

| | | | | |
|---|--|--------------------------------|----------------------------|-------------|
| Dokumentnamn Göteborgs Spårvägars kompetensförsörjningsstrategi 2023- 2027 | Diarienummer [Diarienummer] | Handlingstyp Instruktion | Version 3.0 | Sida 1/9 |
| Process Leda spårvägsbolag | Klassificering 1.2 Planera förvalta och följa upp verksamheten | Fastställt datum 2023-11-28 | Dokumentläge Normalläge | |

Göteborgs Spårvägars kompetensförsörjningsstrategi 2023-2027

| | |
|-----------------|--|
| Syfte | I en strategi tydliggöra för hur bolagets ledning ska arbeta med att försörja bolaget med kompetens och samtidigt möta behov av effektivisering och ekonomisk hushållning. |
| Målgrupp | Chefer |
| Ansvar | Avdelningschef HR och kultur |
| Relation | |

Syfte

Att i en strategisk kompetensförsörjningsplan beskriva hur bolagets ledning ska arbeta med att försörja bolaget med kompetens och samtidigt möta behov av effektivisering och ekonomisk hushållning.

I Göteborg Spårvägars affärsplan återfinns fem bolagsmål.

1. Ökat resande
2. Säker och hållbar resa
3. Säkrad kompetensförsörjning
4. Punktlig trafik och nöjda kunder
5. Ständigt förbättrad effektivitet

Målet med säkrad kompetensförsörjning omfattar en fortsatt utveckling av anställningserbudandet och möjlighet till kompetensutveckling samt att bolaget ska ha en god arbetsmiljö.

Mål

Att bolaget har tillgång till rätt antal medarbetare med rätt kompetens vid varje givet tillfälle. Det innebär att det finns en balans mellan kostnad och att bolagets arbete inte hindras av bemannings- eller kompetensbrist. Se indikatorer i kommande avsnitt.

Målgrupp

Kompetensförsörjningsstrategin riktar sig till samtliga bolagets beslutsfattare i linje och processorganisation.

Bakgrund

Hela Sverige står i en utmaning inom kompetensförsörjningsområdet. Om ingenting förändras i sättet att arbeta leder den åldrande befolkningen till att antalet anställda i den offentliga sektorn, inklusive privata utförare, behöver öka med 132 000 personer fram till 2029. Siffran

| | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Framtagare Malin Andersson | Godkänd av Linda Rudenwall |
|-------------------------------|-------------------------------|

| | | | | |
|--|---|--------------------------------|----------------------------|-------------|
| Dokumentnamn Göteborgs Spårvägars kompetensförsörjningsstrategi 2023-2027 | Diarienummer [Diarienummer] | Handlingstyp Instruktion | Version 3.0 | Sida 2/9 |
| Process Leda spårvägsbolag | Klassificering 1.2 Planera förvalta och följa upp verksamheten | Fastställt datum 2023-11-28 | Dokumentläge Normalläge | |

motsvarar en årlig ökning om 13 200 personer, motsvarande drygt en procent (1,1 %). Utöver behovsökningen av anställda beräknas cirka 336 000 gå i pension de kommande tio åren, 33 600 per år. Dessa siffror ger en tydlig fingervisning om ökad brist av kompetens.

Kompetensutmaningen kommer inte att lösas genom att enbart försöka rekrytera fler medarbetare eller genom att vara mer attraktiv än andra arbetsgivare. Att vara attraktiv är en viktig grundförutsättning. Utöver det kommer prioriteringar, nya arbetssätt och effektiviseringar att bli nödvändiga.

Göteborgs Spårvägars förutsättningar

GS största yrkesgrupp är spårvagnsförare. Flera av bolagets andra yrkesgrupper rekryterar med föraryrket som enda, eller nästan enda, rekryteringsbas. Den interna och externa rörligheten gör att omsättningen totalt ligger runt 10 % årligen. I dagsläget lyckas bolaget inte rekrytera och utbilda nya förare i den takt som krävs för att utöka antalet medarbetare till det önskade. I nuvarande takt hålls ungefär jämna steg för avgångar och tillträden vilket gör att bolaget ligger för lågt på grundbemanning. Under 2025 utökas linjenätet och då kommer antalet medarbetare behöva ökas ytterligare för att klara av att trafikera banan enligt tidtabell.

