



Återföringsrapport 2023

Göteborgs Spårvägar

Utformad efter organisationens utvärderingsunderlag
enligt SIQ:s Managementmodell

Sammanfattning

Övergripande bedömning

Vid utvärdering av Göteborgs Spårvägar mot SIQ Managementmodell placeras organisationen på den övre 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 och 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

Bolaget har påbörjat ett målinriktat kvalitetsarbete och under de senaste åren har flera nya arbetssätt och strukturer tagits fram. De nya arbetssätten och strukturerna är emellertid inte fullt ut implementerade inom organisationen ännu. Bolaget är i början av sin kvalitetsresa och har uppnått tydliga framgångar inom vissa områden.

Signifikanta styrkor

Den dagliga verksamheten inom bolaget bedöms vara välplanerad och välfungerande utifrån de förutsättningar som bolaget har att verka inom. Det finns mycket kunskap och engagemang hos chefer och medarbetare och det pågår ett löpande arbete med att förbättra och utveckla verksamheten inom de olika avdelningarna.

Det pågår samtidigt ett ambitiöst arbete med att ta fram bättre strukturer för såväl samarbete internt som med bolagets uppdragsgivare med förfinade arbetssätt för planering, uppföljning och förbättring. En styrka ligger i den tydliga motorn som kvalitetsenheten inom bolaget utgör samt ett ökande engagemang inom bolagets olika verksamheter, till stor del tack vare enskilda chefer och medarbetare som agerar tydliga ambassadörer för den nya riktningen.

En annan påtaglig styrka är den öppenhet som råder inom bolaget. Utmaningarna inom olika delar av verksamheten är identifierade och problem och lösningar diskuteras inom organisationen. Medarbetarna uppmuntras att komma med förbättringsförslag och synpunkter och arbetet med SIQ Managementmodell inklusive utmärkelseprocessen ses i detta sammanhang som ett verktyg för att få en opartisk bedömning av hur långt bolaget nått på sin utvecklingsresa.

Det är tydligt att medarbetarna ses om en viktig del i utvecklingsarbetet och möjligheter finns för dem att delta både genom att lämna förslag på förbättringar i det dagliga arbetet och genom att delta via specifika roller och forum så som processteam, internrevisionsteam, arbetsgrupper och projekt. Medarbetare och chefer uppmuntras till kompetensutveckling och bolaget arbetar med att utveckla sitt utbud av utbildningar.

Utvecklingen inom bolaget har gått mot ett allt större fokus på resenären som slutkund och mot att se verksamhetens processer som delar av en sammanhållen helhet. Det pågående införandet av en processorganisation och ett processororienterat arbetssätt har lett till bättre samarbete mellan olika delar av verksamheten och har bidragit till en pågående diskussion om förväntningar, krav och kunder kopplat till processerna.

I det dagliga arbetet inom bolaget finns ett tydligt fokus på säkerheten först, både avseende trafiksäkerhet och arbetsmiljö. Det finns ett utvecklat arbete såväl med HMS-kommittéer och internrevisioner som arbetssätt för kontinuitetsplanering och incident- och avvikelshantering.

Nya forum för ett utökat och närmare samarbete med bolagets uppdragsgivare Västtrafik AB och Göteborgs stadsmiljöförvaltning har startats upp, vilka på sikt förväntas leda till förbättrade förutsättningar för planering och prioritering av viktiga utvecklingsåtgärder framåt.

Signifikanta förbättringsområden

Utvecklingsområden för bolaget finns framför allt inom ledning, strategi och analys på systemnivå. Det handlar exempelvis om att bolaget ännu inte har integrerat hållbarhetsperspektiven i verksamhetens ordinarie processer eller kopplat hållbarhetsfrågorna fullt ut till bolagets specifika verksamhet. Vidare har bolaget arbetssätt för att samla in avvikelser inom olika delar av verksamheten men inte arbetssätt för att sammanställa och analysera avvikelserna på en aggregerad nivå för att bedöma eventuella strukturella brister. Bolaget har påbörjat ett arbete med att jämföra sig med och lära av andra verksamheter men har inte en samlad bild över prioriterade områden eller en färdig plan för arbetet framåt. Likaså pågår det enskilda IT-utvecklingsinsatser men det saknas en digital färdplan för bolaget. Bolaget har även påbörjat ett arbete med att införa ett processororienterat arbetssätt, men saknar för närvarande ett långsiktigt mål för arbetet.

Flera nya arbetssätt, mötesforum och dokument har tagits fram inom bolaget under relativt kort tid men de verkar oftare enskilt än som delar i en sammansatt helhet. Många av de nya arbetssätten och strukturerna är inte heller implementerade fullt ut vare sig på ledningsnivå eller på lägre nivåer inom bolaget. Vissa delar av verksamheten ligger långt fram medan andra delar släpar efter.

Viktiga delar att arbeta vidare med blir för bolaget att stärka sammanhållningen och engagemanget inom ledningen och att befästa en tydlig inriktning från ledningen för bolagets kvalitetsarbete framåt. Det handlar bland annat om att fortsätta den påbörjade implementeringen av de nya arbetssätten och forumen samt i nästa steg stärka förmågan till långsiktig planering och analys samt lärande och förbättring såväl inom bolaget som tillsammans med andra ledande organisationer.

Systematiken

Arbetsätt

Bolaget har väl utvecklade arbetsätt inom bland annat området trafiksäkerhet, arbetsmiljö och ständiga förbättringar och en styrka är bolagets arbete med att involvera medarbetarna i pågående process- och utvecklingsarbeten.

Ett förbättringsområde är att hålla i det påbörjade processarbetet och hitta formerna för fördelning av mandat och roller mellan linje- och processorganisation. Arbetet med att följa upp, mäta och förbättra verksamhetens kärn-, stöd-, och ledningsprocesser är också ett arbete att prioritera framåt. Förbättringspotential finns även i att fortsätta utveckla systematiken för verksamhetens omvärldsbevakning på samtliga nivåer i verksamheten, samt att beskriva och synliggöra arbetsätt för bolagets viktigaste intressenter utöver medarbetarna och de mest prioriterade kunderna.

Tillämpning

Det pågår en snabb utveckling av både befintliga och nya arbetsätt och en tydlig modell för införande har tagits fram. Däremot tillämpas flera av de nya arbetsätten ännu inte fullt ut inom alla avdelningar eller vid alla tillfällen där så är relevant. Vid platsbesöket bekräftades att implementering fortfarande pågår för flera av de nya arbetsätten och forumen som tagits fram.

Ett förbättringsområde är att synliggöra tillämpningen av samtliga arbetsätt som beskrivs exempelvis avseende inom vilka områden/avdelningar arbetsättet används och graden av frivillighet.

Resultat

Bolaget har inlett ett arbete med att se över tidigare satta målnivåer för några av sina mått och mätetal som i vissa fall ligger högre än vad som är rimligt för bolaget att uppnå utifrån de förutsättningar som råder. Ett förbättringsområde är att ta fram relevanta processmått och mätetal för bolagets processer samt att mer systematiskt börja jämföra de egna arbetsätten och resultaten med ledande organisationer och konkurrenter.

Ett annat förbättringsområde är att synliggöra hur bolagets hållbarhetsarbete relaterar till bolagets specifika verksamhet samt till nuvarande strategier, mål och arbetsätt. Under platsbesöket framkom att bolaget genomför fler relevanta aktiviteter som har effekt på den sociala hållbarheten än som lyfts fram i underlaget, men att det saknas mål, mått och resultat för de arbetsätten. Vid platsbesöket framkom också att ett arbete pågår med att se över mått och mätetal för bolagets hållbarhetsarbete inom området ekologisk hållbarhet utifrån bolagets specifika verksamhet och förutsättningar.

Utvärdering och förbättring

Ett arbete pågår inom bolaget med att ta fram nya arbetsätt för att mäta, utvärdera och förbättra sina processer och redan idag finns flera goda exempel på hur mätningar och uppföljningar använts inom den dagliga verksamheten för att förbättra nuvarande arbetsätt.

Ett förbättringsområde är att utveckla strukturer och arbetsätt för analys, lärande och förbättring på en mer generell nivå för att säkerställa ett lärande och förbättring på helheten. Ett förbättringsområde är också att utveckla systematiken för att utvärdera och förbättra specificerade arbetsätt.

Framgångsfaktorer

Skapar värde med kunder och intressenter

Bolaget har utvecklat ett tydligt resenärsfokus och arbetar systematiskt med att förbättra resenärernas upplevelse likväl som spårvagnsresornas punktlighet, tillgänglighet och tillförlitlighet. Kunskap om resenärernas åsikter och synpunkter hämtas in genom att ta del av reseundersökningar och hantera resenärers synpunkter och förbättringsförslag.

Bolaget har också infört nya arbetssätt och forum för att skapa värde tillsammans med Västtrafik AB och Göteborgs stadsmiljöförvaltning.

Ett förbättringsområde är säkerställa strukturen för vilka dialoger/beslut som hanteras i vilket forum och hur återkoppling sker till bolagsledningen. Ett annat förbättringsområde är att definiera arbetssätt som bolaget använder för att skapa värde med sina övriga intressenter.

Leder för hållbarhet

Bolaget har tagit fram en vision, en mission och ett antal kärnvärden för bolaget som återkommer i såväl strategiska dokument och handlingsplaner som i annan kommunikation från ledningen och som är tänkta att beskriva vad bolaget förväntar sig av sina ledare och medarbetare på alla nivåer inom verksamheten.

Ett arbete pågår med att införliva detta i de olika delarna av organisationen och med att koppla till det dagliga arbetet inom verksamheten.

Bolaget har en tydlig inriktning om att säkerheten ska sättas främst, något som märks i allt från utbildningar till förbättringsarbeten och i resursprioriteringar.

Verksamheten arbetar aktivt för att främja samarbete och engagemang både inom och mellan avdelningarna och med sina ägare och andra samarbetspartners.

Bolaget har ett antal relevanta mål inom samtliga hållbarhetsområden. Ett arbete pågår också för att utveckla mål och mätningar inom området ekologisk hållbarhet kopplat till vilka områden bolaget har bäst möjlighet att påverka.

Ett förbättringsområde är att tydligare koppla hållbarhetsaspekterna till den specifika verksamhet som bolaget bedriver samt att synliggöra och integrera hållbarhetsaspekterna i bolagets långsiktiga och kortsiktiga mål, strategier och planer samt i de definierade arbetssätten.

Involverar motiverade medarbetare

Bolaget använder flera systematiska arbetssätt för att involvera och motivera sina medarbetare och chefer. Dels engageras medarbetare under arbetsplatsträffar, i avdelningarnas verksamhetsplanering, i processteam och internrevisonsteam och i andra arbetsgrupper, dels ges förutsättningar att lämna förbättringsförslag och genomföra förbättringar i den dagliga verksamheten. Det systematiska arbetsmiljöarbetet är välfungerande och bolaget har relevanta mål för området medarbetare. Det finns en systematik för hur nya medarbetare introduceras och det finns ofta karriärs- och utvecklingsmöjligheter.

Ett förbättringsområde är hur bolaget återkopplar verksamhetens resultat till alla medarbetare inom organisationen och säkerställer att de har god kännedom om innebörden av bolagets vision, mission, kärnvärden och övergripande mål samt att

medarbetarna vet på vilket sätt de bidrar till bolagets framgång genom sina individuella insatser.

Utvecklar värdeskapande processer

Bolaget har på förhållandevis kort tid utvecklat ett processorienterat arbetssätt och påbörjat arbetet med att definiera, kartlägga och förbättra verksamhetens processer med hjälp av tillsatta processledare och tvärfunktionella processteam.

Genom processarbetet har samarbetet mellan enheter och avdelningar främjats och förutsättningarna för medarbetare och chefer att se sin del i helheten har ökat. Bolaget ökar medarbetares och chefers kompetens inom området genom utbildningsåtgärder och genom återkommande information och dialog i olika forum.

