



Göteborgs Spårvägar

Affärsplan

2025 - 2027

Innehållsförteckning

1. Vi är Göteborgs spårvägar	3
1.1 Affärsidé, mission, vision och kärnvärden	3
1.2 Ägarförhållande, ändamål, uppdrag och krav på Göteborgs spårvägar	4
1.3 Ledning och styrning av verksamheten	6
1.4 Hållbar utveckling	7
2. Detta är vår omvärld	9
2.1 Megatrender (Trafikverkets omvärldsanalys)	9
2.2 Göteborgs spårvägars förutsättningar	11
2.3 Marknads- och konkurrensanalys	13
2.4 Påverkansfaktorer på kort sikt	14
2.5 Teknisk utveckling	14
2.6 Nulägesanalys (SWOT)	15
3. Våra bolagsmål	16
3.1 Mål angivna av Göteborgs stad	17
3.2 Västtrafiks fokusområden	17
3.3 Göteborgs spårvägars bolagsmål	17
3.4 Riskanalys	21
4. Förutsättningar för leverans och utveckling	23
4.1 Resurser	23
4.2 Metoder för utveckling	27
5. Bilagor	31
5.1 Riskmatris 2025	31

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2024-11-27	2024-01039	2 (32)

1. Vi är Göteborgs spårvägar

I nedan kapitel introducerar vi Göteborgs spårvägar och redogör för vår affärsidé, vision, mission och kärnvärden. Vi presenterar våra uppdrag, ägarförhållanden och redogör för hur vi leder och styr bolaget. Avslutningsvis går vi igenom hur vi tänker kring hållbarhet.

Göteborgs spårvägar är ett kommunalt bolag och har varit en del av staden sedan år 1879. Vi är den största operatören av kollektivtrafik i regionen och en av de största spårvägstrafikoperatörerna i Europa. Varje år levererar vi omkring 40 procent av all kollektivtrafik i Västra Götalandsregionen och kör nästan ett varv runt jorden varje dag. Verksamheten är en del av stadens varumärke och spårvagnar är något som gör Göteborg unikt.

1.1 Affärsidé, mission, vision och kärnvärden

Vision

En hållbar spårvägsresa i världsklass

Vi är Nordens största spårvägsbolag och en av de större aktörerna i Europa. Att uppnå världsklass är en strävan där ribban hela tiden flyttas uppåt. Kunden avgör om vi har lyckats i vår strävan, vi jobbar för att överträffa kundens förväntningar. Ett utmärkt kvalitetsarbete som säkerställer balans och goda resultat i perspektiven kund, medarbetare, leveranssäkerhet och hållbarhet leder oss på rätt väg mot visionen. För att visa att vi tar steg åt rätt håll följer vi upp mål kopplat till perspektiven. Bolagets milstolpar utgör hållplatser på vägen mot världsklass.

Mission

Tillsammans sätter vi Göteborg i rörelse

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

Affärsidé

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

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2024-11-27	2024-01039	3 (32)

Kärnvärden



Vi sätter säkerheten främst

Att vi sätter säkerheten främst betyder att vi alla gemensamt ser till att vi har en säker och trygg arbetsmiljö. Det betyder också att vi arbetar systematiskt och proaktivt för att säkerställa att inga medarbetare eller resenärer ska skadas av vår verksamhet.



Vi samarbetar och är engagerade

Att vi samarbetar innebär att vi genomför arbetsuppgifter tillsammans för gemensam nytta för verksamheten.



Vi har resenärsfokus

Att vi har resenärsfokus betyder att vi är nyfikna på och intresserar oss för våra resenärers behov. Vi ska bidra till att utveckla resandet och ta ansvar för hur vårt varumärke uppfattas.

1.2 Ägarförhållande, ändamål, uppdrag och krav på Göteborgs spårvägar

Ägarförhållande

Sedan 2020 ägs Göteborgs spårvägar AB till 85 procent av Göteborgs stads Kollektivtrafik AB och till 15 procent av Västtrafik AB. Göteborgs spårvägar verkar inom ramen för så kallade direkttilldelade avtal för perioden 2020–2034. Göteborgs stad är administrativ huvudman vilket innebär att bolaget följer stadens styrning samt tillämpliga rutiner och processer. Västra Götalandsregionen är, genom Västtrafik, huvudman för kollektivtrafiken och ansvarar för finansiering samt uppföljning av verksamheten.

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2024-11-27	2024-01039	4 (32)

Göteborgs spårvägar ska efterleva avtalskraven enligt Spårvägstrafikavtalet, Överlåtelseavtal trafikledning, Trafikutövningsavtal, Samarbetsavtal trafiksäkerhet samt Utförandeentreprenadavtal.

Samtliga avtal och kundrelationer sträcker sig till år 2034. Göteborgs spårvägar har tillstånd för trafikutövningen och för spåranläggningar i depåer som är utfärdat av Transportstyrelsen. Transportstyrelsen är tillsynsmyndighet för tillstånden.

Ramar för Göteborgs spårvägars verksamhet stadgas i bland annat:

- Huvudavtal 2018 mellan Västra Götalandsregionen och Göteborgs stad
- Principavtal 2018 mellan Västra Götalandsregionen och Göteborgs stad
- Aktieägaravtal 2019 mellan Göteborg Stads Kollektivtrafik AB och Västtrafik AB
- Ägardirektivet från 2019.

Ägardirektivet anger följande ändamål och uppdrag till bolaget:

Ändamål

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

Uppdrag

Bolaget ska:

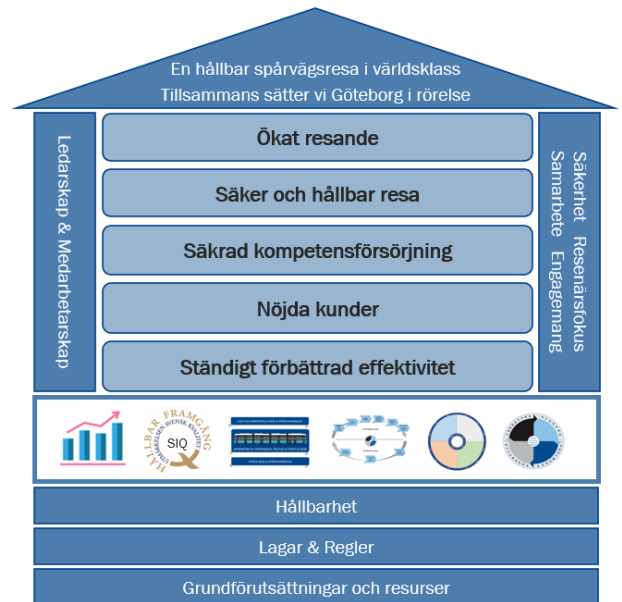
- Bedriva spårvägstrafik inom Göteborg stad och Mölndal stad i enlighet med trafikavtal tecknat med Västtrafik AB.
- Utföra underhåll och drift av bananläggningen inom Göteborg och Mölndal i enlighet med utförandeentreprenadavtal som är tecknat med Stadsmiljöförvaltningen, Göteborgs Stad.
- Utföra servicetjänster som bygger på kommunikationsteknik med anknytning till bolagets verksamhet i övrigt.

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2024-11-27	2024-01039	5 (32)

1.3 Ledning och styrning av verksamheten

För oss på Göteborgs spårvägar innebär ledning och styrning att vi vet vad som behöver göras, när vi behöver göra det och hur många som behöver delta för att vi ska kunna lyckas skapa effektiva leveranser. I praktiken betyder det att vi organiserar oss, styr och leder mot vår vision, våra mål och våra uppdrag.

För att illustrera hur vi tänker kring styrning och ledning har vi tagit fram en styrmodell (se bild till höger). I toppen av huset finns vår mission och vision. Vi vägleds av vår mission och strävar efter att på sikt nå visionen. Huset hålls upp av två pelare: våra kärnvärden och vårt medarbetarskap och ledarskap. Dessa delar ska vara starkt förankrade i vår verksamhet och är avgörande för att vi ska kunna nå våra mål som är husets kärna. I nedre delen av huset har vi ett antal metoder och modeller som hjälper oss att leda, styra och utvecklas.

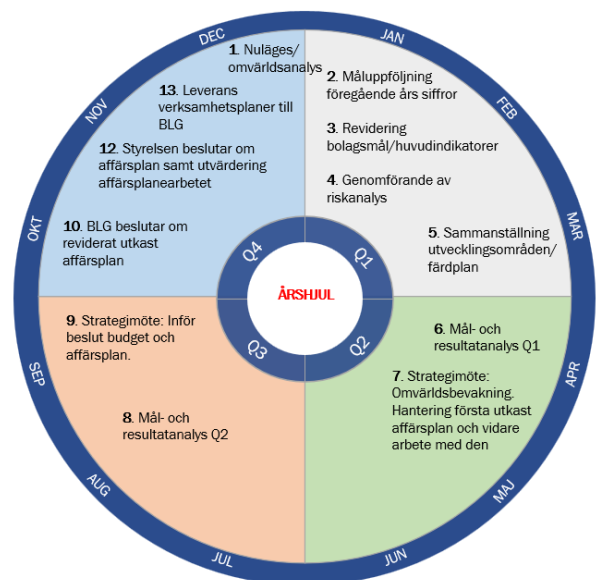


I arbetet med att skapa och bibehålla en ändamålsenlig organisation är resurserna av avgörande vikt. Den verksamhet vi bedriver är starkt styrd av lagar och regler. Vår ambition är att hållbarhet ska genomsyra allt vi gör i verksamheten.

Göteborgs spårvägar tillämpar processororienterat arbetssätt för att skapa gemensamt fokus på mål, uppdrag och leveranser. Medarbetares delaktighet i att leverera mot affärsidén, systematik och ständig förbättring är nödvändiga förutsättningar för att vi ska nå våra mål och närma oss visionen.

I vårt verksamhetsledningssystem Spåret finns våra arbetssätt, mål, kärnvärden och värdegrund samlat. Våra ledningsprocesser skapar förutsättningar för helhetssynen och är etablerade arbetssätt för att efterleva styrmodellen.

De övergripande händelserna på bolagsnivå visualiseras i årshjulet.



Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2024-11-27	2024-01039	6 (32)

1.4 Hållbar utveckling

Hållbar utveckling innebär att samhället och dess verksamheter ska utvecklas på ett sådant sätt att vi tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov. För oss på Göteborgs spårvägar innebär det att vi ska erbjuda klimatsmart kollektivtrafik på ett ansvarsfullt och hållbart sätt ur alla tre dimensionerna: ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet.