Inom avdelningarna Fordon och driftssäkring samt Infrastruktur och driftssäkring finns flera olika teknikeryrken. Infrastruktur och driftssäkring lyckas i dag inte bemanna sin verksamhet med egen personal i den utsträckning som önskas. Fordon och driftssäkrings tekniker ersätts i regel inom rimlig tid men belastning på organisationen och kvalitet i utförande skulle kunna ökas med mindre omsättning. Inför öppnandet av ny depå 2024 kommer stor andel ny arbetskraft att behövas och planering av fördelning av erfarenhet och kompetens mellan depåer är av vikt för en god verksamhet.

Bolaget är beroende av kompetent trafikledning, trafikplanering och personalplanering. Omsättningen är inte oroande hög inom dessa områden men kompetensen är av yttersta vikt och sårbarheten relativt hög då yrkesgrupperna inte är så stora.

Vissa chefspositioner och specialistfunktioner är särskilt svåra att ersätta eller vara utan under viss tid. Sårbarhet kopplat till dessa funktioner och positioner är stor men svår att bygga bort med back-up. Etablerade, dokumenterade arbetssätt och kompetensutveckling kan minska sårbarheten.

En analys av personalsiffror på GS som helhet och tre största avdelningar visar följande:

| | Tv.anställda jan - 23 | Behov - 23, ca | Ext. oms - 21 | Ext. oms - 22 | Medarbetare 60-64 år, antal (antal årsarb) | Medarbetare 65-, antal (antal årsarb) | Rekryteringsbehov -24-26 |
|-----------------------------------|-----------------------|----------------|---------------|---------------|--|---------------------------------------|--------------------------|
| Bolaget | 1143 | 1200 | 8,2 % | 8,7 % | 145 (132,8) | 77 (37,2) | Ca 750* |
| Trafikpersonal och service | 586 | 620 | 6% | 6,7 % | 72 (63,7) | 47 (21,2) | Ca 600 |

| | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Framtagare Malin Andersson | Godkänd av Linda Rudenwall |
|-------------------------------|-------------------------------|

| | | | | |
|--|---|--------------------------------|----------------------------|-------------|
| Dokumentnamn Göteborgs Spårvägars kompetensförsörjningsstrategi 2023-2027 | Diarienummer [Diarienummer] | Handlingstyp Instruktion | Version 3.0 | Sida 3/9 |
| Process Leda spårvägsbolag | Klassificering 1.2 Planera förvalta och följa upp verksamheten | Fastställt datum 2023-11-28 | Dokumentläge Normalläge | |

| | | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-------|-----------|--------|--------|
| Fordon och driftsäkring | 267 | 267 | 7% | 9,5 % | 33 (32,6) | 14 (6) | Ca 100 |
| Infrastruktur och driftssäkring | 109 | 140 | 10% | 6,3 % | 18 (16,8) | 6 (2) | Ca 70 |

*Utöver avgångar på grund av pension och annat ger produktionsökning 2025 behov om ytterligare 30 förare i grundbemanning. I drifttagande av Ringödepån 2024 ger behov om ytterligare 50 tekniker och resenärsmiljötekniker. Beräkningar bygger på prognos om personalomsättning, skillnad mellan tillgång och egentligt behov samt eventuella kända utökningar.

Kompetensförsörjningsstrategier

Med utgångspunkt i bolagets uppsatta mål och för att möta de utmaningar som finns gällande god kompetenssäkring måste GS arbeta brett över flera områden. Utgångspunkten i arbetet med kompetensförsörjning handlar bland annat om

- att analysera vilka behov av kompetens som finns organisationen
- att säkerställa utbildning av medarbetare
- att behålla medarbetare med rätt kompetens
- att använda medarbetarnas tid och kompetens rätt
- att rekrytera nya medarbetare

För att ringa in viktiga områden och metoder inom kompetensförsörjningsområdet har SKR (Sveriges kommuner och regioner) har tagit fram och beskrivit viktiga strategier i rapporten "Möt kompetensutmaningen – rekryteringsrapport 2020 i kort version". I rapporten listas tre områden med tillhörande nio strategier som är viktiga i arbetet.