Ett förbättringsområde är att tydligare definiera roller och mandat dels inom processorganisationen, dels i förhållande till linjeorganisationen.

Bolaget har tagit fram en utvecklingsprocess med nya roller och forum men där implementeringen ännu inte har påbörjats. Förväntan är att den nya processen ska bidra till att tydliggöra hur bolagets pågående utvecklingsprojekt hänger samman, hur prioritering mellan olika projekt görs, inom vilka tidsramar de förväntas genomföras, hur nuläget ser ut i förhållande till tidsramen, samt hur förändringarna förväntas bidra till att bolaget når sina mål.

Förbättrar verksamheten och skapar innovationer

Arbete pågår inom bolaget med att införa ett systematiskt och uthålligt förbättringsarbete med hjälp av förbättringstavlor, kvalitetsmöten och styrande och stödjande dokument i flera delar av verksamheten. Några avdelningar har börjat använda metoden PGUF (planera, genomföra, utvärdera, förbättra) och jämför sig även med andra organisationer.

Bolaget använder flera arbetssätt för att fånga upp medarbetares förbättringsförslag, via en digital förbättringslåda, via kvalitetsmöten och arbetsplatsträffar och via cheferna och bolaget gör investeringar för att förbättra verksamheten, exempelvis i nya IT-stöd och i nya maskiner i verkstaden. Det framgår däremot inte alltid hur bolaget arbetar för att säkerställa att de nya arbetssätten medför en verklig förbättring.

Ett förbättringsområde är att ta fram arbetssätt för att främja innovationer av produkter, tjänster och processer samt att definiera en modell för att genomföra större projekt. Ett annat förbättringsområde handlar om att systematisera arbetet med att jämföra sig och lära av andra verksamheter som bedriver kollektivtrafik och/eller annan spårvägsburen trafik samt att jämföra sig med andra ledande organisationer.

Göteborg, april 2024

Marcus Wågström

Anna Georgsson

Line Legén

Christin Viklund

Madelen Charysczak

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 självvärdering 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.

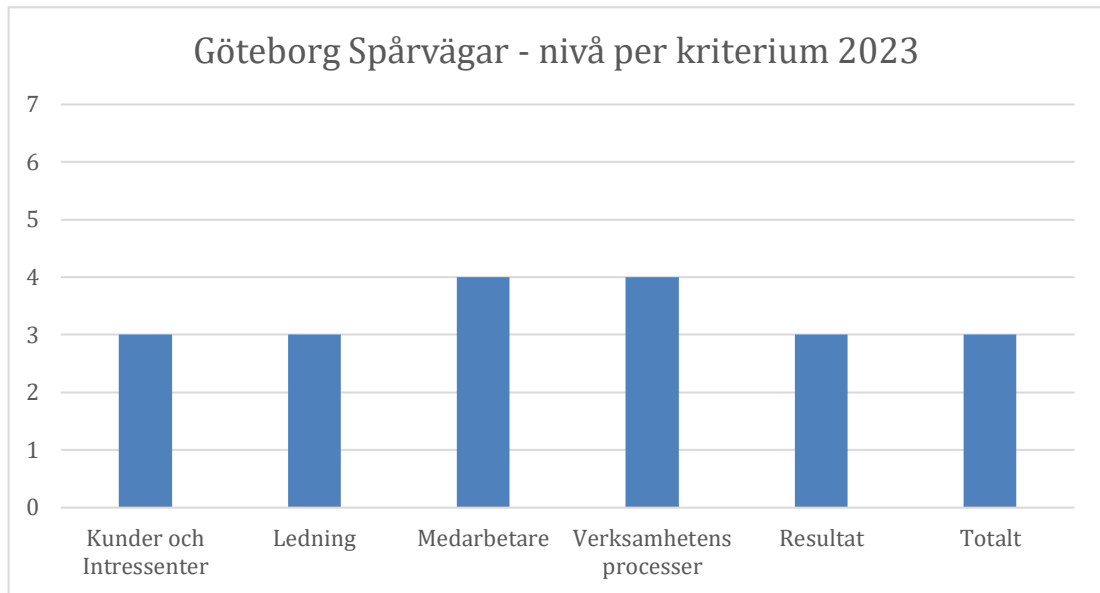
Nivå 5 är mycket bra och ovanligt.

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.

Resultat



Kommentarer per delkriterium i SIQ Managementmodell

1 Kunder och intressenter

1.1 Förstår kundernas och intressenternas behov och förväntningar

Styrkor

A. + Bolaget har etablerade samarbeten och forum där de fångar upp sina prioriterade kundgrupper och intressenters nuvarande och framtida behov i linje med framgångsfaktorn att "skapa värde med kunder och intressenter". Det görs till exempel genom de återkommande lednings-, samverkans- och utvecklingsfora bolaget har tillsammans med bolagets uppdragsgivare VT och SMF.

A. + Bolaget har etablerade arbetsätt tillsammans med uppdragsgivaren VT för att ta reda på resenärernas nuvarande och framtida behov, krav, önskemål och förväntningar. Det görs genom insamling av resandestatistik, regelbundna kundundersökningar och genom löpande insamling av synpunkter från resenärerna. Arbetsätten stödjer bolagets värdering om "resenärsfokus" och det övergripande målet om "nöjda kunder".

B. + Bolaget har arbetsätt för att prioritera bland några av sina kunder och intressenters behov. Prioriteringen görs i nära dialog med uppdragsgivarna VT och SMF, exempelvis inom ramen för de samrådsmöten och affärsforum som genomförs. Prioritetsordningen följer uttalade värderingar och mål inom bolaget så som "säkerheten främst", "resenärsfokus", "samarbete" och "engagerade medarbetare".

C. + Bolaget har arbetsätt för att fånga in och ta vara på några av de utvalda kunderna och intressenternas synpunkter. Informationen samlas in via gemensamma forum och möten med uppdragsgivarna VT och SMF, via en enkätundersökning riktad till VT och SMF och via insamling av synpunkter från resenärerna. Synpunkterna är vägledande för fortsatt utveckling av arbetsätten i linje med framgångsfaktorerna "skapar värde med kunder och intressenter" samt "utvecklar värdeskapande processer".

D. + Bolaget har etablerat arbetsätt i form av omvärldsanalyser och SWOT-analyser på olika nivåer inom bolaget till stöd i sitt strategiska arbete med att förutse framtida behov, krav, risker, önskemål och förväntningar hos kunder och intressenter. Bolaget har kontinuerlig dialog med kunder i olika forum där bolaget får en uppfattning om kravbilder och önskemål från omvärlden. Analyser görs i flera steg och sammanställs till ett underlag för fortsatt arbete med mål, strategier och handlingsplaner inom bolaget.

E. + Bolaget har en bestämd frekvens för när de valda arbetsätten tillämpas under verksamhetsåret och vilka delar av verksamheten som berörs.

F. + Bolaget har i några fall under de senaste åren beskrivit att de succesivt har förbättrat sina arbetsätt såsom för Forum för affärsledning och processen för Resenärssynpunkter. Det är ett pågående utvecklingsarbete för att skapa bättre förutsättningar för flera framgångsfaktorer, så som "skapa värde för kunder och intressenter", "involvera motiverade medarbetare", "utveckla värdeskapande processer" och "förbättrar verksamheten och skapar innovationer".

Förbättringsmöjligheter

A. - Det framgår inte på vilket sätt bolaget tar reda på nuvarande och framtida behov, krav, önskemål och förväntningar för intressenterna; medarbetare, leverantörer, arbetsgivarorganisationer, arbetstagarorganisationer och media.

A. - Bolaget har gjort ett urval av kunder och intressenter för sin redovisning av hur bolaget tar reda på sina nuvarande och framtida behov för dessa målgrupper. Samtliga kunder ingår, men av intressenterna är ägare och myndigheter framskrivna som de mest väsentliga kvalitetspåverkande intressenterna. Det framgår inte hur bolaget har gjort detta urval för redovisning i sin verksamhetsbeskrivning.

A. - Resenärer är en utpekad viktig kundgrupp men det saknas beskrivning av hur bolaget samlar in behov och förväntningar hos resenärer som idag väljer andra färdsätt. Även om resenärernas synpunkter tas i beaktande i behovsanalyser, saknas det omfattande och målinriktade kundundersökningar som är specifikt riktade mot potentiella resenärer.

B. - Det framgår inte på vilket sätt bolaget prioriterar behov, krav, önskemål och förväntningar från intressenterna; leverantörer, arbetsgivarorganisationer, arbetstagarorganisationer och media.

C. - Bolaget beskriver inte hur de samlade synpunkterna och förbättringsförslagen från den kontinuerliga dialogen med VT och SMF sammanställs till ett kunskapsunderlag om VT och SMF:s nuvarande och framtida behov, krav, önskemål och förväntningar och på vilket sätt underlaget tas om hand inom linjeverksamheten.

C. - Det framgår inte på vilket sätt bolaget tar hand om synpunkter, förbättringsförslag och klagomål för att ge kunskap om nuvarande och framtida behov, krav, önskemål och förväntningar från intressenterna; arbetsgivarorganisationer, arbetstagarorganisationer och media.

C. - Det framgår inte i beskrivningen hur och om det etablerade arbetssättet för att arbeta med synpunkter som avser kund sammanställs på en aggregerad nivå. Förfarandet finns med i processkartan men det saknas en beskrivning av den systematiska kartläggningen och vem som ansvarar för denna.

D. - Det framgår inte hur bolaget arbetar med att samla in och förvalta den information som fås genom de kontinuerliga dialogerna med kunderna VT och SMF, inspelen från resenärerna via kundnöjdhetsundersökningen och de inkomna synpunkterna från resenärerna, exempelvis som underlag inför genomförandet av bolagets omvärlds- och SWOT-analyser. Det framgår inte heller hur den information som samlas in värderas för att kunna prioritera åtgärder framåt.

D. - Det framgår inte på vilket sätt i det strategiska arbetssättet bolaget tar reda på relevanta omvärldsfaktorer för att förutse framtida behov, krav, önskemål och förväntningar från intressenter såsom medarbetare, myndigheter, leverantörer, arbetsgivarorganisationer, arbetstagarorganisationer och media.

F. - Bolaget saknar i flertalet fall etablerade metoder för att systematiskt följa upp, lära och förbättra de arbetssätt som tas upp inom avsnittet.

1.2 Skapar värde med kunder och intressenter

Styrkor

A. + Bolaget har etablerade arbetssätt för att involvera några av sina kunder i arbetet med att utveckla sina processer och tjänster. För kunderna VT och SMF omfattar det återkommande och strukturerade forum i olika former, en nyligen införd enkätundersökning och löpande dialog inom den dagliga verksamheten i linje med framgångsfaktorn "skapa värde med kunder och intressenter".

B. + Bolaget har gemensamma plattformar för information och gemensamma forum där synpunkter och förbättringsförslag lyfts i syfte att utveckla verksamheten. Resenärer hänvisas till rätt kanal för synpunkter, förbättringsförslag och klagomål, dels av spåravagnsförare, dels via bolagets hemsida. Arbetssättet kopplar till flera av verksamhetens mål såsom "nöjda kunder" och "ständigt förbättrad effektivitet" samt framgångsfaktorn "skapar värde med kunder och intressenter".

C. + Bolaget har ett i huvudsak etablerat arbetssätt för att lösa sina kunder och intressenters problem och återkoppla resultaten. I de kontinuerliga samverkansforum som finns diskuteras lösningarna tillsammans med uppdragsgivarna och kunderna VT och SMF direkt på mötet och återkoppling sker både vid möten och via epost. I ett övergripande forum finns en aktivitetslista som följs upp gemensamt. Synpunkter från resenärer som bedömts som remiss besvaras av respektive avdelning direkt till resenären inom sju dagar. Arbetssätten ligger i linje med kärnvärdet att ha "resenärsfokus" och framgångsfaktorn "skapar värde med kunder och intressenter".