Vårt bidrag till hållbar utveckling

Agenda 2030 är en handlingsplan med mål för omställning till ett hållbart samhälle för människorna, planeten och välståndet. Målen och delmålen omfattar samtliga tre dimensioner av hållbar utveckling. För Sveriges del ligger en stor del av innehållet i Agenda 2030 inom ramen för det kommunala grunduppdraget. Kommunerna har därmed naturligt en viktig roll i att förverkliga målen i agendan. Göteborgs spårvägar är ett kommunalt bolag och bidrar till Göteborgs stads arbete med Agenda 2030. I bilden nedan illustreras hur Göteborgs spårvägar bidrar till målen och delmålen i Agenda 2030.



EU:s nya direktiv (CSRD) kommer att ersätta tidigare EU-lagstiftning gällande hållbarhetsrapportering vilket ställer krav på oss att rapportera enligt en specifik rapporteringsstandard. Under det kommande året kommer bolaget att skapa en tydlig hållbarhetsstrategi. Arbetet som ligger till grund för att uppfylla kraven på hållbarhetsrapporteringen kommer att fungera som underlag för verksamhetens hållbarhetsstrategi och målsättningar mot Agenda 2030.

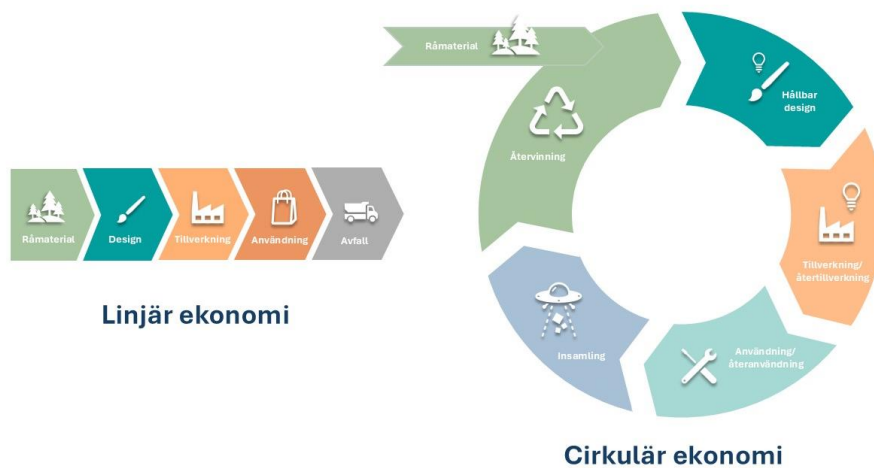
Göteborgs spårvägars största bidrag till en hållbar utveckling är att så många människor, så ofta som möjligt, väljer spårvagn före bilen. Det gör vi bäst genom att erbjuda en hållbar, tillgänglig, pålitlig och trafiksäker resa och därmed också en positiv reseupplevelse. För att lyckas med detta krävs att vi har både kunskap och förståelse för resenärernas nuvarande och framtida behov, förväntningar, krav och önskemål. I detta

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2024-11-27	2024-01039	7 (32)

arbete är den täta dialogen och samverkan med Västtrafik och Stadsmiljöförvaltningen av avgörande vikt.

Bolaget kan också bidra genom att tillhandahålla sina tjänster med minskad påverkan på omvärlden. Cirkularitet ska vara en självklarhet inom bolaget, det innebär att vi alltid tar ett stort ansvar för att använda resurser på ett effektivt sätt och arbeta för att ställa om till cirkulär ekonomi (se bild nedan), det innebär att resurserna nyttjas effektivt och att deras värde upprätthålls genom lång användningstid, möjlighet att reparera, återanvända och återvinna varor och material.

Krav ska alltid ställas i upphandlingar så att även våra leverantörer tar sitt ansvar i sitt hållbarhetsarbete och så att vi påverkar dem i rätt riktning för att en hållbar omställning även ska ske hos dem.



Ekologisk hållbarhet

Vi bidrar till att människor kan ta sig runt i staden med hjälp av spårvagnar som drivs på förnybar el. Vi vill att ännu fler ska resa med oss, samtidigt som vi blir mer och mer resurseffektiva. Idag kommer vårt största klimatavtryck från inköp av varor och tjänster.

För att minska vårt klimatavtryck (CO₂e) ska Göteborgs spårvägar jobba effektivt och aktivt med att minska klimatpåverkan i hela sin värdekedja, det vill säga, inom verksamheten, uppströms och nedströms. Mål ska sättas på vetenskaplig grund och utifrån Parisavtalets ambitionsnivå (begränsa global klimatpåverkan till 1,5 grader).

Social hållbarhet

Göteborgs spårvägar strävar efter att erbjuda tjänster som är tillgängliga för alla som reser med oss oberoende av kön, identitet, ålder och funktionsnedsättning. Under de kommande åren kommer vi att fokusera särskilt på att utforma arbetssätt som går i linje med Göteborgs stads program för full delaktighet. Det betyder att vi kommer att arbeta aktivt för att öka tillgängligheten i och till våra vagnar så att alla resenärer, inklusive grupper med särskilda behov, kan resa med oss.

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2024-11-27	2024-01039	8 (32)

Göteborgs spårvägar ska vara en trygg arbetsplats som är säker och inkluderande. Det innebär till exempel att arbetsplatsen är tillgänglig, att medarbetare känner sig både trygga, säkra och respekterade och att det råder nolltolerans mot alla former av diskriminering.

Bolaget arbetar för att främja en hälsosam livsstil och för att minska ohälsa. Inom Göteborgs spårvägar genomförs flera olika hälsosatsningar av både främjande, förebyggande och åtgärdande karaktär till exempel rådgivning via Viktväktarna och gemensamma aktiviteter inom motionsområdet. Balans mellan arbete och fritid är också av hög prioritet.

Bolaget samverkar också med Stadsmissionen i olika projekt som riktar sig till människor som befinner sig i olika former av utsatthet. Människan bakom uniformen syftar till att stärka bandet och öka förståelse mellan civilsamhället och uniformsbärande yrkesgrupper. Sedan år 2022 är bolaget stolt partner till West Pride.

Ekonomisk hållbarhet

Göteborgs spårvägar är en offentlig verksamhet i form av ett kommunalt bolag som finansieras av Västtrafik. Offentliga aktörer har ett särskilt ansvar att agera så att medborgarnas förtroende bibehålls. Verksamheten ska bedrivas på ett kostnadseffektivt och hållbart sätt där vi nyttjar varje tilldelad krona utan att kompromissa med säkerheten.

2. Detta är vår omvärld

I detta kapitel redogör vi för hur vi beaktar det som sker i vår omvärld. Här tar vi avstamp både i sådant som är gemensamt för alla som verkar i den bransch som vi verkar i och sådant som sker i vår omedelbara närhet. Avslutningsvis presenterar vi SWOT-analysen och redogör vi för hur de identifierade omvärldsfaktorerna påverkar bolaget på kort sikt.

Den bransch vi verkar i kräver att vi beaktar både det som sker i vår omedelbara närhet och sådant som är gemensamt för alla trafikoperatörer som verkar på marknaden. Omvärldsbevakning är viktig och skapar förutsättningar för oss att identifiera omständigheter som hjälper oss att planera, styra och utveckla vår verksamhet. Förutom det som anges nedan är benchmarking (att jämföra sig med andra) en viktig metod för att samla information som kan användas för att bättre rusta bolaget för framtiden.

2.1 Megatrender (Trafikverkets omvärldsanalys)

Vart fjärde år tar Trafikverket fram en omvärldsanalys som fokuserar på långsiktiga trender i samhället, transportsystemet och den offentliga förvaltningen. I

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2024-11-27	2024-01039	9 (32)

omvärldsanalysen har fem trender identifierats och bedömts kunna få stor inverkan på oss och vårt resande.



Förändrat klimat

Ökade utsläpp av växthusgaserna har en negativ påverkan på klimatet. Att minska vår klimatpåverkan är utmanande men avgörande för att vi ska kunna vända trenden. Parallellt med det ökade utsläppet sker en global ökning av energibehovet vilket i sig ställer högre krav på tillgången på koldioxidneutral el. Något som får ses som positivt är de fallande kostnaderna för sol- och vindkraft som driver på övergången till fossilfri kraft.



Inbromsad globalisering

Den senaste tiden har globaliseringstakten bromsat in men Sverige är fortsatt beroende av vad som sker utanför landets gränser. Konkurrensen ökar globalt, från både andra nationer och företag som i grunden verkar inom andra branscher.



Förändrad urbanisering

En trend som observerats är att storstäderna fortsätter att växa, dock i en lägre takt än tidigare. Kranskommuner attraherar mer och mer i och med en förändrad syn på distansarbete. I Sverige blir befolkningen allt fler och äldre. Medvetenheten om detta skapar förutsättningar att utveckla en kollektivtrafik som möter dessa förändrade behov.



Accelererad digitalisering

Den tekniska utvecklingen går framåt med en oförminskad kraft vilket skapar nya mönster i samhället. Digitalisering och de nya kommunikationslösningarna skapar nya förutsättningar för allt från inköp till arbetsliv och social samvaro. Även om digitaliseringen skapar nya möjligheter kan detta även innebära att vissa individer och företag inte maktar med att hänga med i utvecklingen vilket kan resultera i att de hamnar på efterkälken.



Ökad resiliens

De oroligheter som pågår i världen, inte minst kriget i Ukraina, samt ökad organiserad brottslighet bedöms utgöra en risk till större sårbarhet i samhället. Covid-19-pandemin skapade för många en insikt om sårbarheten på både individ- och samhällsnivå. Som ett

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2024-11-27	2024-01039	10 (32)

resultat av detta har ett större intresse observerats, både från offentliga och kommersiella aktörer, för att skapa en högre beredskap för framtida oväntade händelser.

