



Göteborgs Spårvägar

Affärsplan

2026 - 2028



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	5
1.4 Hållbar utveckling	7
2. Detta är vår omvärld	9
2.1 Megatrender (Trafikverkets omvärldsanalys)	9
2.2 Göteborgs Spårvägars förutsättningar	10
2.3 Marknads- och konkurrensanalys	13
2.4 Påverkansfaktorer på kort sikt	14
2.5 Teknisk utveckling	14
2.6 Nulägesanalys (SWOT)	16
3. Våra bolagsmål	16
3.1 Mål angivna av Göteborgs stad	16
3.2 Västtrafiks målområden	17
3.3 Göteborgs Spårvägars bolagsmål	17
3.4 Riskanalys	21
4. Förutsättningar för leverans och utveckling	23
4.1 Resurser	24
4.2 Metoder för utveckling	30

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2025-11-26	2025-01282	2 (32)

1. Vi är Göteborgs Spårvägar

Göteborgs Spårvägar är ett kommunalt bolag och har varit en självklar del av Göteborg 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.

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	2025-11-26	2025-01282	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 till 85 procent av Göteborgs stad och till 15 procent av Västtrafik. Göteborgs Spårvägar verkar utifrån 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.

Göteborgs Spårvägar ska efterleva avtalskrav enligt Spårvägstrafikavtal, Överlåtelseavtal trafikledning, Trafikutövningsavtal, Samarbetsavtal trafiksäkerhet samt Drift- och underhållsavtal.

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.

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2025-11-26	2025-01282	4 (32)

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 Göteborgs Stad och Västtrafik .
- Ägardirektivet från 2019.

Ägardirektivet anger nedan 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

Bolagets uppdrag består i huvudsak av:

- Utförande av spårvägstrafik och trafikledning i Göteborg och Mölndal.
- Drift och underhåll av spårvagnsflottan och spårvägsanläggningen.
- Gemensam trafiksäkerhetsfunktion tillsammans med Stadsmiljöförvaltningen.

1.3 Ledning och styrning av verksamheten

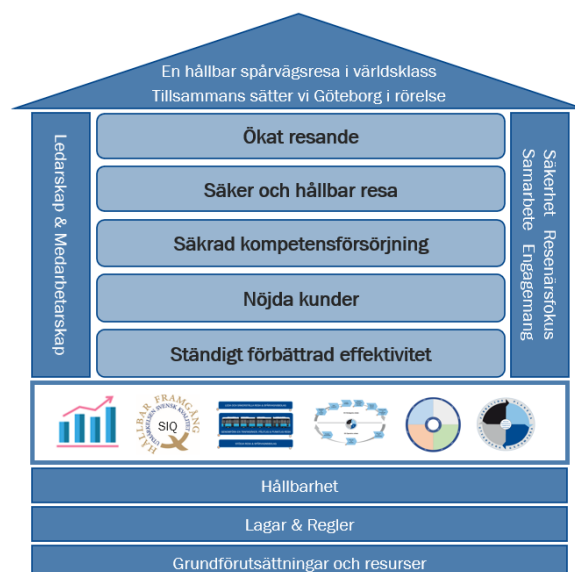
För oss på Göteborgs Spårvägar handlar ledning och styrning om att ha en tydlig förståelse för vad som behöver göras, när det ska göras och vilka resurser som krävs för att vi ska lyckas leverera effektiva och hållbara resultat. Det innebär att vi organiserar oss på ett genomtänkt sätt, styr med tydliga mål och leder verksamheten mot vår gemensamma vision och våra uppdrag.

För att tydliggöra vårt arbetssätt har vi tagit fram en styrmodell, illustrerad som ett hus. I husets topp finns vår mission och vision som utgör vår kompass och vårt långsiktiga mål. Huset bärs upp av två centrala pelare: våra kärnvärden – säkerhet, resenärsfokus, samarbete och engagemang – samt vårt medarbetarskap och ledarskap. Dessa är grundläggande för att skapa en stark kultur och en stabil grund att bygga vidare på.

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2025-11-26	2025-01282	5 (32)

I mitten av huset finns våra prioriterade målområden: ökat resande, en säker och hållbar resa, säkrad kompetensförsörjning, nöjda kunder och ständigt förbättrad effektivitet. Dessa områden utgör kärnan i vårt dagliga arbete och visar tydligt vad vi behöver fokusera på för att uppnå våra långsiktiga ambitioner.