D. + Bolaget har en bestämd frekvens för när de valda arbetssätten tillämpas under verksamhetsåret och vilka delar av verksamheten som berörs.

F. + Det finns ett flertal exempel på arbetssätt som utvärderas systematiskt.

Förbättringsmöjligheter

A. - Det saknas beskrivna arbetssätt för hur bolaget involverar och samverkar för att utveckla processer och tjänster med intressenterna; myndigheter förutom SMF, leverantörer, arbetsgivarorganisationer, arbetstagarorganisationer och media.

B. - Det framgår inte om bolaget har arbetssätt där de kontinuerligt ger information, hjälp och möjlighet att framföra synpunkter förbättringsförslag och klagomål för intressenterna; andra myndigheter, leverantörer, arbetsgivarorganisationer, arbetstagarorganisationer och media.

E. - I flera fall framgår inte hur bolaget lär och förbättrar sina arbetssätt och tillämpningar.

1.3 Skapar löften till kunder och intressenter

Styrkor

A.+ Bolaget har för sina kunder VT, SMF och Göteborg stad avtalade leveranskrav att leva upp till. Utifrån avtalen sätts sedan mål upp i samarbete med VT, SMF och Göteborg stad. För kundgruppen resenärer består löfterna i två av de värderingar som bolaget antagit och därefter anslagit på sin webbplats. Bolagets arbetssätt kan kopplas samman med

framgångsfaktorn "skapar värde med kunder och intressenter samt bolagets värderingar "vi sätter säkerheten främst" och "resenärsfokus" samt bolagsmålet "nöjda kunder".

B.+ Bolaget har för sina kunder VT och SMF avtalade leveranskrav att leva upp till. Utifrån att gemensamma mål därefter sätts upp i samarbete med VT och SMF säkerställs en gemensam syn på löftena. Arbets sättet går i linje med framgångsfaktorn "att skapa värde med kunder och intressenter".

C.+ Bolaget har etablerade arbets sätt för att säkerställa ett förtroende för de tjänster som bolaget erbjuder sina kunder. Det görs för kunderna VT och SMF genom interna och externa revisioner, transparens gällande avtals- och måluppfyllnad, delning av risker, prognoser och utfall samt återkommande rapporteringar. För Göteborgs stad finns inom staden fastställda riktlinjer, rutiner och kontroller som bolaget har att förhålla sig till för att säkerställa ett starkt förtroende hos bolagets kunder och intressenter.

D.+ Bolaget arbetar proaktivt för att kunder och intressenter ska känna förtroende för den service som bolaget erbjuder genom transparens och kontinuerligt samarbete med de stora kunderna VT och SMF i enlighet med bolagets värdering om "samarbete" och framgångsfaktorn "skapar värde med kunder och intressenter. Till resenärerna riktas kommunikation dels kring vision och kärnvärden via hemsida, dels om situationer som uppstår via dagspressen.

E. + De beskrivna arbets sätten tillämpas delvis utifrån bestämda frekvenser under året och det framgår vilka av delar av verksamheten som berörs.

Förbättringsmöjligheter

A. - Det framkommer inte vilka arbets sätt som bolaget har för att ta fram och välja ut löften till intressenterna; övriga myndigheter, leverantörer, arbetsgivarorganisationer, arbetstagarorganisationer och media.

A. - De framtagna värderingarna, tillika löftena, för kundgruppen resenärer används som en utgångspunkt för att ta fram vad som skulle kunna ses som en vision kring medarbetarengagemang. Det framgår däremot inte hur bolaget har arbetat med att omsätta löftena till något som bolagets medarbetare bör arbeta utifrån i sitt dagliga uppdrag inom verksamheten.

A. - Bolagets uppger att dess värderingar i vissa delar kan ses som löften till kundgruppen resenärer. Det framgår att värderingarna togs fram och har reviderats av koncernledningen och men det framgår däremot inte vilket underlag som legat till grund för de aktuella löftena och det saknas en beskrivning av hur kunders och intressenters behov och önskemål varit vägledande i framtagandet.

B.- Det framgår inte hur bolaget arbetar med att förvissa sig om att kundgruppen resenärer förstår löftena. Till resenärer presenteras bolagets värderingar på hemsidan. Övriga mål kommuniceras inte.

C. - Det saknas en beskrivning av arbets sätt för att säkerställa att kundgruppen resenärer känner förtroende för de tjänster och löften som bolaget erbjuder kundgruppen.

D. - Det saknas beskrivningar av hur bolaget arbetar proaktivt för att skapa förtroende hos flera av de grupper som bolaget utpekat som intressenter för bolaget.

F.- Bolaget saknar etablerade metoder för att systematiskt följa upp, lära och förbättra flertalet av de arbets sätt som tas upp inom avsnittet.

1.4 Följer upp nöjdhet hos kunder och intressenter

Styrkor

A.+ Kundnöjdhet för kundgruppen SMF och VT mäts med en kundenkät och redovisas i bolagets resultat. Bolaget har i sina bolagsmål flera aktiviteter som innefattar en utvecklad samverkan med de två kunderna för att nå en bättre måluppfyllnad i linje med framgångsfaktorn "skapar värde med kunder och intressenter".

A. + Bolaget mäter hur nöjda resenärerna är via uppdragsgivaren VT och deras KNO-undersökning ombord på bolagets spårvagnar. Dessa följs upp regelbundet av affärsledning i enlighet med mål om "nöjda kunder" och bolagets värderingar om "samarbete" och "resenärsfokus".

D. + Bolaget ger några exempel på hur input från mätningar om kundtillfredsställelse används i utvecklingsarbetet och integreras i den befintliga mötesstrukturen i linje med framgångsfaktorn "utvecklar värdeskapande processer".

E.+ Bolaget har en bestämd frekvens för när de valda arbetsätten tillämpas under verksamhetsåret och vilka delar av verksamheten som berörs.

F. + Bolaget har genom undersökningar och erfarenhetsöverföringsmöten delvis metoder för att följa upp, lära och förbättra några av de redovisade arbetsätten.

Förbättringsmöjligheter

A. - Det framkommer inte hur bolaget mäter tillfredsställelsen hos övriga intressenter så som myndigheter, leverantörer, arbetsgivarorganisationer, arbetstagarorganisationer och media. Bolaget har exempelvis en målsättning om ett "ökat resande" men saknar arbetssätt idag för att mäta tillfredsställelse hos medborgare och potentiella resenärer.

B. - Bolaget jämför inte idag sin kundtillfredsställelse med övriga trafikoperatörer på marknaden så som exempelvis buss- och tågbolag eller med andra ledande organisationer. Således har bolaget inte något underlag med aktuell information kring hur de står sig i förhållande till konkurrenter och andra ledande organisationer.

C. - Det framkommer inte huruvida bolaget idag har utvecklade arbetssätt och data för att kunna analysera, förstå och följa utvecklingen av tillfredsställelse över tid hos sina kunder och intressenter utöver den kundnöjdhetsenkät som uppdragsgivaren VT genomför.

F. - Bolaget saknar i flera fall en systematik för att följa upp, lära och förbättra de valda arbetsätten.

2 Ledning

2.1 Planerar för en hållbar verksamhet

Styrkor

A. + Bolaget har etablerade arbetssätt inom bolagsledningen såväl som inom övriga verksamheten för att säkerställa att informationen som används för att planera verksamheten är relevant och tillförlitlig. Det görs till exempel genom att bolagsledningen strävar efter att fatta beslut på baserat på nuläges- och omvärldsanalyser och den information som de får från möten med sina kunder och intressenter, vilket ligger i linje med bolagsmålet "ständigt förbättrad effektivitet och framgångsfaktorn "utvecklar värdeskapande processer".

B.+ Bolaget har etablerade arbetssätt inom flera relevanta områden på såväl bolagsövergripande nivå som på avdelningsnivå för att använda den information som bolaget får från mätningar och uppföljningar som underlag för planeringen av verksamheten. Exempel på underlag är Månadsrapport, HSM-rapport, Nyckeltalssammanställningar och Ekonomiskt utfall. Bolaget samarbetar i vissa delar inom området med uppdragsgivaren och kunden VT, vilket kan härledas till framgångsfaktorn "skapar värde med kunder och intressenter". Ett annat underlag är Trafikservicegraden, en daglig rapport som visar leverans och punktlighet, vilket kan kopplas till bolagets kärnprocess "genomföra en trafiksäker, pålitlig och punktlig resa".

C. + Bolaget har ett etablerat arbetssätt för att genomföra årliga omvärldsanalyser på olika nivåer inom bolaget, med stöd av en vedertagen analysmodell, och för att integrera resultatet i arbetet med övergripande mål och strategier inom bolaget.

D. + Bolaget tillämpar etablerade processer på ett systematiskt sätt för att omvandla resultatet av bolagets nuläges- och omvärldsanalyser till prioriterade och förankrade mål, strategier och planer. Bolaget arbetar metodiskt och det går att följa arbetet i en logisk kedja från bolagsövergripande nivå till medarbetarnivå. Arbetet involverar hela bolaget i enlighet med framgångsfaktorn "involverar motiverade medarbetare" och bolagets värdering "vi samarbetar och är engagerade". De valda arbetssätten kan också härledas till framgångsfaktorerna "skapar värde med kunder och intressenter" och "utvecklar värdeskapande processer".

E. + Bolaget har etablerade forum och systematiska arbetssätt för att involvera sina nuvarande kunder och medarbetare i planeringsarbetet i linje med framgångsfaktorerna "skapar värde med kunder och intressenter" och "leder och involverar motiverade medarbetare" samt bolagets kärnvärde "engagerade medarbetare".

F. + Bolaget har till viss del ett etablerat arbetssätt där de tar fram strategier mål och handlingsplaner för utveckling av organisationens samlade kompetens. Bolaget har en långsiktig kompetensförsörjningsstrategi, en kompetensförsörjningsplan för spårvagnsförare och ytterligare en för övriga yrkeskategorier planeras, samt personal- och kompetensförsörjningsplanering på avdelningsnivå, vilket blir underlag till beställning av utbildningar. Mål och planer för kompetensutveckling på individnivå sker i medarbetarsamtalen. Arbetssätten kan kopplas till delar av framgångsfaktorerna "leder för hållbarhet" och "involverar motiverade medarbetare".

F. + Bolaget beskriver hur de tillsammans med sin uppdragsgivare och kund VT har arbetat fram en kompetensförsörjningsplan för försörjning av spårvagnsförare. I enlighet med bolagets SWOT-analys och omvärldsbevakning är kompetensförsörjningen av förare och konkurrens om arbetskraft en av de största identifierade svagheter respektive

hoten som bolaget möter i närtid. För 2024 är "säkrad kompetensförsörjning" ett av bolagsmålen. Målet har en planering från 2024–2029 och är nedbrutet till olika aktiviteter och aktivitetsansvariga avdelningar och det klargörs att det krävs samverkan mellan avdelningar för att nå målet

H. + Bolaget har till viss del etablerade arbetsätt för att bryta ner övergripande strategier, mål och handlingsplaner till aktiviteter för olika ansvarsområden och enskilda medarbetare. Bolaget arbetar delvis metodiskt och det går att följa arbetet i en logisk kedja. Arbetsätten kännetecknas av framgångsfaktorerna "leder för hållbarhet", "involverar motiverade medarbetare" samt de avgörande förutsättningarna "medarbetarkapacitet och attraktiv arbetsgivare" som bolaget angett som essentiella för att nå målen inom området. Det finns även delvis en koppling till framgångsfaktorn "utvecklar värdeskapande processer"

I. + Bolaget har en bestämd frekvens för när de valda arbetsätten tillämpas under verksamhetsåret och vilka delar av verksamheten som berörs.