2.2 Göteborgs spårvägars förutsättningar

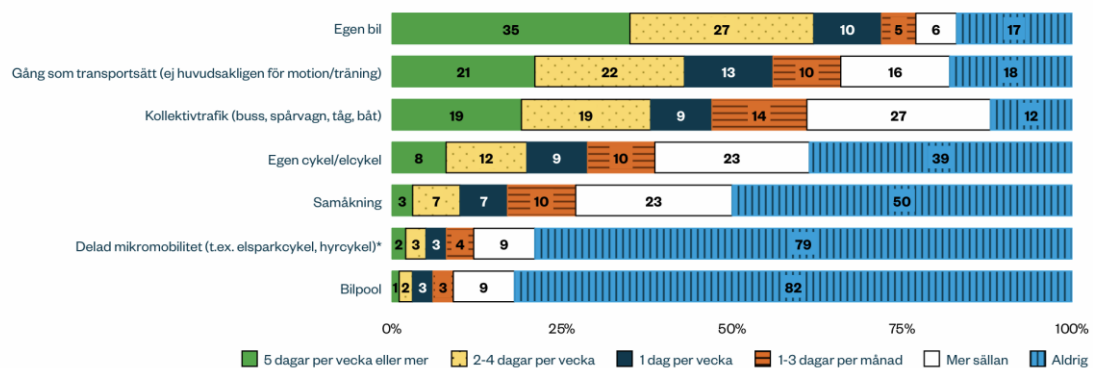
Resande i Västra Götaland och Göteborgs innerstad

Det avtalsförhållande som Göteborgs spårvägar har med Västtrafik gör det inte möjligt för oss att genomföra egna kundundersökningar med resenärerna. I stället har vi tillgång till undersökningar som Västtrafik genomför med resenärerna. En av dessa undersöker resvanor och attityder hos invånarna i Västra Götaland. Eftersom bolaget kör 40 procent av all kollektivtrafik i Västra Götalandsregionen är det viktigt för oss att beakta undersökningens resultat för att vi ska kunna vara med och bidra i utvecklingen av framtidens resande.

Resefrekvens per färdmedel.

Resefrekvens med olika färdmedel(%). Bas: Samtliga.

Fråga: Hur ofta förflyttar du dig på följande sätt?



De vanligaste sätten att förflytta sig på är med egen bil, till fots och med kollektivtrafiken. Endast 12 % uppger att de aldrig reser med kollektivtrafiken. Andelen som svarar att de använder sig av delad mikromobilitet varje månad är 12 %.

* Ny fråga 2024, tidigare var Elsparkcykel och Hyrcykel två separata frågor.

7



Den senaste resvane- och attitydundersökningen genomfördes 2024. Den visar på att resenärerna har en önskan om att snabba på omställningen till hållbart resande men att de behöver en knuff för att välja mer hållbara alternativ för att transportera sig. Undersökningen visar att bilen är det populäraste färdmedlet för invånarna i Västra Götaland men att kollektivtrafik är störst i Göteborgs innerstad där endast två procent av de svarande uppger att de aldrig reser med kollektivtrafik. Majoriteten av de svarande i Västra Götaland uppger att de tror att de kommer att resa lika mycket eller mer med kollektivtrafiken i framtiden samt att mer resurser behöver läggas på att utveckla kollektivtrafiken. Att de svarande uppger att de tror att de kommer resa mer i framtiden

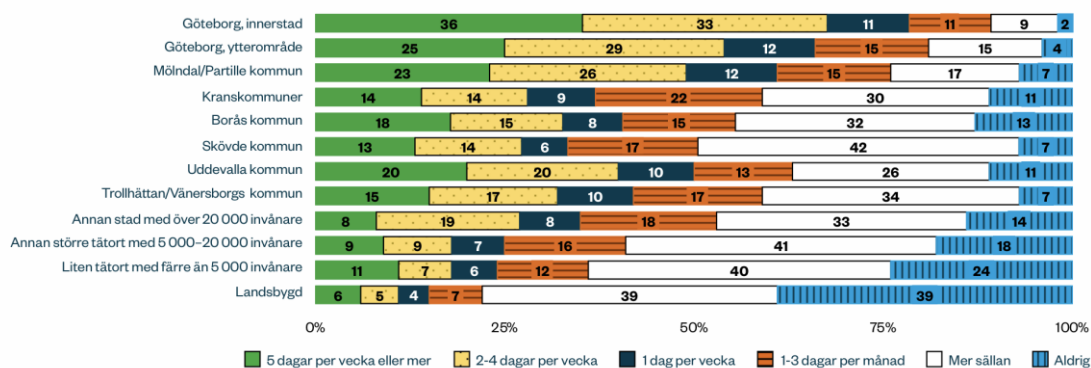
Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2024-11-27	2024-01039	11 (32)

går helt i linje med *Göteborg 2035 Trafikstrategi för en nära storstad* där ett av målen är att 55 procent av de motoriserade resorna ska ske med kollektivtrafik.

Resefrekvens efter bostadsort – kollektivtrafik.

Resefrekvens med kollektivtrafik(%). Bas: Samtliga.

Fråga: Hur ofta förflyttar du dig med kollektivtrafik?



Andelen som reser med kollektivtrafik är störst bland boende i Göteborgs innerstad och minst på landsbygden. Uddevalla kommun sticker ut när det gäller resande med kollektivtrafik med hela 20 % som svarar att de reser 5 dagar i veckan eller mer.

9



De flesta som reser med spårvagn gör det i rusningstrafik och vi kan anta att det i huvudsak rör sig om resor till och från arbeten samt skolor. Rusningstrafik är tiden mellan klockan 06.00 och 08.59 och 14.00 och 17.59. Cirka 40 procent av resorna görs i rusningstrafik och så har det sett ut under en längre period.

Precis som Trafikverkets omvärldsanalys anger ser vi också att allt fler människor väljer att bosätta sig i storstadsområden och uppskattningen är att cirka 800 000 personer år 2035 kommer att bo i det sammanhängande stadsområdet Göteborg-Mölnadal-Partille. Kollektivtrafiken är en bärande del av en enklare vardag för fler och en förutsättning för en hållbar stadsutveckling. Göteborgs spårvägar arbetar idag, tillsammans med Västtrafik och Stadsmiljöförvaltningen, med att utveckla kollektivtrafiken. Tillsammans behöver vi fortsätta att utveckla våra samverkansmodeller för att säkra resurseffektivitet i systemet som helhet.

Trafikförsörjningsprogrammet 2021–2025 Hållbara resor i Västra Götaland är Västra Götalandsregionens övergripande styrdokument för kollektivtrafikens utveckling. Två av målen i trafikförsörjningsprogrammet är att kollektivtrafikens marknadsandel av de motoriserade resorna ska återtas och bli minst 33 procent och att antalet resor med kollektivtrafik ska återtas och bli minst 350 miljoner resor till år 2025. Genom att nå upp till våra mål kring fler resor med spårvagn kan vi bidra till dessa mål.

Västra Götalandsregionen, Västtrafik, Göteborgs Stad, Möndals stad och Partille kommun har tillsammans tagit fram ett program med en långsiktig målbild som sträcker sig till år 2035, benämnd *Målbild Koll2035*. En målbild som huvudsakligen går parallellt

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2024-11-27	2024-01039	12 (32)

med Göteborgs spårvägars avtalstid till och med år 2034. *Målbild Koll2035* visar hur kollektivtrafiken behöver utvecklas och de infrastrukturinvesteringar som föreslås i den skapar utrymme för att minst 75 procent fler resor kan göras.

Genomförandet av *Målbild Koll2035* kräver ett tätt och utökat samarbete med flera aktörer och intressenter. För att skapa mobilitet under denna period krävs det att spårvägstrafiken prioriteras framför biltrafiken. *Målbild Koll2035* förmedlar dessutom att nya spårvägar och stråk kommer att ingå i trafikprogrammets målbild för stadstrafiken. Detta ger nya möjligheter för Göteborgs spårvägar.

2.3 Marknads- och konkurrensanalys

Spårvagnstrafiken är direkttilldelad via avtal fram till år 2034 vilket innebär att vi har ensamrätt i utförandet av spårvagnstrafiken. Likväl kan konkurrenterna ställa krav på att Göteborgs spårvägar följer alla lagar, avtal och regler som finns kring bolaget och dess verksamhet. Konkurrenterna förutsätter vidare – i förhållande till ägare och beställare – att Göteborgs spårvägar behandlas neutralt på marknaden.

Även om vi inte konkurrerar med andra bolag om att framföra spårvagn måste vi, precis som kollektivtrafiken i stort, undersöka hur väl vi står oss jämfört med bilen. En annan omständighet som också är viktigt för oss att beakta är hur stor potential vi har på marknaden. Syftet med en marknads- och konkurrensanalys är att ta reda på vad vi kan göra som bolag för att få ut den största möjliga effekten inom dessa två områden. Det handlar alltså om att undersöka konkurrenskraften och marknadspotentialen i det vi erbjuder.

I det regionala trafikförsörjningsprogrammet är målet för 2021–2025 att åter nå de marknadsandelar som kollektivtrafiken hade innan covid-19, alltså minst 33 procent av de motoriserade resorna. Göteborgs spårvägar vill bidra till att uppnå de mål som regionen satt kring kollektivtrafikens marknadsandel. Det är framför allt från privatbilismen vi vill ta marknadsandelar från även om det vid exempelvis spårutbyggnad längre fram kommer att ske överflyttning av resor mellan olika kollektivtrafikslag. Vi vet också att våra linjer är utformade utmed tätbefolkade stråk samt att nybyggnationerna sker utmed spårvägsnätet varför marknadspotentialen i Göteborg och Mölndal är hög. Således handlar det för oss om att erbjuda en trafik som når upp till potentialens storlek och kapacitet.

En viktig parameter vad gäller konkurrensförmåga är kollektivtrafikens restid jämfört med bilens. För att nå målen i *Målbild Koll2025* om maximalt 15 minuter till city från tyngd- och målpunkterna, maximalt 30 minuter mellan respektive tyngd- och målpunkt samt en restidskvot på maximalt 1,25 jämfört med bil måste en rad åtgärder komma på plats. Det är viktigt att Göteborgs spårvägar arbetar tillsammans med Västtrafik och Stadsmiljöförvaltningen för att främja framkomligheten för spårvagn. Det behövs många

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2024-11-27	2024-01039	13 (32)

insatser på både lång och kort sikt för att öka reshastigheten samt minska risken för förseningar, allt ifrån ny infrastruktur till ändrad hantering av dörrstyrning.

2.4 Påverkansfaktorer på kort sikt

Utifrån ovan megatrender, våra egna förutsättningar och andra faktorer i vår omvärld har vi identifierat ett antal faktorer som kan ha stor påverkan på vår måluppfyllelse under åren 2025–2026.

