändringar de anser nödvändiga.

F. - Det framgår inte hur bolaget gör för att systematiskt mäta resultatet av processerna. Under platsbesöket bekräftades att arbete har påbörjats inom några områden.

G. - Många av de processrelaterade arbetssätten är under uppbyggnad och därmed inte tillämpade fullt ut ännu. Det framgår inte i vilken omfattning arbetssättet med att identifiera verksamhetsrelaterade problem används eller hur ofta och inom vilka områden som bolaget genomför riskanalyser för att förebygga att problem.

H. - Det framgår inte vilka arbetssätt bolaget använder för att följa upp, lära och förbättra de arbetssätt och tillämpningar som har angetts., exempelvis hur arbetssättet med processägare, processledare och processteam tillämpas, utvärderas och förbättras. Det förklaras av att många av de processrelaterade arbetssätten är under uppbyggnad.

4.2 Förbättrar och transformerar processer

Styrkor

A. + Bolaget använder flera arbetssätt för att stimulera ständiga förbättringar, så som att använda tvärfunktionella processteam, gemensam aktivitetslista för de tvärfunktionella processteamerna, gemensamma möten för alla kärnprocessteam, utbildningar för processledare i förbättringsarbete, uppmuntra till att lämna avvikelser/förbättringsförslag, internrevisioner samt Leverans100.

C. + Bolaget jämför sig ibland med andra bolag inom vissa avdelningar. Till exempel nämns jämförelse med bussbolagen Transdev, Keolis samt Stockholms spårvägar, bevakning av benchmarking Eurogroup Tram Benchmark. Under platsbesöket framkom att många ser detta som ett prioriterat och viktigt utvecklingsområde.

D. + Bolaget har flera arbetssätt för att involvera ledare och medarbetare i förbättringsarbete. Det görs genom processorganisationen med utsedda roller och ansvar, utbildningar i processorienterade arbetssätt, avvikelse/förbättringsarbetet och mötesformerna APT och Leverans

100, samt genom förbättringstavlor och genom att utreda och förbättra verksamhetsmässiga avvikelser.

E. + Bolaget prioriterar vilka förbättringar som ska införas i verksamheten genom att alltid sätta trafiksäkerheten och arbetsmiljön först.

F. + Bolaget inför förbättringar i verksamheten genom att ange vilken process förbättringen hör hemma i, uppdatera styrande/stödjande dokument, kommunicera ändringen och utbilda berörda, samt ta fram mätetal. Under platsbesöket framkom att APT är ett viktigt forum för detta.

Förbättringsmöjligheter

C. -- Bolaget har inget systematiskt arbetssätt för hur de jämför sig med konkurrenter och ledande organisationer i syfte att utveckla och förbättra verksamheten.

A. - Det framgår inte hur bolagets arbetssätt stimulerar till att arbeta med ständiga förbättringar utifrån kundernas VTs och TKs behov, krav, önskemål och förväntningar och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar.

B. - Bolaget har inget arbetssätt för att stimulera innovation av mer omfattande karaktär utifrån kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar.

G. - Bolaget har ännu inget systematiskt arbetssätt för hur de säkerställer att förbättringar och innovationer leder till avsett resultat.

H. - Bolaget är under uppbyggnad av sin processorganisation och de angivna arbetssätten tillämpas därför inte på alla relevanta processer eller i alla relevanta sammanhang.

I. - Bolaget saknar i dagsläget ett arbetssätt för att följa upp, lära och förbättra de arbetssätt och tillämpningar som angetts.

5 Resultat

5.1 Resultat – Kunder och intressenter

Styrkor

A. + Bolaget redovisar resultatmått för fem av sina sju övergripande mål, varav två relaterar till bolagets viktiga långsiktiga och kortsiktiga mål i beskrivningen av verksamhetens strategiska arbete (Nöjda resenärer och Trafikservicegrad). Dessa fem mått relaterar även till kärnprocessen Genomföra en trafiksäker, pålitlig och punktlig resa. Följande resultatmått redovisas: Resandeutveckling, Nöjda kunder, Punktlighet, Reshastighet, Trafikservicegrad.