J. + Bolaget följer upp och förbättrar några av arbetsätten såsom Trafikservicegrad, Månadsrapport, HMS-rapport, Nyckelsammanställning, Produktstrategi och Kompetensförsörjningsstrategi.

Förbättringsmöjligheter

B. - Det saknas tydlig koppling mellan beskrivningen av vilken information som används och många av bolagets viktigaste processer, mål, strategier och handlingsplaner.

C. - Det saknas relevanta omvärldsfaktorer exempelvis rörande medarbetare och potentiella kunder. Bolaget bevakar inte hur kompetensförsörjningen ser ut generellt på arbetsmarknaden och hur det kommer att påverka organisationens möjligheter att rekrytera. De bevakar inte heller hur kundunderlaget kan komma att förändras.

E. - Bolaget saknar arbetsätt för att involvera potentiella framtida kunder och intressenter i planeringsarbetet.

E. - Medarbetare involveras sporadiskt i planeringsarbetet beroende på avdelningen storlek och medarbetarens roll inom bolaget.

G. - Bolaget saknar arbetsätt för att mäta utvecklingen av organisationens samlade kompetens.

H. - Det är upp till respektive avdelningschef att bryta ner strategier och bolagsmål till konkreta handlingsplaner och aktivitetsplaner. Det saknas en beskrivning av ett systematiskt arbetsätt som integrerar organisationens strategier, avdelningsmål och mål för den enskilda medarbetaren och som ska bidra till att medarbetarna ser sin roll i helheten och kan bidra till verksamhetens utveckling.

J. - Bolaget saknar i ett flertal fall etablerade metoder för att systematiskt följa upp, lära och förbättra de arbetsätt som tas upp inom avsnittet.

2.2 Leder verksamheten för hållbarhet

Styrkor

A. + Bolaget har genomfört ett utvecklingsarbete där högsta ledningen i samverkan med huvudmän och styrelse har uppdaterat bolagets verksamhetsidé, vision och värderingar. Det finns även en koppling mellan verksamhetsidé, vision och värderingar till social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet genom att bolagets mål grundar sig i Göteborg stads respektive VTs mål som lägger stor vikt på hållbarhet. Bolaget har gjort ett urval av områden och aktiviteter för att bidra till arbetet med hållbarhet och för 2024 har en revidering av bolagsmålen genomförts där "säker och hållbar resa" som inkluderar klimatavtryck har blivit ett eget mål.

B.+ Bolagets högsta ledning har etablerade och systematiska arbetssätt för att leda verksamheten utifrån de prioriterade kundernas behov, krav, önskemål och förväntningar. Det görs bland annat genom att VD träffar styrelsen regelbundet, återkommande samarbetsforum med uppdragsgivarna och kunderna VT och SMF där uppföljning av samarbetet och insamling av resenärssynpunkter görs samt i strategimöten med styrelsen i enlighet med framgångsfaktorerna "skapa värde med kunder och intressenter" och "leder för hållbarhet" samt bolagets värderingar "vi sätter säkerheten främst" och "vi har resenärsfokus". Bolaget har därtill strukturer för kommunikation på intranätet och avdelningscheferna har i uppdrag att gå igenom vad som avhandlats på bolagsmöten med sina medarbetare.

C. + Bolaget har delvis etablerade och systematiska arbetssätt för hur ledare på alla nivåer inom bolaget ska leda verksamheten utifrån de prioriterade kundernas krav, önskemål och förväntningar. Ledning sker i olika utsträckning via verksamhetsplaneringen, kvalitetsmöten med tillhörande kvalitetstavlor och via APT där medarbetarna informeras om verksamhetens resultat och kärnvärden, vision, mission och mål. Arbetssätten ligger i linje med bolagets mål och värderingar samt framgångsfaktorer såsom "skapar värde med kunder och intressenter", "leder för hållbarhet" och "involverar motiverade medarbetare".

D. + Bolaget har delvis etablerade arbetssätt som används av ledare på olika nivåer för att följa upp verksamhetens resultat, mål och handlingsplaner kopplat till kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar. Exempelvis genom Trafikservicegraden och Månadsrapporten samt uppföljning av avdelningsmål och handlingsplaner i samband med APT. Avdelningscheferna informerar även bolagsledningen om respektive verksamhets resultat.

E. + Bolaget har etablerade arbetssätt för att kommunicera verksamhetens övergripande resultat och utveckling med organisationens medarbetare i form av statistik, rapporter och genomgångar. Det görs genom olika valda arbetssätt så som Trafikservicegradsrapporter, Månadsrapporter, Bolagsledningsnytt och APT samt i medarbetarsamtalen där uppföljning av de individuella målen görs.

F. + Bolaget har etablerade arbetssätt för ledarna inom bolaget för att säkerställa att alla inom bolaget agerar utifrån bolagets värderingar för ett etiskt förhållningssätt utifrån de riktlinjer som tagits fram. Det görs till exempel vid introduktionen av nya medarbetare, vid årliga medarbetarsamtal, genom interna kontrollplaner och revisioner samt genom verktyg till stöd för ledarna att agera om någon medarbetare inte följer de etiska riktlinjerna. I medarbetarenkäten efterfrågas också medarbetarens syn på chefen som god förebild, vilket ligger i linje med framgångsfaktorn "leder för hållbarhet".

G. + Bolaget har en bestämd frekvens för när de valda arbetssätten tillämpas under verksamhetsåret och vilka delar av verksamheten som berörs.

H. + Bolaget följer upp, lär och förbättrar några arbetssätt och tillämpningar, till exempel för interrevisioner och medarbetarsamtal.

Förbättringsmöjligheter

A.- Det framgår inte hur högsta ledningen arbetar med att utveckla verksamhetsidé, vision och värderingar som leder till hållbarhet i olika dimensioner i samverkan med övriga ledare och medarbetare inom bolaget. Det framgår inte heller hur högsta ledningen kontinuerligt utvecklar bolagets verksamhetsidé, vision och värderingar över tid.

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

C. - Medarbetarna involveras olika mycket i kvalitetsarbetet, alla avdelningar har inte kvalitetsmöten och frekvensen på APT varierar.

D. - Det framgår inte om bolagets ledare på alla nivåer följer upp verksamhetens resultat, mål och handlingsplaner kopplat till kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar.

E. - Några medarbetargrupper har APT två gånger per år, vilket innebär att det är få tillfällen för att kommunicera verksamhetens resultat.

H. - Bolaget saknar i ett flertal fall etablerade metoder för att systematiskt följa upp, lära och förbättra de arbetssätt som tas upp inom avsnittet. Det finns sporadisk uppföljning men det framgår enbart kopplat till enstaka arbetssätt att resultatet av utvärderingen som görs används för förbättring av arbetssättet.

2.3 Leder medarbetare

Styrkor

A. + Bolaget har ett antal helt eller delvis etablerade arbetssätt för hur ledare tar fram mål och handlingsplaner tillsammans med medarbetarna. Exempelvis för att ta fram verksamhetsplaner, individuella mål- och utvecklingsplaner utifrån medarbetarsamtal och medarbetarundersökningar samt handlingsplaner utifrån HMS-kommittéerna. Arbetssätten stödjer framgångsfaktorn "involverar motiverade medarbetare" samt bolagets värdering "vi samarbetar och är engagerade".

B. + Bolaget har helt eller delvis etablerade arbetssätt för hur ledarna stödjer medarbetarna i förbättringsarbetet inom ramen för olika mötesforum, genom verktyg som kvalitetstavlor, utbildningar samt metoden PGUF som är integrerad i arbetet med kärnprocesserna i linje med framgångsfaktorn "utvecklar värdeskapande processer" och "förbättrar verksamheten och skapar innovationer".

C. + Bolaget har etablerade arbetssätt för hur ledarna prioriterar och avsätter relevanta resurser för utvecklingen av verksamheten genom sina ledningsprocesser. Utifrån nuläges- och omvärldsanalyser och beslutade bolagsmål och strategier prioriterar bolagsledningen det viktigaste för nästkommande år för att nå målen. Därefter gör avdelningarna motsvarande prioriteringar i sina verksamhetsplaner. Det tyder på att utveckling av verksamheten är en integrerad del i organisationens ledningssystem i enlighet med framgångsfaktorn "utvecklar värdeskapande processer". Om yttre faktorer påverkar bolagets verksamhet kan resurser justeras och anpassas för att säkerställa att målen nås.

D. + Bolaget har etablerade arbetssätt för hur ledarna utvecklar och stödjer likabehandling, jämlikhet och mångfald inom bolaget exempelvis utifrån instruktioner för lönebildning, kompetensbaserad rekrytering, arbete mot tystnats kultur, organisatoriska och sociala skyddsronder samt olika riktlinjer och policydokument. Det finns också ett systemstöd där chefer och medarbetare kan rapportera händelser kopplade till kränkande särbehandling och diskriminering.

E.+ Bolaget har en bestämd frekvens för när de valda arbetssätten tillämpas under verksamhetsåret och vilka delar av verksamheten som berörs.

F. + Det finns uppföljning för några av de beskrivna arbetssätten och bolaget beskriver även arbetssätt för lärande och förbättring för några av arbetssätten och tillämpningar, exempelvis systematiskt arbete med arbetsmiljöfrågor.

Förbättringsmöjligheter

A. - Det framkommer att det är upp till varje avdelning att avgöra hur delaktiga medarbetarna är i framtagandet av mål och handlingsplaner tillsammans med ledaren.

B. - Det framkommer inte hur ledarna inom bolaget arbetar aktivt med att uppmuntra och samla in synpunkter och förbättringsförslag från medarbetare på alla nivåer i organisationen eller hur de synpunkter som samlas in används i ett systematiskt förbättringsarbete.

F. - Bolaget saknar i ett flertal fall etablerade metoder för att systematiskt följa upp, lära och förbättra de arbetssätt som tas upp inom avsnittet.

2.4 Leder processer**Styrkor**

A. + Bolaget har ett etablerat arbetssätt för hur bolaget identifierar verksamhetens övergripande processer utifrån sitt uppdrag liksom kundernas och intressenternas behov. Bolagets kärnprocesser beskrivs som centrala för leveransen till kunderna och har en tydlig koppling till den övergripande kärnprocessen "genomföra en trafiksäker, pålitlig och punktlig resa". Arbetssätten ligger i linje med framgångsfaktorerna "utvecklar värdeskapande processer" och "skapar värde med kunder och intressenter".

B. + Bolaget har etablerade arbetssätt för sin processorganisation som säkerställer kontinuerlig utveckling av verksamhetens processer, med tvärprofessionella processteam i tre av fyra kärnprocesser. Det finns också ett kontinuerligt arbete där processledarna för respektive process säkrar att det processorienterade arbetssättet är tydligt beskrivet och kan tillämpas av berörda roller samt säkrar att det finns bra gränssytor och tydliga överlämningar mellan processerna. Arbetssättet är i linje med framgångsfaktorn "utvecklar värdeskapande processer" och "skapar värde med kunder och intressenter".

C. + Bolaget har ett delvis systematiskt och integrerat arbetssätt för fördelning av ansvar och befogenheter avseende ledning och utveckling av verksamhetens processer. Processägare utses av VD och ansvarar för att kravställa sina respektive processer. Processägarna tillsätter i sin tur processledare som underhåller, utvecklar, utbildar och utvärderar processen. I situationer där process och linje kolliderar eskaleras frågan uppåt i organisationen. Bolaget har processteam i tre av fyra kärnprocesser, som arbetar för att förtydliga och förbättra processen. Det finns också kvalitetsutvecklare som håller ihop arbetet på helheten samt stöttar processledarna i deras arbete. Arbetssätten kan härledas till framgångsfaktorerna "involverar motiverade medarbetare" och "utvecklar värdeskapande processer".