Gemensamt för offentlig sektor är allt större utmaningar med att försörja verksamheten med kompetens. Trafikoperatörerna i både fri och upphandlad konkurrens har framför allt svårt att tillsätta tillräckligt med förare. Andra grupper som är viktiga att attrahera och behålla är tekniker och specialister. För att skapa förutsättningar för att kunna attrahera och rekrytera morgondagens medarbetare arbetar bolaget brett på flera fronter med såväl utveckling av arbetsgivarerbjudandet i form av löner, förmåner, samt schemaläggning och utveckling av interna processer som samarbeten med andra aktörer för att sänka trösklarna in i yrket.

Externa faktorer som kan påverka efterfrågan på spårvägsresor negativt är ökat distansarbete och upplevd otrygghet i samhället. Ökande bränslepriser och intresse för hållbart resande kan påverka resandet positivt. Förändringar i infrastrukturen i staden kan påverka vår framkomlighet och leveransförmåga både positivt och negativt. Det pågående arbetet med Västlänken och kommande uppstart av kanalmurarnas renovering påverkar vår verksamhet negativt. När Allélänken och Lindholmsallén är på plats skapas en mer robust anläggning, vilket ger positiva effekter i framkomlighet och minskar sårbarheten.

2.5 Teknisk utveckling

Precis som Trafikverket anger i sina megatrender är vi också medvetna om den tekniska utvecklingens framfart och vikten av att vi hänger med i den utvecklingen. Nya lösningar växer fram i allt snabbare takt vilket påverkar både näringslivets och människors transportbehov.

Användningen av AI och självkörande fordon kommer troligen att öka under de kommande åren. I kollektivtrafikbranschen kan AI användas för att samla in data i syfte att ge resenärerna en bra reseupplevelse i form av bättre trafikinformation, stärka säkerheten, förhindra brottsligheten och möjliggöra för trafikoperatörerna att se fordonets exakta position. Under de kommande åren behöver Göteborgs spårvägar fortsätta omvärldsbevaka utvecklingen och identifiera hur vår verksamhet kan effektiviseras med hjälp av AI och innovativa tekniska lösningar.

Vad gäller underhåll av spårvägsanläggning vet vi redan idag att de investeringar som är planerade under de kommande åren effektiviserar underhållet av banan. I början av

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2024-11-27	2024-01039	14 (32)

2025 räknar vi med att ha en laserscanning på plats som kommer att hjälpa oss med att upptäcka risk för rälsbrott innan brottet faktiskt sker. Detta kommer att leda till bättre planering av underhållet och snabbare åtgärd av brister i banan. Ett annat initiativ som pågår är så kallad digital inmätning av spårvägsanläggning. Det innebär att våra fordon utrustas med sensorer som mäter banans skick. Den data som samlas in kan nyttjas i planeringen och utförandet av det förebyggande underhållet av banan.

Under det kommande året kommer vi att utreda möjligheten att investera i en så kallad svetsrobot som kommer att kunna hantera samtliga påsvetsarbeten i Göteborg och Mölndal.

Spårvagnsmodellerna M33 och M34 är mer uppkopplade än de äldre vagnarna vilket förser oss med en helt annan typ av information som kan nyttjas i planeringen av underhåll av fordonen. Optimering av fordonsunderhåll kommer vara i fokus under kommande år. Som ett första steg i detta kommer vi under 2025 att genomföra värdeflödesanalyser i samtliga av våra underhållsprocesser.

Stadsmiljöförvaltningen driver, i samarbete med Västtrafik och Göteborgs spårvägar, ett utredningsarbete i syfte att ta reda på om ett varningssystem som varnar föraren om framförvarande fordon kan införas på särskild banvall. Ett sådant system skulle öka trafiksäkerheten både för resenärerna och för våra medarbetare.

2.6 Nulägesanalys (SWOT)

Nuläget gällande Göteborgs spårvägars styrkor, svagheter, möjligheter samt hot gällande verksamheten redovisas enligt följande;

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2024-11-27	2024-01039	15 (32)

Internt	<h3>Styrkor</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Samhällsviktigt uppdrag med en hållbar profil. • Starkt varumärke. • Oftast resenärens förstaval av kollektivtrafikslag. • Stabila avtal och ägandeförhållanden. • Bra facklig samverkansmodell. • Snabb, flexibel och lösningorienterad organisation. • Stor intern kompetens i verksamheten. • Utvecklade kundrelationer med Västtrafik och Stadsmiljöförvaltningen. • Möjlighet att påverka helheten av spårvägsleveransen. • Tydlig vision och kärnvärden. • Ett bra uppraderat anställningserbjudande. • Intressant produkt som skapar arbetsglädje. 	<h3>Svagheter</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Digital omognad gällande kompetens och system. • Långsiktig planeringsförmåga och strategisk framförhållning. • Stor administration, gällande både arbetssätt och stödfunktioner, och bristande digitala arbetsverktyg. • Bristfällig datakvalitet. • Fordonskvalitet M29/32. • Försening M34. • Svårt att hitta rätt kompetens jämfört med vad GS erbjuder. • Delar av anställningserbjudandet. • Arbete sker i stuprör och bristande förståelse av interna och externa kunders perspektiv. • Låg förändringsbenägenhet.
	<h3>Möjligheter</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Stora infra- och kollektivtrafiksatsningar, ex. Allé-länken. • Göteborgs Stads omorganisation förenklar. • Ökad vilja att satsa på kollektivtrafiken pga. klimatförändringar. • Strategiskt hållbarhetsarbete • Samhället styr mot större marknadsandel av resandet till kollektivtrafiken. • Västlänken medför ett ökat resande. • AI – tillämpning och effekt. • Upphandling av bättre avtal med leverantörer. • Vårt ägandeförhållande gör att vi kan påverka strategiska beslut hos Västtrafik och Stadsmiljöförvaltningen. • Teknikutveckling – GS kan bli effektivare. • Politiken. 	<h3>Hot</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Långa ställtider med satsningar kring fordon, depå och infrastruktur. • Banans skick – stora kostnader på sikt. • Risk för försenad ombyggnation av hållplatser för M34. • Framtida konkurrenssituation • Hotbild i omvärlden - terror, krig och dess konsekvenser. • Klimatförändringar – skyfall, värme etc. • Regionens ekonomiska förutsättningar. • AI – GS följer ej utvecklingen. • Sårbar personuppgiftshantering. • Kriminella nätverk. • Polarisering ger sociala spänningar. • Kompetensbrist. • Politiken.
Externt		

3. Våra bolagsmål

I detta kapitel redogör vi för våra bolagsmål och förklarar vad målen innebär för oss samt hur våra mål hänger ihop med vår vision, Göteborgs Stad och de uppdrag som tilldelats oss av Västtrafik och Stadsmiljöförvaltningen. Avslutningsvis presenterar vi riskanalysen.

Göteborgs spårvägars affärsidé, vision, mission och kärnvärden ligger till grund för styrning och ledning inom bolaget. Detta tillsammans med omvärldsanalysen, ägardirektivet, mål angivna av Göteborgs Stad samt fokusområden angivna av Västtrafik utgör grunden för Göteborgs spårvägars bolagsmål. Bolagsmålen speglar också bolagets bidrag till Agenda 2030.

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2024-11-27	2024-01039	16 (32)

3.1 Mål angivna av Göteborgs stad

Det finns sju mål från Kommunfullmäktige i 2024 års budget. Göteborgs spårvägar omfattas särskilt av fyra av målen (nummer 1, 3, 5 och 7).

1. Göteborg ska vara en jämlik och trygg stad där alla invånare ges inflytande och möjlighet till delaktighet.
2. Segregationen i Göteborg ska brytas.
3. Göteborg ska klara kompetensförsörjningen.
4. Göteborg ska byggas ihop till en grön och levande stad utan bostadsbrist.
5. Göteborg ska vara ledande i klimatomställningen och ha hög biologisk mångfald.
6. Göteborgs Stad ska ha en välfärd som möter göteborgarnas behov.
7. Göteborgs Stad ska ge sina anställda en bra arbetsmiljö och goda arbetsvillkor.

Mål för 2025 beslutas av Kommunfullmäktige i november. När det är gjort kommer de ses över och eventuella justeringar av GS bolagsmål kan komma att göras.

3.2 Västtrafiks fokusområden

Västtrafiks Affärsplan 2023–2025 ligger till grund för Västtrafiks verksamhet och de olika samarbetena med deras olika partners, där Göteborgs spårvägar är en av partnererna. Affärsplanen innefattar tre fokusområden vilka är av betydelse för Göteborgs spårvägar att ta hänsyn till:

- Ökad marknadsandel – öka resandet och marknadsandelen för hållbart resande
- Ekonomiska hållbarhet – skapa ekonomiskt utrymme för att finansiera fortsatta satsningar för ökat hållbart resande
- Hela samhällets mobilitetsaktör – påverka samhället i en hållbar riktning och leverera på en större del av människors resbehov

3.3 Göteborgs spårvägars bolagsmål

Göteborgs spårvägar kraftsamlar sin verksamhet gentemot följande fem bolagsmål. Bolagsmålen är tätt sammankopplade och påverkar i hög grad varandra. Tillsammans utgör de en helhet för vad som anses vara kritiska framgångsfaktorer för Göteborgs spårvägar.

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

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2024-11-27	2024-01039	17 (32)

För att kunna mäta hur väl vi når upp till bolagsmålen har en eller flera huvudindikatorer kopplats till respektive mål. Flera faktorer är avgörande för hur väl vi når upp till målen. Huvudindikatorerna hjälper oss att styra i en positiv riktning.

Ökat resande

Vi strävar ständigt efter att fler resenärer väljer att resa med oss. Genom att fler väljer att åka kollektivt bidrar vi till en hållbar samhällsutveckling. Ett ökat resande möjliggörs genom att vi strategiskt, taktiskt och operativt arbetar med frågor som skapar förutsättningar för en hög och tillförlitlig leverans. Vi beaktar samspelet mellan resurserna medarbetare, fordon, spårvägsanläggning och depåer. I planering och utförande ser vi till att alla faktorer hakar i varandra i rätt tid så att det totala systemet fungerar. Ett väl fungerande samspel ger förutsättningar för ökat resande.