SKR:s områden och strategier ligger till grund för GS egen kompetensförsörjningsstrategi (användas som metod) I en senare framtagna kompetensförsörjningsplan kommer strategierna brytas ned i delmål med tillhörande aktiviteter som GS behöver fokusera på och genomföra för att nå målbilden. I nästa stycke beskrivs områdena och strategierna mer utförligt

Beskrivning av de tre övergripande områdena och de nio strategierna

De nio strategierna är indelade i tre övergripande områden: *attraktiv arbetsgivare, nya lösningar och hållbart arbetsliv*. Inom varje område återfinns tre strategier.

| | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Framtagare Malin Andersson | Godkänd av Linda Rudenwall |
|-------------------------------|-------------------------------|

| | | | | |
|---|--|--------------------------------|----------------------------|-------------|
| Dokumentnamn Göteborgs Spårvägars kompetensförsörjningsstrategi 2023- 2027 | Diarienummer [Diarienummer] | Handlingstyp Instruktion | Version 3.0 | Sida 4/9 |
| Process Leda spårvägsbolag | Klassificering 1.2 Planera förvalta och följa upp verksamheten | Fastställt datum 2023-11-28 | Dokumentläge Normalläge | |



Strategier - Attraktiv arbetsgivare



Nyckelord: introduktion, mentorskap, handledning, kollegialt lärande, modell för kompetens -och karriärutveckling

Arbetsgivare kan stödja medarbetarnas utveckling genom en rad olika insatser. För nya medarbetare är introduktion och tillgång till mentorskap och/eller handledning viktigt. Att ha tid och möjlighet för kollegialt lärande underlättar när nya kunskaper ska omsättas i praktiskt arbete. Att skapa och visa modeller för kompetens- och karriärutveckling ger medarbetarna chansen att utveckla både sig själva och verksamheten – vilket samtidigt gör jobben mer attraktiva.

Kompetensutveckling och omställning underlättar både för medarbetarna att ta sig an nya eller förändrade arbetsuppgifter såväl som för verksamhetens utveckling.



Nyckelord: goda organisatoriska förutsättningar, bra stödstrukturer, antalet underställda medarbetare, tillgång till administrativt- och tekniskt stöd, ledare som kan driva förändring, kvalitetssäkrade ledarkriterier, rätt rekryteringar av chefer, mångfald och jämställdhet

| | | | | |
|---|--|--------------------------------|----------------------------|-------------|
| Dokumentnamn Göteborgs Spårvägars kompetensförsörjningsstrategi 2023- 2027 | Diarienummer [Diarienummer] | Handlingstyp Instruktion | Version 3.0 | Sida 5/9 |
| Process Leda spårvägsbolag | Klassificering 1.2 Planera förvalta och följa upp verksamheten | Fastställt datum 2023-11-28 | Dokumentläge Normalläge | |

Goda organisatoriska förutsättningar och stödstrukturer är viktigt för att det ska vara utvecklande och hållbart att vara chef. Det handlar bland annat om antalet underställda medarbetare, tillgång till administrativt och tekniskt stöd, närhet till närmsta chef för dialog samt tillgång till arenor där chefer kan mötas och ge varandra stöd.

Ledarskapet är avgörande för verksamheters möjligheter att attrahera och behålla kompetenta och engagerade medarbetare. För att utveckla verksamheten behövs chefer som kan leda och driva förändring tillsammans med sina medarbetare. Det är viktigt att kvalitetssäkra att de kriterier och processer som används för att identifiera och rekrytera chefer gynnar mångfald och jämställdhet.



Nyckelord: tillvarata all kompetens, knyta kontakt med de som står långt från arbetsmarknaden, möjliggöra praktik, informera om jobben och låt fler pröva på jobben

Arbetsgivare som har svårt att bemanna sin verksamhet behöver se och ta tillvara *all* kompetens. Samtidigt som kompetensbehoven är stora finns många personer som står långt ifrån arbetsmarknaden. Arbetsgivare spelar en viktig roll genom att tidigt knyta kontakt och möjliggöra praktik och anställning. Det gör att personerna kan få nödvändiga erfarenheter för rätt jobb. Jämställda arbetsplatser är attraktiva arbetsplatser för både kvinnor och män. Idag är fyra av fem anställda i kommuner och regioner kvinnor. Ta vara på intresset hos unga men även intresset hos de som jobbar i andra branscher. Informera om och låt fler pröva på jobben.