D. + Bolaget har delvis etablerade arbetssätt för att säkerställa att alla ledare och medarbetare har en gemensam syn på processledningen av bolagets processer. Exempelvis genomförs ledarträffar och VLS-möten där helheten för verksamhetsledningssystemet diskuteras samt hur chefer och medarbetare tillsammans tar ansvar för utvecklingen. En utbildningsinsats har genomförts de senaste åren för alla ledare och för många av medarbetarna för att skapa förståelse för ett processorienterat arbetssätt. Arbetssätten är i linje med framgångsfaktorerna "involverar motiverade medarbetare" och "utvecklar värdeskapande processer".

E. + Bolaget har delvis etablerade arbetssätt för att säkerställa att processerna följs upp och förbättras, bland annat genom regelbundna möten i processteamerna och genom VLS-möten.

F.+ Bolaget har en bestämd frekvens för när de valda arbetsätten tillämpas under verksamhetsåret och vilka delar av verksamheten som berörs. Till exempel kärnprocessteam möts månadsvis och stöttar varandra i utvecklingsarbetet.

G.+ Bolaget har delvis etablerade arbetsätt för att följa upp några av arbetsätten som tas upp inom avsnittet. Till exempel finns det delvis systematiskt arbetsätt kring utvärdering av arbetet med kärnprocessteamerna och VLS-mötena.

Förbättringsmöjligheter

A. - Det framgår inte hur bolaget identifierar de processer som sträcker sig utanför organisationens gränser.

C. - Det framgår inte vilka processer bolaget anser vara tillitsstyrda respektive detaljstyrda. Det framgår därmed inte heller huruvida bolaget fördelar ansvar på olika sätt beroende om en process är detaljstyrd eller tillitsstyrd.

E. - Bolaget saknar arbetsätt för att mäta sina processer.

G. - Det saknas arbetsätt för utvärdering och förbättring gällande utbildningar och informationsspridning för processororienterat arbetsätt.

G. - Det framkommer inte hur bolaget lär och förbättrar sina arbetsätt och tillämpningar utifrån den uppföljning som görs.

3. Medarbetare

3.1 Utvecklar medarbetarnas kompetens

Styrkor

A. + Bolaget har etablerade arbetsätt för att utifrån bolagets övergripande mål ta fram mål och handlingsplaner för medarbetarnas kompetensutveckling. Det görs via bolagets arbete med kompetensförsörjningsstrategi, kompetensförsörjningsplaner och individuella mål och utvecklingsplaner. I SWOT-analysen har bolaget identifierat kompetensförsörjning av förare som en svaghet och för 2024 har bolagets satt mål om en "säkrad kompetensförsörjning". Medarbetarsamtal utgår från individens kompetenser och hur individen kan bidra till att verksamhetens mål uppfylls. Arbetsätten ligger i linje med framgångsfaktorerna "involverar motiverade medarbetare" och "leder för hållbarhet". Kompetensförsörjning finns också med som ett av utvecklingsområdena i bolagets affärsplan.

A. + Utbildningsbehoven kartläggs årligen gemensamt av verksamheten och utbildningsenheten och planering görs för relevanta utbildningsinsatser. Utbildningskatalogens utbud baseras på aktuellt kompetensbehov, exempelvis för att säkerställa efterlevnad av gällande lagar och förordningar.

B. + Bolagets chefer genomför återkommande medarbetarsamtal med samtliga medarbetare, där kompetensutveckling utifrån verksamhetens och medarbetarens behov planeras och följs upp. I det uppföljande samtalet/lönesamtalet går chef och medarbetare igenom och utvärderar medarbetarens individuella mål- och utvecklingsplan. Det finns ett digitalt stödsystem för att följa respektive medarbetare och dennes behov av kompetensinsatser, genomförda utbildningar och certifikat.

Arbetsättet är integrerat med andra arbetsätt till exempel genom att samtalet också innefattar utvärdering av de bolagsgemensamma kompetenserna som stöttar bolagets kärnvärden och den befattningsspecifika kompetensen som berör medarbetaren. Detta skapar förutsättningar för att medarbetarna ska se sin roll i helheten i enlighet med framgångsfaktorn "involverar motiverade medarbetare". Arbetsätten kan också kopplas

till framgångsfaktorn "leder för hållbarhet" samt bolagets värdering "vi samarbetar och är engagerade".

C. + Det finns ett etablerat arbetssätt för att introducera nya medarbetare med bland annat checklistor, utbildningar och ett tydligt chefsansvar. Nya medarbetare får också en fadder som stöd den första anställningstiden. Arbetssättet är integrerat med andra arbetssätt genom att nya medarbetare i olika steg av processen får del av bolagets affärsidé, vision, kärnvärden och annan relevant information om organisationen som helhet. Syftet med introduktionen är bland annat att medarbetaren ska förstå sin roll och förväntan utifrån de arbetsuppgifter som ska utföras. Bolaget anordnar regelbundet introduktionsträffar för nya medarbetare, med syftet att träffa kollegor och få mer kunskap om bolaget. Arbetssätten stödjer framgångsfaktorerna "leder för hållbarhet" och "involverar motiverade medarbetare".

D. + Bolaget stimulerar och främjar medarbetarnas lärande och utveckling inom befintlig tjänst med utgångspunkt i det goda ledarskapet. En viktig del är att chefen ska diskutera lärande och utveckling med medarbetaren i de återkommande medarbetarsamtalen. Bolaget har genomfört kompetensutvecklingsinsatser för cheferna för att uppnå ett enat ledarskap och för att ge cheferna stöd i att leda medarbetare framåt. Arbetssätten kan kopplas till framgångsfaktorerna "leder för hållbarhet" och "involverar motiverade medarbetare" samt bolagets värdering "vi samarbetar och är engagerade".

D. + Utifrån dialogen på medarbetarsamtalet har medarbetaren möjlighet att ta del av en rad utbildningar som finns tillgängliga såväl internt inom bolaget som inom Göteborg stad. En ny lärplattform är på väg att lanseras inom bolaget vilken förväntas ge ökad möjlighet att rikta olika kompetensutvecklingsinsatser och utbildningar till medarbetare i olika roller inom bolaget. Utbildningar köps även in vid behov.

E. + Bolaget beskriver att de uppmuntrar medarbetare att utvecklas, både genom utveckling av befintliga ansvarsområden och framtida arbetsuppgifter och nya ansvarsområden genom att söka nya roller i bolaget. Bolaget annonserar ut tjänster internt och har flera roller som gagnas av att medarbetaren har haft en annan roll tidigare inom bolaget. Arbetssätten kan kopplas till framgångsfaktorerna "leder för hållbarhet" och "involverar motiverade medarbetare" samt bolagets värdering "vi samarbetar och är engagerade".

F. + Bolaget mäter genomförd individuell kompetensutveckling exempel inom ramen för det förberedande lönesamtalet, där kompetensutvecklingsinsatser följs upp och i kompetensmodulen där chefen kan se att medarbetaren har rätt kompetens för sitt uppdrag. För medarbetare med säkerhetstjänst säkerställs deras kompetens utifrån gällande utbildningsplaner för respektive uppdrag. Det finns en systematik för att fånga upp och kartlägga den enskilda förarens körning, både via årliga utbildningar och så kallad anonym medåkning. Vid upptäckta brister tillhandahålls utbildning som anpassas efter behov. Föraren kan också själv begära repetition på moment där hen känner sig osäker.

G. + Bolaget har en bestämd frekvens för när de flesta valda arbetssätten tillämpas under verksamhetsåret och vilka delar av verksamheten som berörs.

H. + Bolaget har i ett flertal fall etablerade arbetssätt för att följa upp, lära och förbättra de arbetssätt och tillämpningar som behandlas i avsnittet. Det finns en systematisk utvärdering i de flesta arbetssätten.

Förbättringsmöjligheter

A. - De planer som beskrivs avseende medarbetarens kompetensutveckling beskriver utveckling på kort sikt, närmsta året. Det framgår inte hur bolaget arbetar med att ta fram

mål på lång sikt för den enskildes egen utveckling i nuvarande roll och/eller utveckling på längre sikt inom organisationen.

B. - Det framgår inte om det finns en koppling mellan bolagets långsiktiga mål i till exempel kompetensförsörjningsstrategin och kompetensutveckling och karriärmöjligheter för den enskilde medarbetaren.

D. - Det framgår inte hur bolaget i dag arbetar med att stimulera lärande och utveckling hos medarbetarna inom befintlig tjänst utöver det löpande samtalet mellan chef och medarbetaren och tillgängliggörandet av ett antal utbildningar. Det framgår inte om det finns kopplingar till övergripande mål och planer inom området eller om utvecklingen av medarbetarnas kompetens inom befintlig tjänst skulle kunna generera några andra fördelar i yrkesutövandet eller för rollen som sådan inom organisationen.

E. - Bolaget beskriver inte närmare hur medarbetare ges möjlighet till utveckling för framtida arbetsuppgifter och nya ansvarsområden utöver möjligheten för medarbetarna att söka nya tjänster inom bolaget.

E. - Det framgår inte hur bolaget arbetar med att uppmuntra sina medarbetare att söka nya roller inom bolaget, exempelvis genom en policy att alla internsökande kallas till intervju eller genom karriärplanering.

F. - Det framgår inte hur bolaget arbetar med att mäta resultatet av medarbetarnas individuella kompetensutveckling eller om det finns någon organisationsövergripande mätning av i vilken omfattning de individuella kompetensutvecklingsplanerna genomförts.

Det framgår inte heller om mätningarna visar hur resultaten varierar över tid.

G. - Det framgår inte med vilken frekvens några av utbildningarna som nämns i beskrivningen genomförs, exempelvis utbildningar inriktade till chefer.

H. - Det framgår inte hur uppföljningen och utvärderingen av vissa av de redovisade arbetssätten också omsätts till lärande och förbättring.

3.2 Främjar kreativitet och delaktighet

Styrkor

A. + Bolaget har etablerade arbetssätt för att skapa förutsättningar för medarbetarna att vara delaktiga i verksamheten och dess utveckling. Det görs bland annat via olika möten och dialoger, uppföljning via enkäter, framtagande av handlingsplaner och tillgängliggörandet av information via digitala kanaler. Förutsättningar för att samla in medarbetarnas synpunkter och förbättringsförslag har utvecklats under 2023, med en digital förbättringslåda för spårvagnsförarna. Arbetssätten går i linje med bolagets värderingar om "engagerade medarbetare" och framgångsfaktorn "involverar motiverade medarbetare".

A. + Bolaget har identifierat att ledarskapet är en viktig faktor för att skapa förutsättningar för medarbetare att vara delaktiga i verksamheten och dess utveckling och i chefsleden pågår en kontinuerlig dialog kring hur medarbetarna kan engageras. Bolaget har olika forum där medarbetarna ges möjlighet att vara delaktiga. Vissa avdelningar har exempelvis regelbundna kvalitetsmöten. De återkommande medarbetarsamtalen syftar också till att både skapa engagemang och utveckla både medarbetare och verksamhet. Det finns en röd tråd till andra arbetssätt då engagemang i dialogen om verksamhetens kvalitet både är ett av bolagets kärnvärden och ett lönekriterium.

B. + Bolaget arbetar för att skapa en kultur som främjar kreativitet och ständiga förbättringar genom sina olika arbetssätt. Exempelvis genom utveckling av ledare och chefer inom bolaget, genom att alla medarbetare har stor frihet att utföra sitt arbete

inom givna ramar och PFUG- metoden för förbättringsarbete där förbättring och utvärdering görs till en naturligt i verksamheten. Bolaget har även infört ett processororienterat arbetssätt som främjar en förbättringskultur och spårvagnsförarna har förbättringsteam som ger förslag på förbättringar. Bolagets struktur, arbetssätt och valda metoder för förbättringsarbete ger möjlighet för medarbetare att vara engagerade och se sin roll i helheten. Arbetssätten ligger i linje med bolagets mål om "engagerade medarbetare" och framgångsfaktorerna "involverar motiverade medarbetare" och "utvecklar värdeskapande processer".