Bolagsmål	Huvudindikator	Beskrivning	Mätmetod	Prognos 2024	Mål 2025	Mål 2026	Mål 2027	Mål 2030
Ökat resande	Antal resor ska öka	Antal resor (st)	Data hämtas från VT resedata	127 milj	132 milj	140 milj	144 milj	157 milj

Säker och hållbar resa

Vi arbetar proaktivt och systematiskt med trafiksäkerhets- och arbetsmiljöfrågor i syfte att leverera säkra resor för medarbetare, resenärer och medtrafikanter. Vi strävar mot noll olyckor kopplat till våra fordon, spårvägsanläggningen och arbetsplatser. För att leverera hållbara resor arbetar vi aktivt med miljö- och samhällsfrågor och vi fokuserar på att minska vår klimatpåverkan.

Bolagsmål	Huvudindikator	Beskrivning	Mätmetod	Prognos 2024	Mål 2025	Mål 2026	Mål 2027	Mål 2030
2. Säker och hållbar resa	2.1 Antal olyckor i trafik ska minska	Antal olyckor i trafik per tågkilometer ska minska jämfört mot föregående år	Antal olyckor i trafik enligt beslutade kategorier (fotgängarolyckor, kollisioner ex depå, urspårning ex depå, vägtrafikolycka; resenär personskada endast fall i fordon, plankorsningsolycka) per tågkilometer (fordonskilometer för tjänstefordon). Data hämtas från HOA och Hastus.	20,8 olyckor i trafik per miljon tågkilometer	-7%	-7%	-5%	-5%
	2.2 Antal olyckor på arbetsplats ska minska	Antal olyckor på arbetsplats ska minska jämfört med föregående år	Antal olyckor på arbetsplats (olycksfall med sjukfrånvaro) per miljon arbetad timma. Data hämtas från IA och Bokksus.	22,1 olyckor på arbetsplats (med frånvaro) per miljon arbetad timma	-10%	-10%	-10%	-10%

	2.3 Klimatavtrycket ska minska*	Klimatavtryck ska minska jämfört med basåret 2020	Klimatavtryck beräknat enligt SBTi (Science Based Targets initiative)*						-42%
--	---------------------------------	---	--	--	--	--	--	--	------

* Utvecklas under 2024/ 2025. Ett arbete pågår med modellutveckling för att beräkna klimatavtryck samt åtgärdsplan där olika åtgärders reduktionspotential och måluppfyllnad framgår.

Säkrad kompetensförsörjning

Ett positivt arbetsgivarvarumärke och ett attraktivt arbetsgivarerbjudande är avgörande för att kunna attrahera, rekrytera, utveckla och behålla nuvarande och framtida medarbetare, vilka utgör grunden för vår verksamhet. Göteborg spårvägar ska ledas med ett ledarskap där alla medarbetare involveras och uppmuntras att vara delaktiga i bolagets utveckling och arbete med ständiga förbättringar. Tillit, engagemang och delaktighet ska gå hand i hand med tydligt ställda förväntningar på ledarskap, medarbetarskap och prestation.

Bolagsmål	Huvudindikator	Beskrivning	Mätmetod	Prognos 2024	Mål 2025	Mål 2026	Mål 2027	Mål 2030
3. Säkrad kompetensförsörjning	3.1 Hållbart medarbetarengagemang ska öka	HME (index)	Medarbetarenkät. Index utifrån 9 specificerade frågor	73	75	77	79	82
	3.2 Antal vakanta tjänster ska minska	Antal vakanta tjänster (st)	1. Antal lediga rader förare (personalprognos, ursprunglig trafik), månadsvis 2. Antal tjänster som vi annonserat men som inte tillsatts (Visma recruit), månadsvis 3. Antal konsulter som bemannar tillsvidare tjänster, månadsvis	71	50	40	30	25

Nöjda kunder

Våra resenärer, Västtrafik och Stadsmiljöförvaltningen ställer höga krav på oss som kollektivtrafikbolag. Nöjda kunder är en förutsättning för att vi ska kunna utvecklas som bolag samtidigt som det ger oss förtroende och handlingsutrymme.

Kundernas behov, krav och önskemål är viktiga för oss och vi strävar alltid efter att uppfylla kundernas förväntningar. Genom att mäta kundernas synpunkter och upplevelse, analysera utfall och förbättra oss får vi nöjdare kunder.

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2024-11-27	2024-01039	19 (32)

Bolagsmål	Huvudindikator	Beskrivning	Mätmetod	Prognos 2024	Mål 2025	Mål 2026	Mål 2027	Mål 2030
4. Nöjda kunder	4.1 Kundnöjdhet ombord ska öka	KNO frågan nöjdhet med "senaste resan" (index)	Västtrafiks KNO-undersökning. Genomförs varje kvartal	3,9/5	4,0/5	4,1/5	4,2/5	4,5/5
	4.2 Kundsynpunkter resenär ska minska (neg)	Antal negativa kundsynpunkter per miljoner resor (st)	Data hämtas från VT reklamationsavdelning. Nivå 3. Månadsvis.	163,6	160,3	157,1	154	138,6
	4.3 Trafikservicegraden ska öka	Planerade resor jämfört med genomförda resor (%)	Trafikservicegrad mäter störningsfria turer. Underlag för mätning är registrerade indragningar i HOA	93,5%	96%	96%	97%	98%
	4.4 Punktligheten ska öka	Planerade avgångar mot faktiska avgångar som är i tid (%)	Avgångar i tid från reglerhållplats avser vagnar mellan +30 sek och - 3min. Data hämtas från ITS4 Mobility	71,5%	76%	76%	77%	82%

Ständigt förbättrad effektivitet

Genom effektiva arbetssätt och rätt nyttjande av resurser uppnås förbättrad effektivitet. Förbättrad effektivitet innebär att vi "får mer för pengarna". För att förbättra våra arbetssätt och därmed skapa förutsättningar för förbättrad effektivitet behöver vi arbeta processororienterat och med ständiga förbättringar. Detta görs genom god förmåga att mäta utfall, analysera och vidta åtgärder.

Bolagsmål	Huvudindikator	Beskrivning	Mätmetod	Prognos 2024	Mål 2025	Mål 2026	Mål 2027	Mål 2030
5. Ständigt förbättrad effektivitet	5.1 GS ska ha en effektiv organisation	Stödkostnaderna ska takta med verksamhetskostnaderna	Stödkostnader (OH1) i förhållande till totala kostnader	11,6%	11,4%	11,2%	10,7%	10%
	5.2 GS ska ha en effektiv anskaffningsprocess	Anskaffning ska ske från avtalade leverantörer	Värdet av anskaffningar från icke avtalade leverantörer ska minska	-7%	-10%	-10%	-10%	-10%
	5.3 Effektivt produktionsunderhåll fordon*							

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2024-11-27	2024-01039	20 (32)

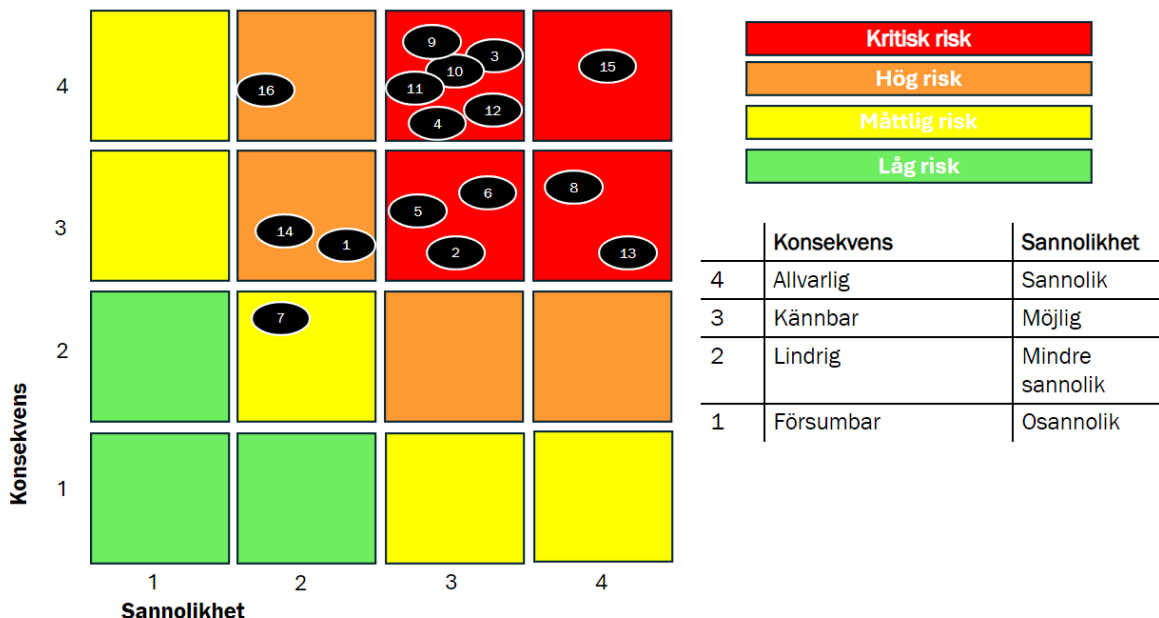
5.4 Kostnadseffektiv drift	<p>a) Kostnader för akut underhåll skall minska jämfört med föregående år.</p> <p>b) Pågående åtgärder av kategori två skall aldrig vara fler än 200 st avstämnda den sista varje månad</p>	<p>a) Avser ärenden med prioriteringsgrad 1 (SÅO), akut under innevarande månad. Registrerade i CityWorks.</p> <p>b) Avser ärenden med prioriteringsgrad 2 (SÅO), datumsatta inom en månad från skapande datum, under innevarande månad. Registrerade i CityWorks.</p>	<p>a) 8 750 000 kr</p> <p>b) 475 st</p>	<p>a) -10%</p> <p>b) max 200 st</p>	<p>a) -10%</p> <p>b) max 200 st</p>	<p>a) -10%</p> <p>b) max 200 st</p>	<p>a) -10%</p> <p>b) max 200 st</p>
5.5 Effektivt nyttjande av periodtid**	Periodundertiden i schema ska minska	Periodundertid i schema	+/- 0% jämfört med 2023	-15% jämfört med föregående år	-15% jämfört med föregående år	-15% jämfört med föregående år	-15% jämfört med föregående år

*Måldata kommer att tas fram och analyseras och presenteras efter Q1 2025.

** Effektivt nyttjande av periodtid i schema för spårvagnsförare innebär att faktisk arbetstid i respektive schemaperiod ska vara i linje med schemats planerade arbetstidsmått.