Strategier – Nya lösningar



Nyckelord: utmana det traditionella, hitta nya lösningar, utveckla arbetssätt, hitta nya samarbeten, använda tekniken smart, delaktighet, samverkan och digital kompetens, vad ska uppnås och varför? utveckla medarbetares digitala kompetens, teknik som underlättar, avlastar och stödjer medarbetarna, utvecklad styrning och organisation

Att utnyttja tekniken smart innebär att utmana det traditionella – något som ställer stora krav på delaktighet, ledarskap och digital kompetens. Syftet och vad som ska uppnås behöver vara tydligt. Alla medarbetares digitala kompetens kommer att behöva utvecklas kontinuerligt över tid och därutöver kommer antalet personer med spetskompetens kopplat till digitaliseringens utveckling att behöva öka. En utvecklad styrning och organisation är centralt för att förändra beteenden och arbetssätt med stöd av digital teknik. Genom samverkan skapas delaktighet på alla nivåer i organisationen. Tekniken är inget mål i sig. Den behöver användas som ett stöd för att uppnå verksamhetens mål – den ska underlätta, avlasta och stödja medarbetarna i deras arbete.

| | | | | |
|--|---|--------------------------------|----------------------------|-------------|
| Dokumentnamn Göteborgs Spårvägars kompetensförsörjningsstrategi 2023-2027 | Diarienummer [Diarienummer] | Handlingstyp Instruktion | Version 3.0 | Sida 6/9 |
| Process Leda spårvägsbolag | Klassificering 1.2 Planera förvalta och följa upp verksamheten | Fastställt datum 2023-11-28 | Dokumentläge Normalläge | |



Nyckelord: befintliga medarbetare utvecklas utifrån verksamhetens behov, se över vad som görs, vem som utför uppgifterna och hur arbetet genomförs i syfte att förbättra och använda kompetensen, innovativa lösningar till exempel flytta arbetsuppgifter mellan grupper och nya yrkesgrupper

Varje arbetsplats behöver gå igenom verksamheten utifrån de arbetsuppgifter som behöver utföras för att nå verksamhetsmålen. Genom att tillsammans med medarbetarna se över vad som görs, vem som utför uppgifterna och hur arbetet genomförs kan den samlade kompetensen användas på ett bättre sätt. Det kan leda till att arbetsuppgifter kan flyttas mellan yrkesgrupper – eller att nya yrkesgrupper och kompetenser som tidigare inte funnits i verksamheten blir en del av lösningen. Det kan också handla om att samla kompetenser i team med syftet att använda kompetensen bättre.



Nyckelord: värdeskapande och meningsfulla samarbeten – inom och utom vanliga gränserna. Etablera samarbeten

När resurserna är begränsade behöver värdeskapande och meningsfulla samarbeten skapas för att möta medborgarnas behov av välfärd. Kommuner och regioner behöver våga tänka nytt och testa tillsammans! Att undersöka möjligheter för samarbete över geografiska och organisatoriska gränser är ett sätt att utveckla välfärden. Redan nu finns många sådana samarbeten mellan och inom kommuner och regioner. Det handlar om att samarbeta över och inom enhets-, förvaltnings-, kommun- och regiongränser och exempelvis dela på resurser och kompetenser. Att samarbeta med omringliggande aktörer såsom myndigheter, lärosäten och civilsamhället kan bidra till att utveckla verksamheten och nå verksamhetens mål.

Strategier – Hållbart arbetsliv



Nyckelord: hälsofrämjande och förebyggande arbetsmiljöarbete, snabbare återgång i arbete vid sjukskrivning

Arbetsgivarna behöver skapa förutsättningar så att medarbetarna kan upprätthålla det engagemang och den höga graden av meningsfullhet som jobben innebär. För att lyckas i arbetsmiljöarbetet måste insatser göras utifrån såväl hälsofrämjande och förebyggande som efterhjälpande och rehabiliterande perspektiv. Åtgärder i ett systematiskt

| | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Framtagare Malin Andersson | Godkänd av Linda Rudenwall |
|-------------------------------|-------------------------------|

| | | | | |
|--|---|--------------------------------|----------------------------|-------------|
| Dokumentnamn Göteborgs Spårvägars kompetensförsörjningsstrategi 2023-2027 | Diarienummer [Diarienummer] | Handlingstyp Instruktion | Version 3.0 | Sida 7/9 |
| Process Leda spårvägsbolag | Klassificering 1.2 Planera förvalta och följa upp verksamheten | Fastställt datum 2023-11-28 | Dokumentläge Normalläge | |

förebyggande arbetsmiljöarbete ger ökade möjligheter till ett arbetsliv med en god arbetsmiljö och en snabbare återgång i arbete för de som befinner sig i sjukskrivning. Arbetsmiljöarbete ska bedrivas i samverkan. Inom ramen för samverkanssystemet förs kontinuerligt en gemensam dialog mellan chefer och medarbetare om verksamhetens utveckling och kopplingen mellan arbetsmiljö- och verksamhetsfrågor lyfts fram.