C. + Bolaget värnar om mångfalden i samband med nyanställningar där en kompetensbaserad rekrytering tillämpas, vilket bidrar till att beslut om anställning kan fattas på mera objektiva grunder. Bolaget har också samarbete med organisationer som stödjer mångfald, till exempel West Pride, Stadsmissionen, och MBU (Människan bakom uniformen). Genom att delta i arrangemang och organisationer som uttalat stöttar grupper av människor som är socialt marginaliserade eller diskriminerade vill de utveckla bolagets förmåga att bidra till social hållbarhet i enlighet med sin handlingsplan för hållbarhetsarbetet. Detta bidrar till att signalera en tillåtande kultur på arbetsplatsen. Arbetssätten stödjer framgångsfaktorn "leder för hållbarhet".

D.+ Bolaget har delvis etablerade arbetssätt för att utvidga mandat och befogenheter hos medarbetarna för individuellt beslutsfattande i takt med stigande kompetens och nya ansvarsområden. Det görs framförallt inom ramen för medarbetarnas individuella mål- och utvecklingsplaner. I övrigt sker utvidgning av mandat och befogenheter i första hand i samband med byte av tjänst. Arbetssättet kan kopplas till framgångsfaktorerna "leder för hållbarhet" och "involverar motiverade medarbetare".

E. + Bolaget beskriver att de skapar en kultur som utvecklar medarbetarengagemang och säkerställer att medarbetarna tar ansvar för verksamhetens utveckling genom medarbetarsamtalet, gemensamma möten där cheferna tydliggör uppdrag och mål samt medarbetares resultat och prestation i förhållande till sina uppdrag. Bolaget genomför också gemensamma workshops för att främja en positiv bolagskultur, möten med HMS-kommittéer och samarbetsforum mellan olika enheter och avdelningar.

F. + Bolaget mäter medarbetarnas upplevelse av kreativitet och delaktighet via medarbetarenkäten.

G.+ Några av de arbetssätt som bolaget redovisar tillämpas med en bestämd frekvens.

H. + Bolaget har i en del fall etablerade metoder för att systematiskt följa upp, lära och förbättra de arbetssätt som tas upp inom avsnittet. Ett exempel är bolagets strukturerade arbete med arbetsmiljöfrågor för att möta kraven på både delaktighet, uppföljning och förbättring och hur medarbetarnas kreativitet och delaktighet tas till vara inom bolaget.

Förbättringsmöjligheter

B. - Det framgår inte hur bolaget arbetar för att skapa en kultur som främjar jämlikhet och innovation.

C. - Bolaget uppger att de idag har en organisation med stor mångfald men det saknas en beskrivning av hur denna mångfald bland medarbetarna tas till vara för att utveckla organisationen och/eller förbättra dess kvalitet.

E. - Bolaget beskriver att medarbetarengagemanget delvis utvecklas genom den mötesstruktur som tillämpas inom bolaget. Det är dock oklart hur medarbetarengagemanget kopplas till bolagets viktigaste processer och målsättningar.

F. - De indikatorer som ska mäta resultat av medarbetares kreativitet, delaktighet och innovationsförmåga utgår ifrån medarbetarens upplevelse. Det saknas mått som mäter faktisk delaktighet i olika forum och bidrag med idéer, till exempel inkomna förslag i

digital förbättringslåda, och hur kreativitet, delaktighet och innovationsförmåga bidrar till bolagets utvecklingsarbete.

G. - Det finns forum för att tillämpa bolagets valda arbetsätt men dess frekvens varierar i flera av arbetssätten, eller sker vid behov. Det är oklart hur ofta och hur dessa initieras.

H. - I flera fall saknas arbetsätt för utvärdering och i de flesta fall framgår inte hur resultatet av utvärderingen används till förbättring. Exempelvis för arbetsättet med processteam, samarbetsforum samt enhets- och avdelningsmöten.

3.3 Följer upp medarbetarnöjdhet och utvecklar en bra arbetsmiljö

Styrkor

A. + Bolaget har etablerade arbetsätt för att skapa och utveckla en bra arbetsmiljö som präglas av hälsa, säkerhet, motivation och medarbetarnöjdhet. Bolagets arbete följer beslutade policyer och mål och består i tillämpning av överenskomna arbetsätt, genomförande av återkommande möten, utbildningar samt erbjudande om olika hälsofrämjande aktiviteter för medarbetarna. På APT hanteras arbetsmiljöfrågor som en integrerad del av verksamhetsfrågorna. Arbetssätten går i linje med bolagets värderingar om "säkerheten främst" och "engagerade medarbetare". Arbetssätten kan även kopplas framgångsfaktorerna till "leder för hållbarhet" och "involverar motiverade medarbetare" samt bolagets mål "nöjda medarbetare".

A. + I bolagets säkerhetspolicy finns SÄO (Säkerhetsordningen) där bolaget har en nollvision gällande olyckor och ska verka för att antalet olyckor minskar. För att öka säkerheten i verkstadsarbetet har bolaget ett säkerhetssystem där det framgår vilka underhållsmoment som är genomförda och vem som har genomfört momenten. Arbetssättet ligger i linje med att skapa processer som ger förutsägbara resultat som är en del i framgångsfaktorn "utvecklar värdeskapande processer".

A. + Bolaget arbetar med relevanta arbetsmiljömål och förhåller sig också till Göteborgs stads medarbetar- och arbetsmiljöpolicy. Bolaget har också flera väl etablerade forum för uppföljning av arbetsmiljöarbetet, gör hälsosatsningar och erbjuder motionsaktiviteter. Bolaget erbjuder även raster i en gemensamhetslokal för spårvagnsförarna vilket ger möjlighet för dem att träffa kollegor vilket på så vis bidrar till en bättre arbetstrivsel. Arbetssätten ligger i linje med framgångsfaktorn "involverar motiverade medarbetare".

B. + Bolaget har etablerade arbetsätt för att ta hänsyn till enskilda medarbetares förutsättningar och önskemål via medarbetarsamtal och handledarstöd. Bolaget har också fokus på att till exempel anpassa spårvagnsförarnas schema utifrån de önskemål som kommer in och för medarbetare i verkstaden finns handledare som utvärderar vilka förutsättningar en medarbetare behöver för att utföra sina arbetsuppgifter. Genom att visa för medarbetarna att bolaget tar hänsyn till medarbetarens förutsättningar och önskemål skapas förutsättningar för att medarbetarna ska känna sig uppskattade och respekterade i linje med framgångsfaktorn "involverar motiverade medarbetare" och bolagets värdering om "engagerade medarbetare".

C. + Inom bolaget används medarbetarsamtal och uppföljning av medarbetarsamtal för att fånga medarbetarnas nöjdhet och prestation, exempelvis genom att chef och medarbetare tillsammans går igenom årets liksom förra årets mål och resultat.

D. + Bolaget har ett etablerat arbetsätt för att följa upp och utvärdera det gångna årets systematiska arbetsmiljöarbete och besluta om åtgärder som bygger på en ISO-standard och som integreras i HMS-kommittéernas handlingsplaner. Bolaget följer ett antal mål och mätningar inom personalområdet så som personalomsättning, nöjda medarbetare, sjukfrånvaro, arbetsmiljö och utbildning där mätetalen för arbetsmiljö omfattar andelen

genomförda ronder och egenkontroller samt antal arbetsmiljöhändelser. Bolaget har även ett arbetssätt med internrevision som utför kontroller inom arbetsmiljöområdet.

E. + Bolaget har etablerade arbetssätt för att mäta hur nöjda medarbetarna är genom årliga medarbetarenkäter, pulsmätningar och enkäter i samband med att medarbetare avslutar sin anställning hos bolaget och bolaget har ett systematiskt arbetssätt för uppföljning. Varje avdelning identifierar ett område som fungerar bra och två förbättringsområden och utifrån dessa utformas en handlingsplan. Medarbetarna är involverade i arbetet med handlingsplanen och chefen ansvarar för att handlingsplanen finns och följs. Arbetssättet är integrerat i det övriga arbetsmiljöarbetet, till exempel genom uppföljning på OSA-rond. Exempel på bolagsövergripande satsning är pulsmätning med fokus på tystnadskultur och organisatorisk tillhörighet i linje med bolagets prioriterade områden. Genom dessa arbetssätt involveras medarbetarna och uppmuntras att engagera sig i utvecklingen av en god arbetsmiljö, i linje med framgångsfaktorn "involverar motiverade medarbetare" och bolagets värdering om "engagerade medarbetare"

F. + Bolaget har en bestämd frekvens för när de valda arbetssätten tillämpas under verksamhetsåret och vilka delar av verksamheten som berörs.

G. + Bolaget har i en del fall etablerade metoder för att systematiskt följa upp, lära och förbättra de arbetssätt som tas upp inom avsnittet.

Förbättringsmöjligheter

C. - Det framgår inte på vilket sätt cheferna använder resultatet från medarbetarsamtalen för att förbättra medarbetarnas situation.

E. - Det framgår inte hur bolaget mäter själva resultatet av nöjda medarbetare, exempelvis hur bolaget har kopplat graden av medarbetarnöjdhet till ett bättre resultat inom verksamheten. Det saknas även en beskrivning av hur bolaget kopplar medarbetarnas nöjdhet och prestationer till bolagets övergripande mål och planer.

G. - Det framgår inte för alla arbetssätt hur bolagets arbete med uppföljning och utvärdering omsätts till lärande och förbättring.

4. Verksamhetens processer

4.1 Utvecklar processer

Styrkor

A.+ Bolaget har etablerade arbetssätt för att utifrån kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar definiera sina processer. Det görs i hög utsträckning genom samverkan med såväl kunder som medarbetare i olika återkommande forum och möten i linje med framgångsfaktorerna "skapar värde med kunder och intressenter", "involverar engagerade medarbetare" och "utvecklar värdeskapande processer". Bolagets processer utgår även från de krav som ställs på bolaget i form av lagkrav och ägarkrav.

A. + Bolaget arbetar systematiskt med att ta del av kundernas behov, krav, önskemål och förväntningar, till exempel genom kontinuerliga möten med kunderna och genom kundundersökningar, och det finns flera systematiska arbetssätt för utveckling av verksamheten utifrån kundernas behov och önskemål, exempelvis utifrån arbetssättet med en gemensam aktivitetsplan med kunden VT.

B. + Bolaget förebygger problem, avvikelser och risker genom ett flertal metoder och genom en tydlig ansvarsstruktur. De arbetar förebyggande med riskanalyser inom berörda områden som till exempel trafiksäkerhet, arbetsmiljö och informationssäkerhet. De genomför löpande egenkontroller i verksamheten och har digitala avvikelshanteringssystem för arbetsmiljö och för att medarbetare ska kunna inkomma med synpunkter på verksamheten. Därtill ska chefer fånga upp medarbetarnas synpunkter i medarbetarsamtal och via andra mötesforum och lyfta dessa vidare i organisationen. Arbetsätten ligger i linje med framgångsfaktorn "utvecklar värdeskapande processer" och är i huvudsak integrerade, exempelvis har flera en koppling till bolagets ledningssystem.

B. + Bolaget har ett arbetssätt med internrevision som genomförs årligen och som utgår ifrån bolagets styrning och ledning och vars syfte är att jämföra verksamhetens processer i form av exempelvis rutiner och instruktioner med hur det ser ut i verkligheten samt att mål, styrdokument, rutiner och riktlinjer är ändamålsenliga, tillgängliga, följs och är effektiva.