B. + Angivna mått gällande kunder och intressenter är relevanta för verksamheten. Flera av måtten kan även relateras till verksamhetsidén att "*sätta Göteborgsregionen i rörelse*"

C. + **Härledbarhet**: De redovisade resultaten är härledbara till bolagets valda arbetssätt idag och i framtiden.

C. + **Nivåer**: Bolagets mål med en ökande resandeutveckling uppnås, vilken även kan vara en effekt av återhämtningen efter coronapandemin.

C. + **Nivåer**: Måtten ställs i relation till relevanta egna målvärden. Ett av måtten, reshastighet, granskas i Eurogroup Tram Benchmark (ETB). För detta mått görs även jämförelse med busstrafik i London och Hong Kong. Jämfört med dessa ligger företaget på en god nivå (10,5 km/h jämfört med cirka 8 km/h).

C. + **Nivåer**: De flesta resultat visar goda nivåer i relation till bolagets målnivåer, även om målvärdena inte nås.

C. + **Trender**: Resandeutvecklingen visar en positiv trend över tid, men siffrorna är svåra att bedöma då de visar återhämtningen efter corona-pandemin. Kundnöjdheten visar stabila resultat över tid åren 2013–2020, därefter byttes mätmetod. Reshastigheten har visat stabila och bra resultat över tid, men då endast två mätpunkter (2020 och 2021) redovisas, är det inte möjligt att avläsa några trender.

Förbättringsmöjligheter

A. - Det framgår inte vilka processmått bolaget har relaterat till sina övergripande mål och resultatmått.

A. - Bolaget redovisar inga resultat, resultatmått eller processmått av arbetet med att tillfredsställa intressenterna.

A. - Bolaget redovisar inte resultat för två av sina sju viktigaste mått och mål för området kunder och intressenter. Det gäller målområde Samarbete VT och Samarbete TK, vilket innebär att bolaget inte redovisar några resultat som direkt kopplar an till bolagets kunder.

A. - Bolaget redovisar inte mått för samtliga av sina mål på kort och lång sikt (utöver nöjda resenärer). Det saknas exempelvis resultat för "*ökad tillgänglighet av fordonsflotta*" som är ett av bolagets fyra mål i år.

B. - Det framgår inte mått för uppfyllande av ägarkrav.

B. - Valda mått belyser inte samtliga aspekter av delkriteriet kunder och intressenter, då mått för intressenter helt saknas och mått för kunderna endast kommer att mäta upplevelsen av samarbete.

C. - **Trender:** Samtliga mått visar resultat över tid, dock är tidshorizonten för kort för vissa mått (ibland 2 år) för att det ska kunna gå att se någon trend. Punktligheten har sjunkit sedan 2021, främst på grund av brist på fordon. Detsamma gäller trafikservicegraden som har sjunkit 2020–2021.

C. - **Nivåer:** Inom kundnöjdhetsmätningen når inte bolaget sitt eget målvärde 4,3 inom något frågeområde 2022. Punktlighet når inte målvärde på 82% under 2021 eller 2022 (fram till och med juli). Reshastigheten kommer inte upp till bolagets eget målvärde 10,7 km/h utan landar strax därunder på 10,5 km/h både 2020 och 2021. För trafikservice-graden ligger bolagets resultat på 95% jämfört med målvärdet 96% för 2022.

C. - **Nivåer:** 6 av 7 mått jämförs inte med ledande organisationer och konkurrenters resultat. Det framgår inte hur resandeutvecklingen, kundnöjdheten, punktligheten och trafikservicegraden jämförs med ledande organisationer och konkurrenters resultat. (Samarbete med VT och TK mäts ej). Det ställs inte i relation till bolagets vision att bedriva en spårvagnsresa i världsklass och målet att 2027 vara Europas bästa spårväg, vilket enligt bolagets nulägesbeskrivning innebär att de ska jämföra sig med de bästa.

5.2 Resultat – Medarbetare

Styrkor

A. + Bolaget har redovisat resultat för sina viktigaste målområden kopplat till medarbetare:

- Personalomsättning
- Rekryteringsprocessen (ledd vid rekrytering samt kandidatupplevelse)
- Nöjda medarbetare (HME) och resultat på fråga om ledarskap ur bolagets egen enkät
- Jämställdhet (Jämix)
- Arbetsmiljö (andel genomförda skyddsronder och egenkontroller enligt plan)
- Utbildningar - tillsatta platser och antal godkända.