Nyckelord: nyanställning alltid heltid, grundläggande förändring hur verksamheterna organiseras och bemannas.

En stor andel medarbetare i kommuner och regioner arbetar fortfarande deltid. Kvinnor arbetar mer deltid än män oavsett yrkesgrupp. Målet är att heltidsarbete ska vara norm i alla verksamheter. Viktiga steg för att ställa om till en heltidsorganisation är att alla nyanställningar är på heltid, att deltidsanställda erbjuds heltidsanställning och att beslut om önskad sysselsättningsgrad i kommuner successivt fasas ut. Arbetet med att införa heltidsarbete som norm är långsiktigt och kräver uthållighet, från både chefer och medarbetare. För att öka heltidsarbetet krävs en grundläggande förändring av hur verksamheterna organiseras och bemannas. Ofta innebär arbetet stora förändringar för samtliga i verksamheten – inte bara för de som börjar arbeta mer.



Nyckelord: fler år i yrkeslivet, arbetsgivarens attityd mot 65 plussare, signalera tidigt att medarbetare som närmar sig pensionsåldern är en viktig resurs, möjlighet att utbilda och fortbilda för att förlänga arbetslivet.

Erfarna medarbetare har värdefull kompetens. I takt med att medellivslängden ökar kan även arbetslivet förlängas. Med fler år i yrkeslivet ökar möjligheter att möta kompetensutmaningen. Många medarbetare både kan och vill jobba längre. Det är allt fler som väljer att arbeta kvar, eller kommer tillbaka efter pensionering. Arbetsgivarnas attityder till erfarna medarbetare är central för medarbetarnas förutsättningar att vilja arbeta vidare. Det är viktigt att ta tillvara medarbetarnas kompetens och erfarenhet för att öka möjligheten att förlänga arbetslivet. Signalera tidigt att medarbetare som närmar sig pensionsålder är en viktig resurs. Ett förlängt arbetsliv förutsätter att ålder beaktas i det systematiska arbetsmiljöarbetet, oavsett om det gäller yngre eller äldre medarbetare. Ett livslångt lärande med möjlighet att utbilda och fortbilda sig är också viktigt för att förlänga arbetslivet.

Målbild och prioriterade områden för GS

GS är en attraktiv arbetsgivare

Genom ökad attraktivitet och en stärkt och mer metodisk kompetensutveckling kan bolaget minska sitt behov av att rekrytera ny arbetskraft, de som redan arbetar hos GS väljer att stanna kvar i större utsträckning och kan växa in i nya befattningar och ansvarsområden. Samtidigt kan

| | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Framtagare Malin Andersson | Godkänd av Linda Rudenwall |
|-------------------------------|-------------------------------|

| | | | | |
|---|--|--------------------------------|----------------------------|-------------|
| Dokumentnamn Göteborgs Spårvägars kompetensförsörjningsstrategi 2023- 2027 | Diarienummer [Diarienummer] | Handlingstyp Instruktion | Version 3.0 | Sida 8/9 |
| Process Leda spårvägsbolag | Klassificering 1.2 Planera förvalta och följa upp verksamheten | Fastställt datum 2023-11-28 | Dokumentläge Normalläge | |

sannolikheten för att få sökande med rätt kompetens till utannonserade tjänster och bolagets valmöjligheter vid extern rekrytering ökas. Ledarskapet är av vikt för att lyckas – chefer behöver få goda organisatoriska förutsättningar och leda för att göra sina medarbetare delaktiga i verksamhetens ständiga utveckling. Önskvärt ledarskap måste tydliggöras och följas upp i ledarkriterier och i uppföljningssamtal med chef över chefer.