C. + Bolaget har väl etablerade arbetssätt med grund i bolagets processorganisation för att när problem, avvikelser och risker uppstår utreda grundorsaken, vidta åtgärder samt förvissa sig om att problemen är lösta. Det finns exempelvis en process som beskriver tillvägagångssättet för hantering av inkomna behov, förbättringar och avvikelser och vem som ansvarar för olika moment och uppdatering av process samt kommunikering och publicering i bolagets verksamhetsledningssystem Spåret. För mer allvarliga störningar eller kriser har bolaget så som en del av Sveriges totalförsvär särskilda strukturer och processer med utgångspunkt i bolagets krisorganisation såsom system för krisledning, övningar och utvärderingar, ledningsplaner och förebyggande tillsyn. Bolaget har också systematisk uppföljning tillsammans med en av sina stora kunder för att åtgärda problem som uppstår. Arbetsätten ligger i linje med framgångsfaktorn "utvecklar värdeskapande processer".

D. + Bolaget har delvis etablerade arbetssätt för att utveckla processer som levererar ett önskat förutsägbart resultat med utgångspunkt i sin processorganisation, med fördelning av roller och ansvar, gemensamma metoder för dokumentation av viktiga processer och tillhörande styrande och stödjande dokument samt arbetssätt för fortlöpande utveckling av processerna. Bolaget har därutöver påbörjat arbetet med att koppla processrelaterade mål och mätetal till processerna. Arbetsätten kan kopplas till framgångsfaktorn "utvecklar värdeskapande processer".

D. + Bolaget utvecklar processer som levererar ett förutsägbart resultat genom att de beskriver och dokumenterar sina processer på ett enhetligt sätt i bolagets verksamhetsledningssystem Spåret. De kopplar samtliga processer till för processen betydande dokument, lagar och andra processer i bolaget samt klargör ansvarsfördelning mellan olika funktioner. Flera aktiviteter genomförs av medarbetare i team för processutveckling där åtgärder diskuteras och ansvar fördelas. Detta ligger i linje med framgångsfaktorn "involverar motiverade medarbetare".

E. + Bolaget har delvis etablerade arbetssätt för att leda sina processer så att de kan förändras vid behov med grund i bolagets processorganisation som definierar roller, ansvar och mandat för de medarbetare och chefer som verkar inom processerna liksom vilka arbetssätt som ska tillämpas. Bolaget skiljer på arbetet med kärnprocesser och övriga processer. I tre av fyra kärnprocesser finns processteam, med stort mandat att genomföra de förändringar som anses nödvändiga för att upprätthålla en effektiv och kvalitetssäkrad leverans till kund. Det finns en tydlig väg för att eskalera beslut vid behov. Vid behov kan processledarna också sätta samman ett team för att ge input till vilken utveckling som behöver ske. Bolaget har också identifierat hur ledningsprocesserna

hänger ihop och vad de levererar. Arbetsätten kan kopplas till framgångsfaktorn "utvecklar värdeskapande processer".

F. + Bolaget har nyligen tagit fram ett processmått för att mäta det processorienterade arbetssättet. Mätningen kommer att utföras två gånger per år. Det pågår även ett arbete inom bolaget för att i större utsträckning koppla relevanta mål och mätetal till processerna och att mäta processerna är ett uttalat prioriterat område.

G. + Bolaget har en bestämd frekvens för när de valda arbetsätten tillämpas under verksamhetsåret och vilka delar av verksamheten som berörs.

H.+ Bolaget har i några fall etablerade metoder för utvärdering och förbättring, exempelvis för arbetssättet med internrevisioner och ledningens genomgång.

Förbättringsområden

A. - Det framgår inte hur organisationen definierar behovet av styrning i sina processer exempelvis utifrån om processen är detaljstyrd eller tillitsstyrd.

D. - Resultaten mäts ännu inte genom exempelvis uppföljning av nyckeltal eller andra processrelaterade mål. Det finns en ambition att göra detta inom bolaget och ett arbete har påbörjats med att visuellt knyta processrelaterade mätetal till bolagets processer.

E. -Processarbetet inom bolaget är fortfarande nytt och rutiner och roller håller på att implementeras och förtydligas. Det är oklart i beskrivningen hur och när processer kan förändras men processteamerna uppges ha stort mandat att genomföra de förändringar som krävs.

F. - Det framgår att bolaget inte mäter resultatet av sina processer på övergripande nivå.

H. - Det saknas för flera av de angivna arbetsätten en modell för utvärdering och för hur resultaten ska omsättas till lärande och förbättring.

4.2 Förbättrar och transformerar processer

Styrkor

A. + Bolaget har flera etablerade arbetssätt för att stimulera ständiga förbättringar utifrån sina kunders och intressenters behov, krav, önskemål och förväntningar. Exempelvis tvärfunktionella team, insamlade avvikelser, Leverans 100 och underlag från kundundersökningar. Flera av arbetsätten är integrerade och samverkar med andra arbetssätt. Arbetsätten ligger i linje med framgångsfaktorerna "skapar värde med kunder och intressenter", "involverar motiverade medarbetare" och "utvecklar värdeskapande processer".

C. + Några enheter i bolaget arbetar med benchmarking. Exempelvis har en enhet löpande dialoger och erfarenhetsutbyte med motsvarande funktioner hos liknande organisationer. Arbetsättet kan kopplas till framgångsfaktorn "förbättrar verksamheten och skapar innovationer", där jämförelser med andra ger kunskap om vad som kan uppnås och vägen dit.

D. + Bolaget har etablerade arbetssätt för att involvera ledare och medarbetare i förbättringsarbetet. Det görs inom ramen för bolagets processorganisation, genom enhets-, avdelnings- och kvalitetsmöten inom linjeorganisationen, internrevisioner och digitala förbättringslådor där bolaget har ett system för insamling och återkoppling av förbättringsförslag från medarbetarna. Flera förbättringsprojekt pågår i organisationen där medarbetare deltar utifrån ansvar och kompetens i linje med framgångsfaktorn "förbättrar verksamheten och skapar innovationer", "involverar motiverade medarbetare" och "leder för hållbarhet" samt bolagets värdering "vi samarbetar och är engagerade".

E. + Bolaget har utvecklat en process för att identifiera och besluta om utvecklingsprojekt. Under 2024 ska denna process implementeras. Kunder och intressenters behov ligger till grund för prioriteringarna och arbetssättet kännetecknas av framgångsfaktorn "utvecklar värdeskapande processer".

F. + Bolaget har delvis etablerade arbetssätt för att införa förbättringar och innovationer i verksamheten. Arbetssätt finns framför allt för förbättringar av mindre omfattning där förbättringen har hemvist i en utpekad process där processorganisationen kan säkerställa att processen och tillhörande styrande och stödjande dokument uppdateras, att kommunikation och utbildning genomförs och att ta fram relaterade mätetal. För förbättringar av större omfattning som bedrivs i uppdrags- eller projektform pågår ett utvecklingsarbete inom bolaget.

G. + Bolaget säkerställer inom några relevanta områden att förbättringar leder till avsett resultat såsom inom hälsa, arbetsmiljö, säkerhet och trafiksäkerhet utifrån ledningens genomgång.

H. + Bolaget har en bestämd frekvens för när de valda arbetssätten tillämpas under verksamhetsåret och vilka delar av verksamheten som berörs.

I. + Bolaget har i några fall arbetssätt för utvärdering och förbättringar så som för uppföljning av vidtagna åtgärder i processteamerna Planera, Förbereda och Genomföra resa samt arbetet med internrevision och VLS-möten.

Förbättringsområden

B. - Bolaget saknar idag arbetssätt för att utifrån kundernas och intressenternas behov, krav, önskemål och förväntningar arbeta med att stimulera innovation av mer omfattande karaktär.

B. - Bolaget saknar en egen definition av vad innovation innebär inom ramen för sitt förbättringsarbete.

C. - Bolaget saknar etablerade arbetssätt för att på ett systematiskt sätt jämföra sig med relevanta konkurrenter och ledande organisationer i syfte att utveckla och förbättra verksamheten. Det saknas också en beskrivning av hur bolaget arbetar strategiskt med att välja ut andra ledande organisationer eller konkurrenter att jämföra sig med.

E. - Bolaget har ännu inga etablerade arbetssätt för att prioritera vilka förbättringar och innovationer som ska införas i verksamheten. Ett arbete pågår med att införa en utvecklingsprocess som ska resultera i en utvecklingsplan med prioriterade utvecklingsbehov på 1-3 års sikt.

F. - Bolaget saknar arbetssätt för hur de identifierar behov av och hur de inför mer omfattande förbättringar och innovationer i verksamheten.

G. - Utöver de områden som hanteras i ledningens genomgång finns inget standardiserat arbetssätt för att säkerställa att förbättringar och innovationer leder till avsett resultat.

I. - Det framgår inte hur bolagets arbetssätt för uppföljning och utvärdering omsätts till lärande och förbättring.

I. - Det saknas i bolaget beskrivning av hur de följer upp, lär och förbättrar en del av sina arbetssätt så som för leverans 100, arbetsplatsträffar och avdelnings- och enhetsmöten.

5. Resultat

5.1 Resultat – Kunder och intressenter

Styrkor

A.+ Bolaget redovisar resultat inom sex områden för sina kunder och intressenter; Resandeutveckling, Kundnöjdhet ombord (KNO), Enkät kundnöjdhet, Punktlighet, Reshastighet och Trafikservicegrad.

B.+ De mått och resultat som redovisas för kunder och intressenter är relevanta för den verksamhet bolaget bedriver och har koppling till bolagets huvudprocess "genomföra en trafiksäker, pålitlig och punktlig resa" och bolagets mål för 2023 om "ständig resandeutveckling" och "nöjda kunder" samt 2024 års mål om "ett ökat resande" och "nöjda kunder". Det finns för måttet Kundnöjdhet (VT och SMF) även en koppling till hållbarhetsdimensionerna inom social- och ekologisk hållbarhet.

B. + Inför 2024 har bolaget tagit fram huvudindikatorer och omformulerat bolagsmålet "nöjda kunder och punktlighet" till "nöjda kunder". De angivna indikatorerna för 2024 lägger fokus på att ta tillvara kunders synpunkter och öka samverkan. Detta går att koppla till framgångsfaktorn "att skapa värde med kunder och intressenter". Måtten som rör punktlighet är i stället kopplade till målet "ständigt förbättrad effektivitet" som med sina huvudindikatorer går att koppla till framgångsfaktorn att "leda för hållbarhet".

C. + **Härledbarhet:** De mål och resultat som bolaget redovisar är härledbara till bolagets valda arbetssätt. De resultat som redovisas går exempelvis att koppla till revideringar i bolagets målstyrning där målen för 2024 är omformulerade samt bolagets arbete med att ta fram nya handlingsplaner och strategier för sitt fortsatta utvecklingsarbete.

C. + **Nivåer/Trender:** Bolagets mål inom Resandeutveckling uppnås med en positiv trend för de tre senaste årens mätningar. Bolaget har sett en kontinuerligt ökande trend för resandeutvecklingen under ett flertal år men tappade resenärer under Covid-19 pandemin och den ökning bolaget nu ser handlar sannolikt om en återhämnning av resandet till tidigare nivåer.

Förbättringsområden

A. - Bolaget saknar relevanta processmått för sina processer inom området Kunder och intressenter.

A. - Bolaget redovisar inte mått och resultat för alla sina kunder och intressenter utan begränsar sig till grupperna VT, SMF och Resenären.

B. - Bolagets mått för Resandeutveckling jämfört med det totala resandet hos VT beskrivs som relevant för en framtida planering för verksamheten. Det framgår emellertid inte hur resultatet tas om hand och används som underlag för utvecklingen av verksamheten för att nå målet om ett "ökat resande".