3.4 Riskanalys

En riskanalys har gjorts av i syfte att analysera och bedöma potentiella risker som kan påverka Göteborgs spårvägars förmåga att nå uppsatta bolagsmål. Vid arbetet deltog styrelsen och bolagsledningen.



Risker

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2024-11-27	2024-01039	21 (32)

1. Implementering av förnyade och förbättrade arbetssätt och digitalisering möter motstånd i organisationen
2. Det försämrade säkerhetsläget och andra samhällshotande faktorer så som cyberattacker påverkar GS leverans
3. Framkomlighet i stadsmiljön är bristfällig och påverkar resenärsnöjdhet, trafiksäkerhet, arbetsmiljö och trafikservicegraden
4. Underhållsplanering bana är för kortsiktig och påverkar resenärsnöjdhet, trafiksäkerhet, arbetsmiljö och trafikservicegraden negativt
5. Ej ändamålsenlig fordonstillgänglighet och fordonstillförlitlighet som påverkas av undermålig depåkapacitet
6. Brist i materialförsörjning till fordon M29, M31, M32 i förhållande till kravställd trafiksäkerhetsnivå och trafikservicegrad
7. Brister i förarnas arbetsmiljö gällande fordonsfunktion, värme, kyla i förhållande till önskad trafiksäkerhetsnivå- och trafikservicegrad
8. Försening i fordonsleveransplan M34 samt otillräckligt antal fordon i förhållande till framtida resandeutveckling och trängsel
9. Korrigerande åtgärder avseende konstruktion av pelarspår på depå Ringön drar ut på tiden
10. Undermåligt skick på depå Majorna i förhållande till behov av flödeslogistik och behov av fordonstillgänglighet
11. Svårigheter att attrahera förare, tekniker och mekaniker i förhållande till anställningserbjudande och förmånsläge
12. Svårigheter att kompetensutveckla medarbetare i förhållande till personalbrist och fordonstillgänglighet
13. Beslut om upphandling av M35 dröjer
14. Korruption och oegentligheter
15. Försenade infrastruktursatsningar i spårvägsnätet
16. Låg resandeutveckling som inte taktar med övergripande hållbarhets- och klimatmål

Alla risker följs upp två gånger per år i samband med uppföljning av bolagsmål.

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2024-11-27	2024-01039	22 (32)

4. Förutsättningar för leverans och utveckling

I detta kapitel redogör vi för de grundförutsättningar som leder oss närmare vår vision. Vi beskriver hur våra resurser medarbetare, fordon, spårvägsanläggning och depå nyttjas och leder oss mot måluppfyllelsen. Avslutningsvis går vi igenom vikten av digitalisering och kvalitetsutveckling.

Ett antal grundförutsättningar så som fordon, spårvägsanläggning, utbyggnad av infrastruktur och depåer behöver finnas på plats för att vi ska kunna uppnå våra mål och förflytta oss mot visionen. I bilden nedan illustreras ett antal milstolpar som påverkar både vår leverans gentemot resenären och arbetsmiljön för våra medarbetare. Trots att vi inte har full rådgighet över dessa milstolpar har vi möjlighet att påverka dem i vår samverkan med Västtrafik, Västfastigheter och Stadsmiljöförvaltningen. Det är också av vikt att bolaget är delaktigt under planering och genomförande samt förberedda inför idrifttagande. Att milstolparna visualiseras enligt nedan skapar en känsla av sammanhang inom bolaget och en förståelse för att vi måste ta en aktiv roll i att skapa bättre förutsättningar att uppnå mål och uppdrag.



4.1 Resurser

Vi har identifierat fyra huvudsakliga resurser som är avgörande för att vi ska kunna leverera den trafik som resenärerna och kunderna förväntar sig av oss. Dessa resurser är medarbetare, fordon, spårvägsanläggning och depå. Arbetet med dessa resurser sker inom ramen för bolagets ekonomiska förutsättningar.

Medarbetare

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2024-11-27	2024-01039	23 (32)

Medarbetarna är bolagets viktigaste resurs. Utan dem stannar verksamheten. Bolaget har cirka 1300 medarbetare fördelade på sju avdelningar. Verksamheten bemannas i första hand med heltidsanställda medarbetare. Vid behov av spetskunskap eller vid tillfälliga arbetstoppar anlitas timanställda, konsulter eller underentreprenörer.

Alla anställda inom bolaget förväntas bidra positivt till arbetsplatskulturen. Göteborgs spårvägars förväntningar tydliggörs i beskrivning av ledarskap, medarbetarskap och kärnvärden.

Arbetsgivare i Sverige möter allt större utmaningar i att försörja sina verksamheter med kompetens. Inom Göteborgs spårvägar är bristen störst vad gäller förare. Även övriga kollektivtrafikslag såsom buss och tåg signalerar om förarbrist. Andra bristkompetenser inom bolaget finns framför allt inom verkstad/depå och infrastruktur.

För att nå ett läge med stabil kompetensförsörjning behövs fortsatta åtgärder som ligger i linje med den strategi och handlingsplan som arbetats fram. Bolaget behöver arbeta aktivt med hela kompetensförsörjningsprocessen – attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avsluta. En god arbetsmiljö och hög arbetstillfredsställelse är nödvändiga förutsättningar för att kunna rekrytera och behålla medarbetare. De organisatoriska förutsättningarna ska möjliggöra för våra medarbetare att göra ett bra jobb. Idag bedriver bolaget ett aktivt och systematiskt arbetsmiljöarbete enligt ett årshjul i kommittéer för hälsa, säkerhet och miljö. Detta går i linje med bolagets arbete med ständiga förbättringar.

Fordon

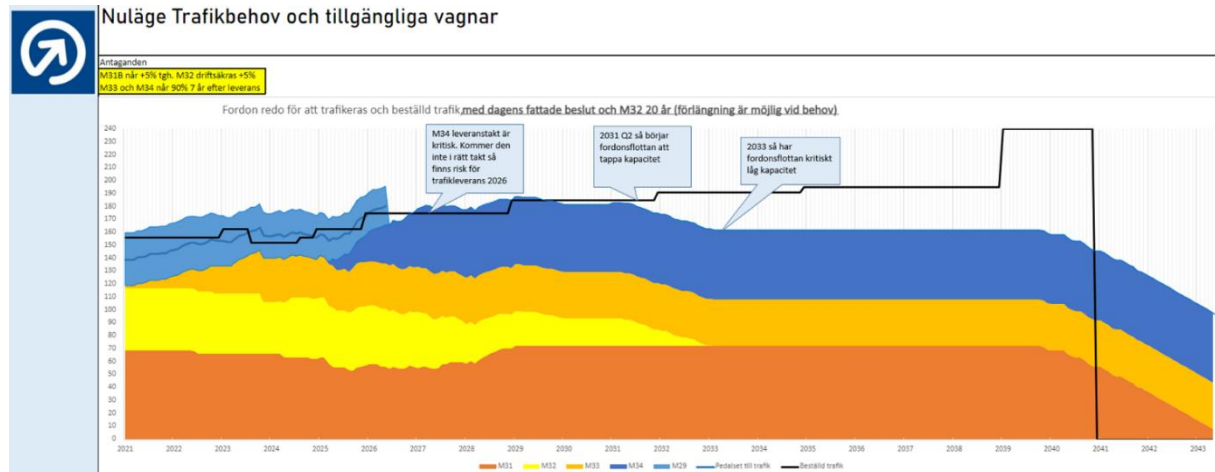
Idag befinner sig vagnsflottan i en intensiv period av förändring. Det också sker en övergripande och långtgående förändring av förvaltningsstrategi inom Västtrafik. Ambitionen är att gå från att planera in nya anskaffningar när behovet uppstår till att förutspå och planera anskaffningar på mycket lång sikt. Fordonen som kritisk arbetsmiljöfråga som också påverkar kompetensförsörjning får inte underskattas och det är av vikt att investeringsbeslut fattas i rätt takt.

Förändringen i förvaltningsstrategi kräver ett kontrollerat utbyte av den nuvarande vagnsflottan och ett fortsatt samarbete mellan oss och Västtrafik. Ambitionen är att i framtiden ha en tydlig livslängd för vagnar som är kopplad till deras ekonomiska och tekniska effektivitet. Modeller byts ut innan de på grund av hög ålder börjar driva kostnader, kräva hög nivå av ingenjörstjänster och orsaka fel beroende på slitage och obsolescens.

Internt kommer fokus under början av affärsplansperioden att ligga på planering, beredning och prognos. Detta kommer medföra en mer förutsägbar och ekonomisk drift av fordonen, samt säkerställa att kvalitet och garantier kan följas upp.

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2024-11-27	2024-01039	24 (32)

Under det kommande verksamhetsåret kommer affärsledningen att ha ett stort fokus riktat mot att tillgodose identifierade behov gällande livstidssäkring av spårvagnsmodellen M32. Även mottagning av nya M34 samt reviderade M31 kommer vara beståndsdelar som är viktiga i affärens strategiska kraftsamling kring att skapa förutsättningar för långsiktighet och högre tillförlitlighet för trafikleveransen.



Spårvägsanläggning

Göteborgs spårvägar, Stadsmiljöförvaltningen, och Västtrafik arbetar i en så kallad trepartssamverkan med att tydliggöra hur parterna ska samverka med varandra i syfte att skapa gemensam nytta i form av en mer funktionell och säker spårvägsanläggning. Som ett resultat av denna samverkan har parterna, under det innevarande året, identifierat stora underhållsprojekt som behöver genomföras under 2025. Vidare råder enighet kring spårvägsanläggningens nuvarande skick och vilka förbättringar som behöver genomföras under de kommande åren. Stadsmiljöförvaltningen kommer att ta fram en underhållsstrategi som bygger på underhållsbehov och underhållsskuld för spårvägsanläggningen i Göteborg och Mölndal. Denna strategi kommer ligga till grund för den gemensamma, långsiktiga och strategiska underhållsplanen för spårvägsanläggningen som behöver tas fram. En långsiktig plan skulle underlätta för bolaget i planeringen av underhållet och resultera i färre avbrott i trafikeringen på grund av brister i spårvägsanläggningar.