Målområdet Nöjda medarbetare relaterar till bolagets verksamhetsidé och kärnvärde avseende engagerade medarbetare och framgångsfaktorn ”*Involverar motiverade medarbetare*”.

A. + Bolaget redovisar mätning av kandidatupplevelsen vid nyanställning.

B. + De angivna måtten för medarbetare är relevanta för verksamheten-

B. + Angivna målområden och måtten kopplar an till bolagets långsiktiga och kortsiktiga strategier och mål och relaterar till framgångsfaktorn ”*Involverar motiverade medarbetare*”.

C. + **Härledbarhet:** De redovisade resultaten är härledbara till valda arbetssätt idag och i framtiden.

C. + **Nivåer:** Vad gäller rekryteringsprocessen visar bolaget höga nivåer relaterat till sina egna målvärden (12/14/16). Vad gäller jämställdhet visar bolaget höga nivåer relaterat till sitt eget målvärde, att nå målnivå "excellent", och fick ett pris för detta år 2021. Vad gäller sjukfrånvaron ligger senaste mätningen på samma värde som Göteborgs Stad.

C. + **Trender:** Några av resultaten redovisas en positiv trend eller stabila och goda resultat över tid:

- Resultat för kandidatupplevelsen är redovisat för fyra månader. Det visar en stabil process med indikationer på en positiv resultattrend.
- Resultat av HME är positivt 2021–2022 jämfört med 2017. Svarsfrekvensen på HME har gått upp markant år 2021 jämfört med 2020.
- Resultat för Jämix visar på en positiv trend 2021 jämfört med 2017 och har förbättrats övertid.
- Resultat av antal genomförda skyddsronder visar stabila resultat under ett års tid, möjligen med en något svag positiv trend, men det är svårt att dra några slutsatser under en så kort tidsperiod. Bolaget har fortfarande en bit kvar till det egna målvärdet (ca 70% jämfört med målet 100%).

C. + **Nivåer:** Bolaget jämför tre av sina resultat med andra organisationer:

- Bolaget jämför resultat från HME med hela Göteborgs stad.
- Resultat från Jämix jämförs med andra organisationer som deltagit i undersökningen.
- Resultatet av sjukfrånvaro/ frisknärvaro jämförs med Göteborgs stad.

Förbättringsmöjligheter

A. - Bolaget redovisar inget resultat för "*Attraktiv arbetsgivare*" som är både ett kortsiktigt och långsiktigt mål enligt beskrivningen av bolagets strategiska arbete enligt bolagets nulägesbeskrivning.

A. - Bolaget redovisar inte sitt målvärde inom målområdet frisknärvaro/sjukfrånvaro. Det saknas även målvärde för målområde personalomsättning, personalomsättningshastighet.

A. - I bolagets redovisning av kandidatupplevelsen vid nyanställning saknas målvärde och antal svarande för respektive månads resultat.

C. - **Nivåer:** Bolagets resultat för fyra målområden går inte att bedöma eller visar låga nivåer relaterat till sina egna målvärden. Vad gäller personalomsättningen har inte bolaget angett något målvärde eller gjort någon jämförelse med liknande eller ledande organisationer, varför det inte går att bedöma resultatets nivå. Vad gäller Nöjda medarbetare är utfallet för 2021 sämre än för 2020 och når inte upp till bolagets eget målvärde. I jämförelse med andra verksamheter i Göteborgs Stad ligger bolagets mätvärden under medelvärdet för Göteborgsstad samtliga år (2017, 2019, 2021, 2022). Vad gäller Arbetsmiljö visar bolagets resultat låga nivåer jämfört med sitt målvärde på 100%. skyddsronder/egenkontroller. Vad gäller Utbildning visar bolagets resultat lägre nivåer (73% och 88%) jämfört med sina målvärden på 95% respektive 100% avseende tillsatta utbildningsplatser/godkända utbildningar. Målvärde saknas för måttet sjukfrånvaro/ frisknärvaro.