C. - **Nivåer:** Bolaget når endast målet inom ett av de sex redovisade områdena; området Resandeutveckling. För området Enkät kundnöjdhet saknas målvärde. Målvärde saknas även för måttet GS andel resor jämfört med totalen VT. Bolagets redovisade ackumulerade resultat av Kundnöjdhet ombord (KNO) per augusti 2023 visar på en negativ trend.

C. - **Nivåer:** Bolaget jämför inte sina resultat men andra ledande organisationer och konkurrenter. De valda måtten och resultaten ställs därmed inte i relation till bolagets vision om att bedriva "en hållbar spårvägsresa i världsklass" eller milstolpen om att bli

”ett av Europas bästa spårvägsbolag 2027” och bolagets ambition om att de kan och ska jämföras med de bästa i världen.

C. - **Trender:** Trenderna är negativa för fyra av de sex redovisade områden; Kundnöjdhet ombord, Punktlighet, Reshastighet och Trafikservicegrad och är enbart positivt för målet inom området Resandeutveckling. För området Kundnöjdhet (VT och SMF) saknas trend eftersom mätningen enbart har genomförts vid ett tillfälle så långt och för områdena Kundnöjdhet ombord, KNO (Resenär) och Reshastighet redovisas enbart mätningar från 2022 och framåt.

C. - **Nivåer:** För måttet Kundnöjdhet (VT och SMF) och frågorna som gäller upplevelse av bolagets arbete med hållbarhet är det 48% (hållbarhet miljö) respektive 57% (hållbarhet social) av deltagarna som svarar vet ej på frågan.

5.2 Resultat - Medarbetare

Styrkor

A.+ Bolaget redovisar resultat inom fem områden för Medarbetare; Personalomsättning, Nöjda medarbetare (HME), Sjukfrånvaro, Arbetsmiljö och Utbildning.

B. + De mått och resultat som bolaget redovisar är relevanta för verksamheten och området Medarbetare och har koppling till bolagets kärnvärde om "engagerade medarbetare", den kritiska framgångsfaktorn "medarbetarkapacitet" och "attraktiv arbetsgivare" samt bolagsmålet för 2023 om "nöjda medarbetare" och bolagsmålet för 2024 om en "säkrad kompetensförsörjning". Måtten inom området Arbetsmiljö stödjer även bolagets arbete mot bolagsmålet "säker och hållbar resa" för 2024 och "trafiksäker reshastighet" för 2023 samt bolagets kärnvärde "vi sätter säkerheten främst".

B. + I bolagets SWOT-analys lyfts flera exempel på Svagheter och Hot kopplat till området Medarbetare upp såsom konkurrens om personal och hög arbetsbelastning. För 2024 har bolagsmålet för Medarbetare utökats från att avse "nöjda medarbetare" till att "säkra kompetensförsörjningen" med fler indikatorer så som Sjukfrånvaro, Vakanta tjänster och Hållbart medarbetarengagemang. Bolaget tar även upp flera åtgärder och arbetssätt för ökad hälsa och trivsel på arbetsplatsen i sin verksamhetsbeskrivning i linje med framgångsfaktorn "involverar motiverade medarbetare".

C.+ **Härledbarhet:** De mått som bolaget redovisar går att härleda till valda arbetssätt inom medarbetarområdet.

C. + **Trend:** Bolaget kan visa på positiva trender för två av sina målområden; Sjukfrånvaro och Arbetsmiljö - måttet Ronder och egenkontroller där antal egenkontroller visar på en positiv trend. Inom området Arbetsmiljö visar resultatet för måttet Antal inrapporterade händelser på en kraftig ökning vilket av bolaget tolkas som att händelser i större utsträckning rapporteras än tidigare. Det skulle innebära ett positivt resultat som bidrar till att förebygga olyckor och möjliggöra för medarbetarna att bidra till att säkerställa kärnprocessen Genomföra en trafiksäker, pålitlig och punktlig resa.

C. + **Nivåer:** Personalomsättningen ligger enligt bolaget på en normal nivå i jämförelse med liknande verksamheter.

C. + **Nivåer:** Resultatet för måttet Sjukfrånvaro ligger på en god nivå, under bolagets egna målvärde på 7,5 % för 2023 samt under målvärde för Göteborg stad på 7,0 %.

Förbättringsområden

C. - **Nivåer:** Bolaget redovisar positiva resultat för endast ett av fem målområden vilket är inom området Sjukfrånvaro. För områdena Personalomsättning, Nöjda medarbetare (HME) och Arbetsmiljö nås inte de av bolaget uppsatta målen. För området Utbildning saknas målvärde.

C. - **Nivåer:** Bolaget jämför sig med andra inom endast ett av fem målområden vilket är inom området Sjukfrånvaro där bolaget jämför sig med Göteborg stad som helhet. Bolaget hänvisar för måtten Personalomsättning att resultatet är i nivå med andra jämförbara organisationer utan att redovisa vilka andra organisationer och resultat som bolaget jämför emot.

C. - **Nivåer:** Bolaget jämför inte sina resultat men andra ledande organisationer och konkurrenter. De valda måtten och resultaten ställs därmed inte i relation till bolagets vision om att bedriva en hållbar spårvägsresa i världsklass eller milstolpen om att bli ett av Europas bästa spårvägsbolag 2027 och bolagets ambition om att de kan och ska jämföras med de bästa i världen.

C. - **Trend:** För områdena Nöjda medarbetare, Personalomsättning, Utbildning och Arbetsmiljö - måttet Antal händelser saknas tillräckliga data för att bedöma trend.

5.3 Resultat – Social hållbarhet

Styrkor

A. + Bolaget redovisar resultat för ett samlat område för Social hållbarhet; Genomförande social hållbarhet. Bolagets mål inom området är att genomföra ett antal aktiviteter de åtagit sig i samverkan med andra. Aktiviteterna är Samverkan med Göteborgsstad (MBU), Samverkan med Stadsmissionen (MUB) och Julklappsvagnen samt samverkan med West Pride.

B. + De mått och resultat som redovisas har varierande relevans för den verksamhet som bedrivs inom bolaget. Området Människan bakom uniformen (MBU) går mot den kritiska framgångsfaktorn att vara en "attraktiv arbetsgivare för kommande generationer av medarbetare" och området Människan utan bostad (MUB) går i linje med bolagets verksamhet som spårvägsbolag inom Göteborg stad och bolagets vision om "en hållbar spårvägsresa i världsklass".

C. + **Härledbarhet/Nivåer:** De redovisade måtten och resultaten går att härleda till valda arbetssätt inom bolaget. Bolagets resultat visar att de har genomfört de aktiviteter de åtagit sig och bolaget uppnår därmed sina målvärden.

Förbättringsområden

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

B. - De mått och resultat som redovisas har varierande relevans för den verksamhet som bedrivs inom bolaget. Områdena Julklappsvagnen respektive Prideparaden har liten koppling till bolagets verksamhet som spårvägsbolag. Det framgår inte hur aktiviteterna möter de sociala utmaningar som kommer av bolagets verksamhet eller som innebär utmaningar för bolaget.

C. - **Nivåer:** Bolaget jämför inte sina resultat men andra ledande organisationer och konkurrenter. De valda måtten och resultaten ställs därmed inte i relation till bolagets vision om att bedriva en hållbar spårvägsresa i världsklass eller milstolpen om att bli ett av Europas bästa spårvägsbolag 2027 och bolagets ambition om att de kan och ska jämföras med de bästa i världen.

C. - **Trender:** Det saknas tillräckliga data för att bedöma trender för de mått och resultat som presenteras då resultat endast redovisas för de två senaste åren.

C. - Bolaget mäter att de genomfört planerade aktiviteter inom området Social hållbarhet men det framgår inte om och hur de mäter effekten/resultatet av att de genomförda aktiviteterna.

5.4 Resultat – Ekologisk hållbarhet

Styrkor

A.+ Bolaget redovisar resultat inom fyra områden för sitt arbete med Ekologisk hållbarhet; Minska klimatavtrycket (CO₂e), Minska energi- och elförbrukningen i fastigheter och för spårvagn, Minska andelen restavfall och Öka andelen fossilfri fordonsflotta.

B.+ De mått och resultat som bolaget redovisar är relevanta för den verksamhet som bedrivs inom bolaget och området Ekologisk hållbarhet och har koppling till bolagsmålet en "säker och hållbar resa" och visionen om "en hållbar spårvägsresa i världsklass" samt Miljö- och klimatprogrammet för Göteborg Stad 2021–2030 och Göteborgsregionens Avfallsplan till 2030.

C. + **Härledbarhet:** De resultat som bolaget redovisar går att härleda till valda arbetsätt inom bolaget.

C. + **Nivåer:** Resultatet för ökad andel fossilfria fordon visar på en positiv ökning. Där jämför bolaget också sina målvärden med Göteborg stad som helhet. Därutöver har Fjärrvärmeförbrukningen samt Elanvändning per resa minskat.

C. + **Trender:** Positiva trender kan utläsas i resultatet för måtten Minska restavfall som visar en svag nedåtgående trend och resultatet för måttet Andel fossilfria fordon visar en stadig ökning.

Förbättringsområden

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

C. - **Nivåer:** Bolaget saknar antingen målvärden eller årsmål för flertalet av de mått och resultat som bolaget redovisar inom området Ekologisk hållbarhet vilket gör det svårt att bedöma resultaten. Bolagets klimatavtryck har under den period som redovisas ökat liksom energianvändningen för bolagets fastigheter och för spårvagnarna. Däremot har bolagets restavfall minskat något och andelen fossilfri fordonsflotta ökat men när samtidigt inte upp till bolagets målvärden.

C. - **Nivåer:** Bolaget jämför inte sina resultat men andra ledande organisationer och konkurrenter. De valda måtten och resultaten ställs därmed inte i relation till bolagets vision om att bedriva en hållbar spårvägsresa i världsklass eller milstolpen om att bli ett av Europas bästa spårvägsbolag 2027 och bolagets ambition om att de kan och ska jämföras med de bästa i världen.

C. - **Trender:** Flera av resultaten för de mått som redovisar visar på negativa trender. Det gäller för bolagets klimatavtryck (CO₂e) liksom energi- och elförbrukningen för bolagets fastigheter och spårvagnar.

5.5 Resultat - Ekonomisk hållbarhet

Styrkor

A. + Bolaget redovisar resultat för tre områden inom ekonomisk hållbarhet; Budget i balans, Långsiktigt hållbara finanser och Produktionsekonomi.

B. + De mått och resultat som bolaget redovisar är relevanta för den verksamhet som bedrivs inom bolaget och området ekonomisk hållbarhet och har koppling till visionen om "en hållbar spårvägsresa i världsklass". Bolaget har angett utveckling av arbetet med ekonomiska budgetar och prognoser som en avgörande förutsättning för förverkligande av de viktigaste strategiska målen inom verksamheten.

C. + **Härledbarhet:** De resultat som redovisas är härledbara till valda arbetssätt inom bolaget.

Förbättringsområden

C. - **Nivåer och trender:** Bolaget redovisar negativa resultat för fyra av fem valda mått; Budget i balans, Självfinansieringsgrad, Kostnad per resa och Kostnad per kilometer.

C. + **Nivåer och trender:** För måttet Soliditet når bolaget både det mål som satts upp och kan visa på en positiv trend över tid och för måttet Självfinansieringsgrad bedömer bolaget att målet om en självfinansieringsgrad på 75% kommer att kunna uppnås under en rullande femårsperiod. Därutöver visar resultaten positiva trender gällande måtten Budget i balans och Kostnad per resa.

C. - **Nivåer:** Bolaget jämför inte sina resultat men andra ledande organisationer och konkurrenter. De valda måtten och resultaten ställs därmed inte i relation till bolagets vision om att bedriva en hållbar spårvägsresa i världsklass eller milstolpen om att bli ett av Europas bästa spårvägsbolag 2027 och bolagets ambition om att de kan och ska jämföras med de bästa i världen.