Under 2024 har Göteborgs spårvägar tagit fram en underhållsplan även för spårvägsanläggningen inom depåerna. Syftet är att förse depåforum med planerings- och beslutsunderlag för årliga beställningar av underhåll. Planen visar mycket stora reinvesteringsbehov under de kommande fem åren. Västfastigheter som är fastighetsägare av depåerna har säkerställt finansiering för reinvesteringarna.

Depå

Som en direkt följd av förändringarna i fordonsflottan krävs en löpande förändring av depåernas funktioner. Göteborgs spårvägar måste förvalta nya vagnsmodeller samtidigt

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2024-11-27	2024-01039	25 (32)

som vi avvecklar depåfunktioner för de äldre modellerna. En viktig faktor för oss tillsammans med våra affärspartners är att vi tydligt kommunicerar verksamhetens behov som ett enat system – det är inte möjligt att lösa detta problem genom att optimera enskilda verkstäder eller depåer. En plan för helheten behöver etableras, där Göteborgs spårvägar tydligt måste kommunicera sina behov till stad och region. Bolaget behöver också säkerställa en fungerande samverkan mellan Västfastigheter och Västtrafik eftersom spårvägsanläggningen i depåerna är lika viktig som den utanför depåerna. Som ett led i detta arbete har ett nytt avtal upprättats mellan Göteborgs spårvägar och Västfastigheter som sträcker sig fram till 2034. Tydlighet kring ansvar, kapacitetsplanering, resurstillgång, beställning, inköp, logistik, lagerhantering, genomförande och uppföljning är av avgörande vikt för att vi ska lyckas med våra uppdrag. Stora delar av våra fastigheter är åldrade och har behov av reinvestering.

Idrifttagande av depå Ringön, projekteringsaktiviteter avseende ombyggnad på depå Majorna samt utredningsarbete gällande depå Rantorgets framtid kommer vara viktiga händelser under planperioden.

Ekonomi, monetära resurser

Kommunallagen ställer krav på att offentliga aktörer ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet. Bolaget har fastställt finansiella mål att förhålla sig till i det ekonomiska arbetet. Målen är:

1. Soliditeten för bolaget ska uppgå till minst 40 procent
2. Nettoinvesteringarna ska under en rullande femårsperiod finansieras till minst 75 procent med egna medel (årligt resultat + avskrivningskostnader)
3. Bolaget ska bedriva en effektiv verksamhet med ett årligt effektiviseringsmål om en procent.

Enligt trafikavtal och utförandeentreprenadavtal ska verksamheten bedrivas till självkostnadspris och att avtalspartners har full insyn i bolagets ekonomi. Budgeten ska vara i balans, det vill säga kostnaderna för bolagets verksamhet ska täckas av intäkter från bolagets avtalspartners.

En långtidsprognos (LTP) är upprättad för Trafikavtalet och informerad om i styrelsen för Göteborgs spårvägar.

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2024-11-27	2024-01039	26 (32)

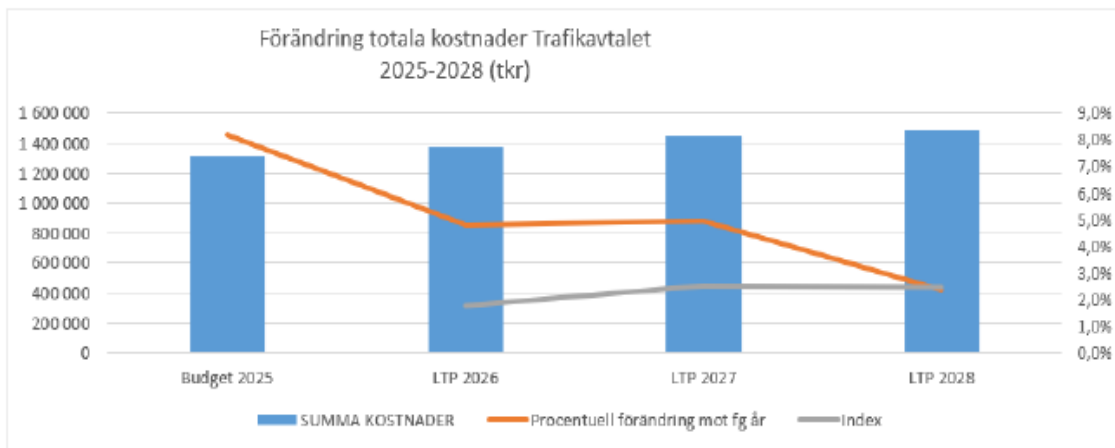


Diagram: Förändring totala kostnader Trafikavtalet 2025-2028

Under den kommande fyraårsperioden kommer Göteborgs spårvägars kostnadsökningar att stabiliseras och procentuellt gå ner jämfört med kostnadsökningarna under 2023 och 2024. Den totala kostnadsökningen för perioden 2026–2028 är 166 miljoner kronor (12,7 procent), varav indexberäkningen står för 55 procent, 91 miljoner kronor.

Ytterligare poster som påverkar kostnadsutvecklingen är den planerade renowingen av depå Majorna och arbetet med ny spårväg mellan Frihamnen och Lindholmen samt ökade underhållskostnader för spårvagnar.

4.2 Metoder för utveckling

För att Göteborgs spårvägar ska ha rätt förutsättningar för att utvecklas krävs såväl nytänkande som tydlighet kopplat till riktning, struktur och kultur inom bolaget. För att den kontinuerliga utvecklingen ska kunna löpa på behöver våra arbetssätt och metoder hela tiden bli bättre. Fokus på kvalitet och digitalisering gör oss och våra leveranser bättre.

Kvalitetsutveckling

Göteborgs spårvägar har under de senaste åren bedrivit ett intensivt kvalitetsarbete i syfte att förbättra verksamheten. Det har inneburit att vi har arbetat med att kartlägga och utveckla processer och metoder för att nå hållbara resultat och skapa nytta för dem som bolaget är till för. År 2022 beslutade Göteborgs spårvägar att tillämpa SIQ Managementmodell som kvalitetsmodell. Under de kommande åren behöver Göteborgs spårvägar fokusera på att fortsätta befästa SIQ Managementmodell i sin verksamhet samt öka anpassningen av modellen till sina egna förutsättningar. I detta ingår att fortsätta arbeta med utvecklingen av ledarskapet, medarbetarskapet, våra processer samt våra arbetssätt för hur vi arbetar med våra kunder. Vi behöver väva samman alla dessa delar och öka samverkan inom bolaget i syfte att skapa den röda tråden och främja god förbättringskultur.

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2024-11-27	2024-01039	27 (32)

Ett av våra viktigaste fokusområden på kort sikt är att utveckla ett systematiskt arbetssätt i hur vi mäter, följer upp, lär och förbättrar vår verksamhet. Den metod som ska systematisera arbetssättet med ständiga förbättringar heter PGUF och står för planera-genomföra-utvärdera och förbättra.

Det är helt avgörande för vår kvalitet och leverans att vi skapar en förståelse hos medarbetare för mål, arbetssätt och resultat. Att inkludera metoder för ständiga förbättringar i allt vi gör är av yttersta vikt för att komma till ett läge där vi har balans mellan linje- och processtyrning.

Digitalisering

Digitalisering är verksamhetsutveckling med hjälp av informationsteknik (IT). IT definieras i sin tur i en bred bemärkelse för att inkludera all teknik som används för att samla in, bearbeta eller sprida information.

Med digital tjänst avses system, applikationer eller enskilda funktioner som inklusive underliggande komponenter och stödjande processer skapar ett värde för slutanvändaren. Digitaliseringen ska drivas med fokus på att stödja realiseringen av verksamhetens mål.

Digitaliseringens nyttor

Digitaliseringen har ökat våra förutsättningar att samarbeta med andra, dela information, genomföra analyser och sprida nya insikter. Digitaliseringen bidrar till ökad kvalitet i verksamheten, förutspår problem, minskar mänskliga misstag och kan ge stöd i beslut samt att tidskrävande manuella moment automatiseras.

För att beskriva nyttorna kan digitaliseringens positiva effekter delas in i ett antal perspektiv. Den digitalisering som genomförs i GS ska stödja något av följande fyra perspektiv:

- Underlättar vardagen
- Höjd kvalitet
- Ökad effektivitet
- Ökad förmåga till insikter, analys och kunskapsbildning

Framgångsfaktorer

För att öka förmågan att realisera digitaliseringens nyttor ska Göteborgs spårvägar fokusera på fem faktorer som är särskilt avgörande för digitaliseringen givet organisationens förutsättningar:

Verksamheterna ska ta ett aktivt ägarskap för digitaliseringen

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2024-11-27	2024-01039	28 (32)

Styrningen av digitaliseringen ska vara integrerad i verksamhetsstyrningen i övrigt, och verksamheter som ska nyttja digitala tjänster ska ha inflytandet över tjänsternas utformning. Digitaliseringen ägs av verksamheten och drivs av verksamhetens egna strategier och långsiktiga planer.

Organisationen ska ha en hög digital kompetens

Verksamheterna kan bara ta ett aktivt ägarskap för digitaliseringen om den generella digitala kompetensen är hög. En aktuell och uppdaterad digital kompetens är grunden för att kunna driva och realisera nyttorna av digitaliseringen.

Digitaliseringen ska kännetecknas av en hög grad av gemensamt arbete

Högre grad av samarbete mellan processägare och linjeansvar i digitaliseringsarbetet är en förutsättning för att skapa en sammanhållen organisation, minimera dubbelarbete och kunna fokusera GS resurser. Det ökade gemensamma arbetet åstadkoms genom förbättrad gemensam styrning. Information utgör en grund för samarbete och GS ska ha ordning och reda på sin information, väl dokumenterade begrepp och processer samt ha en hög förmåga att dela information, både inom och utom den egna organisationen. Därmed ska vi använda oss av processer och arbetssätt som bygger på branschstandard och som säkerställer delaktighet och transparens.

IT-miljön ska möjliggöra verksamhetsutveckling

För att kunna driva digitaliseringen måste de utvecklingsinitiativ som verksamheten prioriterar möta en modern och tillgänglig IT-miljö som underlättar verksamhetsutveckling och maximerar effekthemtagning. Digitala verktyg ska vara utformade med tillgänglighet och användbar teknik som grundprincip, för att motverka digitalt utanförskap.

IT-miljön ska vara robust och säker

En ökad digitalisering av verksamheten med högre grad av mobilitet och hantering av realtidskritisk information kräver en IT-infrastruktur med hög tillgänglighet, kapacitet, stabilitet och säkerhet.