C. - **Trender:** För personalomsättningen, rekryteringsprocessen, den nya enkäten för att mäta "*nöjda medarbetare*" och utbildning saknas historiska data, varför inga trender kan bedömas. För sjukfrånvaro har bolaget en negativ trend 2019–2021, även i jämförelse med Göteborgs Stad som förbättrar sina resultat.

C. - **Nivåer:** Samtliga mått saknar jämförelse med ledande organisationer och konkurrenters resultat. Fyra av sju mått saknar även jämförelse med andra organisationer.

5.3 Resultat – Social hållbarhet

Styrkor

A. + Bolaget redovisar resultat för sina viktigaste mått:

- Koppling mellan stadsdelar och trafikservicegrad
- Säkerhet och trygghet (fall ombord och fall i samband med på-/avstigning)
- Attraktiv arbetsgivare (Upplevelse av GS som bolag)
- Mångfald, jämlikhet och diskriminering (fördelning av anställningsform och kön samt upplevelse av diskriminering).

B. + Måtten Säkerhet och trygghet är relevant för delkriteriet Social hållbarhet och verksamheten, samt relaterar till bolagets kärnvärde och verksamhetsidé.

C. + **Härledbarhet:** Redovisade resultat är härledbara till de arbetsätt som bolaget har beskrivit.

C. + **Nivåer:** För koppling mellan stadsdelar och trafikservicegrad ligger i linje med sitt målvärde på 96% (nuvarande resultat 95%).

Förbättringsmöjligheter

A. - Det framgår inte om de mått som redovisas är resultatmått eller processmått för bolagets arbete med social hållbarhet,

A. - Bolaget redovisar inte mål för måtten Attraktiv arbetsgivare och Mångfald, jämlikhet, diskriminering.

B. - Det framgår inte på vilket sätt måtten Attraktiv arbetsgivare och Mångfald, jämlikhet och diskriminering speglar sociala aspekter och utmaningar som bolagets verksamhet medför. Dessa mått speglar snarare bolagets interna förhållanden, då måttet Attraktiv arbetsgivare anges mäta hur medarbetarna upplever bolaget, måttet för Mångfald och jämlikhet mäter anställningsform fördelat på kön och måttet för diskriminering mäter hur stor andel av medarbetarna som har utsatts för diskriminerande behandling. Dessa mått är relevanta för bolaget och deras nulägesbeskrivning (inklusive SWOT), men inte för Social hållbarhet.

B. - Det framgår inte på vilket sätt förmågan att tidsätta enligt tidtabeller är ett mått på hur väl bolaget lyckas bidra till att koppla samman regionens delar, vilket skulle kunna främja den sociala hållbarheten. Detta mått är relevant för verksamheten, men inte för delkriteriet Social hållbarhet då det inte mäter förflyttningen av människor mellan stadsdelar.

C. - **Nivåer:** Det går inte att bedöma nivån för resultatet för måtten Attraktiv arbetsgivare och Mångfald, jämlikhet, diskriminering, då bolaget inte anger något eget målvärde eller jämför resultaten med liknande eller ledande organisationer. Resultat för säkerhet och trygghet avviker från egna målvärden.

C. - **Nivåer:** Bolaget har inte jämfört sina resultat med ledande organisationer och konkurrenters resultat.

C. - **Trender:** Mätningen attraktiv arbetsgivare innehåller för få mätpunkter (endast två), så det går inte att utläsa några trender. Dessutom hade ett frågeområde ökat och det andra frågeområdet minskat. Kopplingen mellan stadsdelar och trafikservicegraden har minskat 2020–2021, främst på grund av brist på fordon. Säkerhet och trygghet mäts med måttet antal fall ombord och i samband med av- och påstigning. Resultatet visar en tydlig trend av

ökande antal fall, vilket troligen kan förklaras av yttre faktorer, men som gör att bolaget ligger långt från sitt målvärde att minska antalet fall med 15%.

5.4 Resultat – Ekologisk hållbarhet

Styrkor

A. + Bolaget redovisar resultat och mål för tre av sina fyra viktigaste mått:

Kollektivtrafikresande (resandeutveckling), Energianvändning och Fossilfrihet.