GS kommer att fokusera på att:

- erbjuda konkurrenskraftiga löner och attraktiva arbetstider för fler medarbetare inom bristområdena.
- utveckla bolagets samarbete med andra aktörer för att minska trösklarna in i arbete hos GS. Det kan till exempel ske genom praktik och eller arbetsmarknadsåtgärder.
- marknadsföra GS som arbetsgivare får att nå nya målgrupper vid annonsering.
- definiera chefens uppdrag och utveckla bolagets stödfunktioner.
- förtydliga och öka följsamhet mot önskvärd organisationskultur.

Mål: Max 4 % extern personalomsättning inom respektive operativ avdelning 2026. Det finns ingen skillnad mellan antal årsarbetare och behov av antal årsarbetare 2026. HME har ökat från 72 2022 till 80 2026.

GS använder nya lösningar

GS behöver tekniska lösningar som är smarta och effektiva. Inom innevarande avtalsperiod (2034) finns inga prognoser som tyder på att mänsklig arbetskraft kan ersättas av datorer eller maskiner. Fordon och depåer, befintliga och planerade, kommer inom perioden användas på ungefär samma sätt som i dag. Nya tekniska lösningar kommer främst ge bolaget möjlighet till effektivare arbetsflöden i till exempel uppföljning av slitage, analys, materialförsörjning, planering och administrativa flöden. Vid sidan om det är det av vikt att kunna erbjuda medarbetarna moderna arbetsverktyg för att de ska känna arbetstillfredsställelse och lägga sin arbetstid på att utföra saker som tillför bolaget nytta. Nya lösningar som införskaffats gällande kommunikation, digital arbetsplats och underhåll behöver implementeras, följas upp och trimmas in. Det behöver bli enklare att vara ny på GS och att möta kraven i de stora yrkesgrupperna. God introduktion, mentorskap, handledning och standardisering av språkbruk är exempel på insatser.

GS kommer att fokusera på att:

- effektivisera och automatisera administrativt arbete.
- implementera och få effekt av de investeringar i IT-stöd som redan genomförts.
- styra genomförande och implementering av de investeringar i nya lösningar som finns i planen de kommande åren.
- underlätta (sänk trösklarna) för nya medarbetare i de stora yrkesgrupperna

Mål: Ökat HME till 80

| | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Framtagare Malin Andersson | Godkänd av Linda Rudenwall |
|-------------------------------|-------------------------------|

| | | | | |
|---|--|--------------------------------|----------------------------|-------------|
| Dokumentnamn Göteborgs Spårvägars kompetensförsörjningsstrategi 2023- 2027 | Diarienummer [Diarienummer] | Handlingstyp Instruktion | Version 3.0 | Sida 9/9 |
| Process Leda spårvägsbolag | Klassificering 1.2 Planera förvalta och följa upp verksamheten | Fastställt datum 2023-11-28 | Dokumentläge Normalläge | |

GS skapar ett hållbart arbetsliv

Genom att få GS mest erfarna medarbetare att stanna längre – helt enkelt förlänga arbetslivet – kan behovet av nyrekrytering minska. Genom att minska sjukfrånvaro på kort och lång sikt kan GS dels bidra till den enskildes välbefinnande, dels skapa en mer stabil planering och bemanning inom bolaget. Ett aktivt arbete som bidrar till snabbare återgång till befintligt arbete vid sjukfrånvaro ska prioriteras. Flera av bolagets tjänster är fysiskt krävande och hälsan behöver vara i fokus genom hela arbetslivet. En god psykosocial arbetsmiljö är också av vikt för ett hållbart arbetsliv, bolagets chefer behöver leda för att skapa psykologisk trygghet. Bolaget har en hög andel säkerhetstjänster som enligt lag kräver god hälsa både fysiskt och psykiskt. Incitamentet för att prioritera arbetsmiljöarbetet hälsofrämjande aktiviteter och ett aktivt rehabiliteringsarbete är därför stort.

GS kommer att fokusera på att:

- främja ett längre och mer yrkesverksamt liv för medarbetare som är 60 år eller äldre.
- främja god hälsa och förebygga ohälsa bland medarbetarna.
- bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete med ambition om en ständigt förbättrad fysisk och psykisk arbetsmiljö.

Mål: GS medarbetare går i full pension i snitt 3 år senare 2026 än vad de gjorde 2022. GS sjukfrånvaro är max 7 % 2026.