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2024-11-27	2024-01039	29 (32)

IT- strategi ska främja och stötta verksamhetsstrategin



VERKSAMHETSSTRATEGI

IT-STRATEGI



Säkerhet

- Arbeta för trafiksäker- och internsäker verksamhet



Tillgänglighet

- Arbeta för kontinuerlig resandeutveckling
- Arbeta för en kvalitativ verksamhet



Transparens

- Arbeta för en effektiv produktion
- Arbeta för en hållbar verksamhet



Säker IT-miljö

- Robust, tillförlitlig & stabil drift med uthållighet och kontinuitet
- Nyttjande av modern teknologi med säker datatillgänglighet



Flexibla IT- lösningar

- Förutsägbarhet och agilitet i tjänsteleverans, med helhetsägande av IT-lösningar (e2e)
- Rätt information finns tillgänglig och utbyts på effektivt sätt



Värdeskapande samarbete

- Tydliga kontaktpunkter och kontinuitet
- En långsiktigt attraktiv arbetsmiljö, med givande och inkluderande samarbeten över företagsgränserna

”En hållbar och möjliggörande IT- strategi för ett spårvägsbolag i världsklass”

FLEXIBILITET - VÄRDESKAPANDE - SÄKERHET

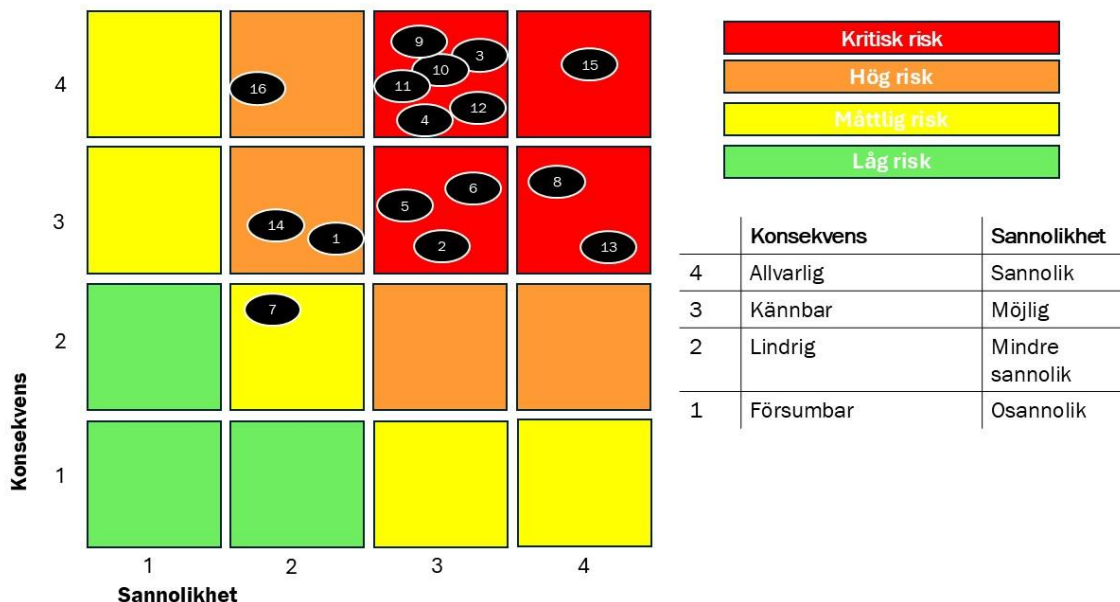


Göteborgs
Spårvägar

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2024-11-27	2024-01039	30 (32)

5. Bilagor

5.1 Riskmatris 2025



Mål	Risk	Sannolikhet	Konsekvens	Risikvärde	Åtgärd	Uppföljning	Ansvarig
	1. Implementering av förnyade och förbättrade arbetssätt och digitalisering möter motstånd i organisationen	2	3	6	Skapa rätt förutsättningar för chefer och medarbetare att kunna följa bestämda arbetssätt Fortsätta implementering av processororienterat arbetssätt Stötta processledare för att kunna stötta implementeringen Datasystem som är anpassade och lätta att använda Utsedd projektorganisation	Kontinuerligt både i process- och linjeorganisation.	Malin
	2. Det försämrade säkerhetsläget och andra samhällshotande faktorer så som cyberattacker påverkar GS leverans	3	3	9	Skydda vår IT-infrastruktur Förstärka vårt fysiska och tekniska skydd Informera och utbilda organisationen Följa riktlinjer som uppmanar till extra vaksamhet och uppmärksamhet. Omvärldsbevakning Awikselrapportering	Awikselhantering Följa upp tillbud/olyckor månadsvis	Carin
	3. Framkomlighet i stadsmiljön är bristfällig och påverkar reseårsnjdhhet, trafiksäkerhet, arbetsmiljö och trafikservicegraden	3	4	12	Fortsatt arbete med åtgärder identifierade i framkomlighetsprojektet En arbetsgrupp körtid och paustid är uppstartad med syfte att analysera verkligt utfall kopplat till körtid och paus samt ta fram aktiviteter för att förbättra dessa.	Kontinuerlig uppföljning	Malin
	4. Underhållsplanering bana är för kortsiktig och påverkar reseårsnjdhhet, trafiksäkerhet, arbetsmiljö och trafikservicegraden negativt	3	4	12	Trepartssamarbete med VT och SMF och driva ett aktivt arbete kopplat till långsiktiga underhållsplaner etc. Tydliga besiktningens underlag och uppföljning av projekt kopplat till underhållsskuld.	Samverkansledning och tillhörande underforum	Sameer
	5. Ej ändamålsenlig fordonstillgänglighet och fordonstillförlitlighet som påverkas av undermålig depåkapacitet	3	3	9	Arbete i enlighet med fordon Masterplan och depåutvecklingsplanen	I samband med framtagning av verksamhetsplaner Strategidagar med VT två gånger per år	Bülent

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2024-11-27	2024-01039	31 (32)

Mål	Risk	Sannolikhet	Konsekvens	Risikvärde	Åtgärd	Uppföljning	Ansvarig
	6. Brist i materialförsörjning till fordon M29, M31, M32 i förhållande till kravställd trafiksäkerhetsnivå och trafikservicegrad	3	3	9	Arbete i enlighet med fordon Masterplan där behov av material och underhåll framgår GS och VT har för avsikt att arbeta enligt ECM-modellen	I samband med framtagning av verksamhetsplaner Strategidagar med VT två gånger per år Kontinuerlig uppföljning av ECM när arbetsättet införs	Bülent
	7. Brist i förarnas arbetsmiljö gällande fordonsfunktion, värme, kyla i förhållande till önskad trafiksäkerhetsnivå- och trafikservicegrad	2	2	4	Fortsatt dialog mellan avdelningarna Förebyggande planering inför sommar- och vinterperioden. Fortsätta hålla i etablerade arbetssätt kopplat till förarnas arbetsmiljö Utrangering av M29 Revision av M31 (vagnar som kommer tillbaka har värme- och kylarsystem) Pågående projekt kopplat till M32 i syfte att utreda ombyggnad av klimatsystem i förarhytt	HMS Affärsledning VT månadsvis	Ann-Sofie, Bülent
	8. Försening i fordonsleveransplan M34 samt otillräckligt antal fordon i förhållande till framtida resandeutveckling och trängsel	4	3	12	Anpassad trafikproduktion	I samband med uppföljning av affärsplan/ bolagsmät. Affärsledning VT	Bülent
	9. Korrigering åtgärder avseende konstruktion av pelarspår på depå Ringön drar ut på tiden.	3	4	12	Påvisa fakta för fastighetsägare och Västtrafik. Konsekvensbeskrivningar av vad som händer om man inte vidtar tillräckligt bra åtgärder. Aktivt arbete från GS i arbetsgrupper.	Arbetsgrupper operativ och ledningsnivå. Affärsledning VT	Bülent
	10. Undermåligt skick på depå Majorna i förhållande till behov av flödeslogistik och behov av fordonstillgänglighet	3	4	12	Arbete pågår med att ta fram konsekvensbeskrivningar av vad som sker om vi inte vidtar tillräckligt bra åtgärder.	Arbetsgrupper operativ och ledningsnivå. Affärsledning VT	Bülent
	11. Svårigheter att attrahera förare, tekniker och mekaniker i förhållande till anställningserbjudande och förmånsålag	3	4	12	Fortsatt arbete i enlighet med kompetensförsörjningsstrategin och framtagna handlingsplaner	Uppföljning sker bland annat genom processen "Utvärdera kompetensförsörjning spårvagnsförare"	Malin, Karin
	12. Svårigheter att kompetensutveckla medarbetare i förhållande till personalbrist och fordonstillgänglighet	3	4	12	Fortsatt arbete i enlighet med kompetensförsörjningsstrategin och framtagna handlingsplaner	Medarbetarundersökning. Analys och uppföljning sker även i samband med verksamhets-planering.	Malin, Karin
	13. Beslut om upphandling av M35 dröjer	4	3	12	Presentera faktaunderlag för beslutsfattare i rätt tid	Affärsledning med VT	Malin
	14. Korruption och oegentligheter	2	3	6	Upprätta internkontrollplan med relevanta kontrollpunkter. Säkerställa att attesteringsregler följs. Sätta upp handlingsplaner efter revisioner. Följa upp och förbättra i enlighet med handlingsplan.	BLG varje månad gällande attester och med styrelsen varje kvartal gällande internkontrollplan. Årliga revisioner	Pia
	15. Försenade infrastruktursatsningar i spårvägsnätet	4	4	16	Lobbyverksamhet med faktaunderlag	Samverkanledning VT GS SMF Styrelsemöten	Sameer, Malin
	16. Låg resandeutveckling som inte taktar med övergripande hållbarhets- och klimatmål	2	4	8	Utbyggnad av spårvägsnätet. Nya moderna vagnar med högre komfort som lockar bilisterna. Minimera biltrafik i centrum och generellt samt separera buss och spårvagn. Harmonisera turtäthet/fasning – alla som delar sträcka (8-min tabell T25_A3). Kollektivtrafiksignaloptimering. Hållplatsborttagning samt väderskydd kopplat till hållplatserna. Minimera hastighetsnedsättningar.	Kontinuerlig uppföljning och uppföljning vid revidering av affärsplan samt framtagning av verksamhetsplanerna.	Malin

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2024-11-27	2024-01039	32 (32)