B. + De angivna måtten är relevanta för verksamheten och Ekologisk hållbarhet. Under platsbesöket framkom att det även finns kopplingar till VT och Göteborgs stads strategiska mål.

C. + **Härledbarhet:** Resultaten är härledbara till valda arbetssätt idag och i framtiden.

C. + **Nivåer:** Bolagets mål för kollektivtrafikresande (mål: ökande resandeutveckling) uppnås, vilken även kan vara en effekt av återhämtningen efter corona-pandemin. Bolaget når även sitt eget mål för fossilfrihet (97%).

C. + **Trender:** Resandeutvecklingen visar en positiv trend över tid, men siffrorna är svåra att bedöma då de visar återhämtningen efter coronapandemin. Energianvändningen för spårvagnarna har minskat från år 2019 (56,34 miljoner kWh) till år 2021 (48,57 miljoner kWh), vilket är tecken på en positiv trend även om antalet mätpunkter är för få för att säga något med säkerhet. Vad gäller fossilfrihet visar bolaget stabila resultat åren 2020 och 2021 och når sitt eget målvärde, men även det är för få mätpunkter för att kunna säkerställa trender över tid.

Förbättringsmöjligheter

A. - Det framgår inte om redovisade mått är resultatmått eller processmått för bolagets arbete med ekologisk hållbarhet.

A. - Bolaget anger att de använder sig av måttet Ansvar för kommande generationers livskvalitet, men redovisar varken resultat eller målvärde för detta.

B. - De angivna målen och måtten saknar tydlig koppling till bolagets egna långsiktiga och kortsiktiga strategier och mål.

C. - **Nivåer:** Bolaget anger inte energiförbrukningen för spårvagnar för år 2020, varför det inte går att bedöma om resultatet håller en god nivå då målvärdet baseras på detta år. (Mål: Minskade -2% relativt från 2020).

C. - **Trender:** Bolaget visar för få mätpunkter för att kunna visa trender över tid.

C. - **Nivåer:** Det görs inga jämförelser med ledande organisationer och konkurrenters resultat. Bolaget anger i sin nulägesbeskrivning att det är viktigt för organisationer utan naturligt konkurrensförhållande att jämföra sig med andra organisationer, samt att bolagets vision anger att de vill vara i världsklass.

5.5 Resultat – Ekonomisk hållbarhet

Styrkor

A. + Bolaget redovisar resultaten för två av sina tre viktigaste målområden, Budget i balans och Produktionsekonomi.

B. + Samtliga redovisade målområden och mått är relevanta för verksamheten och för Ekonomisk hållbarhet.

C. + **Härledbarhet:** Resultaten är härledbara till valda arbetssätt i dag och i framtiden.

C. + **Nivåer:** Resultat för fyra av fem mått inom målområde Produktionsekonomi följer i stort sett budget (målvärdet) ("GS total kostnad", "Västtrafikkostnader" och "Underhållskostnader spårvagn" och "Underhållskostnad bana").

Förbättringsmöjligheter

A. - Det framgår inte om de redovisade måtten är processmått eller resultatmått gällande Ekonomisk hållbarhet.

A. - Bolaget beskriver inga målvärden för målområdena Budget i balans och Långsiktigt hållbara finanser. Det saknas även resultat för måttet avvikelse i % i det ekonomiska resultatet samt för effektivisering inom målområdet långsiktigt hållbara finanser.

B. - Det saknas koppling till strategiskt valda målområden, exempelvis "*Föryngra fordonsflottan*" och "*Öka kapaciteten*" och "*Investeringar i depå*".

C. - **Trender:** Det går inte att uttala sig om trender över tid, minst tre år, då för få mätpunkter redovisas.

C. - **Nivåer:** Vad gäller målområdet Produktionsekonomi och måttet Trafikproduktionskostnad ligger kostnaderna över budget år 2022. Bolaget anger att det egna målvärdet är att kostnaderna ska följa budget.

C. - **Nivåer:** Bolaget redovisar inte några jämförelser med ledande organisationer och eller konkurrenters resultat.