Längst ner i huset hittar vi de verktyg, metoder och modeller som stödjer oss i styrning, ledning och utveckling. Här ryms också de grundförutsättningar som måste vara på plats – resurser, lagar och regler samt vårt arbete med hållbarhet, som genomsyrar hela verksamheten. Genom att arbeta med dessa delar skapar vi en ändamålsenlig och välfungerande organisation där vi hela tiden strävar efter att bli bättre.



Göteborgs Spårvägar tillämpar processororienterat arbetssätt för att skapa gemensamt fokus på mål, uppdrag och leveranser. Medarbetares delaktighet i att leverera mot affärsidén samt bidrag till 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 beskrivna. 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	2025-11-26	2025-01282	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

Som offentligt bolag har Göteborgs Spårvägar en förväntan på sig att agera föredömligt inom hållbarhetsområdet. Bolaget stödjer och arbetar för att uppfylla Göteborg Stads miljö- och klimatprogram, Västtrafiks strategiska plan för kollektivtrafik på jämlika villkor, Agenda 2030 och FN:s globala mål för hållbar utveckling samt bidrar till att möjliggöra en klimatomställning i linje med Parisavtalet.

EU:s nya direktiv Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) ersätter tidigare EU-lagstiftning gällande hållbarhetsrapportering vilket ställer krav på oss att rapportera enligt en specifik rapporteringsstandard. Stadshuskoncernen (vårt moderbolag) är rapporteringsskyldiga och vi som dotterbolag behöver rapportera till dem. Arbetet som ligger till grund för att uppfylla kraven på hållbarhetsrapporteringen fungerar som underlag för verksamhetens hållbarhetspolicy med tillhörande handlingsplan. Under året kommer vi lägga stor vikt på att arbeta med aktiviteterna i handlingsplanen och på så sätt säkra framfarten i vårt hållbarhetsarbete. Fokus kommer bland annat ligga på energieffektivisering, kemikaliehantering samt trygg, säker, inkluderande och jämlik reseupplevelse för alla resenärer.

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.

Bolaget kan också bidra genom att tillhandahålla sina tjänster med minskad påverkan på omvärlden. Målsättningen är att nå cirkularitet på så många områden som möjligt och att cirkularitet på sikt blir en självklarhet inom bolaget. Vi ska ta ansvar för att använda resurser på ett effektivt sätt så att deras värde upprätthålls genom lång användningstid, möjlighet att reparera, återanvända och återvinna. Till en början kommer vi bland annat undersöka möjligheter till mer cirkulära flöden för arbetskläder, kontorsutrustning och fordonskomponenter.

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.

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2025-11-26	2025-01282	7 (32)

Ekologisk hållbarhet

Vi bidrar till att människor kan ta sig runt i staden med hjälp av spårvagnar som drivs på förnybar el. 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. Klimatrelaterade mål har satts på vetenskaplig grund och utifrån Parisavtalets ambitionsnivå (begränsa global klimatpåverkan till 1,5 grader), vilket innebär att vårt klimatavtryck ska minska med 42 procent till 2030 jämfört med basåret 2023. Bland annat kommer energibesparande, inköps- och upphandlingsrelaterade samt avfallsrelaterade åtgärder genomföras.

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 samt Västtrafiks strategiska plan för kollektivtrafik på jämlika villkor.

Göteborgs Spårvägar deltar via Västtrafik i Aktiv involvering. Där samverkar huvudman, operatör och resenärsgupper med särskilda behov för att utveckla kollektivtrafiken genom utbyte av insikter om varandras förutsättningar och behov. För att följa upp och utveckla bolagets produkt kommer vi att arbeta aktivt för att öka tillgängligheten i och till våra vagnar. I detta arbete kommer vi bland annat lägga stort fokus på att säkerställa funktionaliteten i högtalarsystemet, informationsskärmar och ramper i spårvagnarna. Vi kommer även arbeta med kvaliteten på utropen i vagnarna så att de sker tidigt och är tydliga.

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. Göteborgs Spårvägar ska aktivt främja en god arbetsmiljö med balans mellan krav och resurser för alla medarbetare

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.

Människan bakom uniformen syftar till att stärka bandet och öka förståelse mellan civilsamhället och uniforms bärande yrkesgrupper.

Sedan år 2022 är bolaget stolt partner till West Pride.

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2025-11-26	2025-01282	8 (32)

Ekonomisk hållbarhet

Som offentlig aktör har Göteborgs Spårvägar 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

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 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 medborgarna 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

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2025-11-26	2025-01282	9 (32)

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 mår 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 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

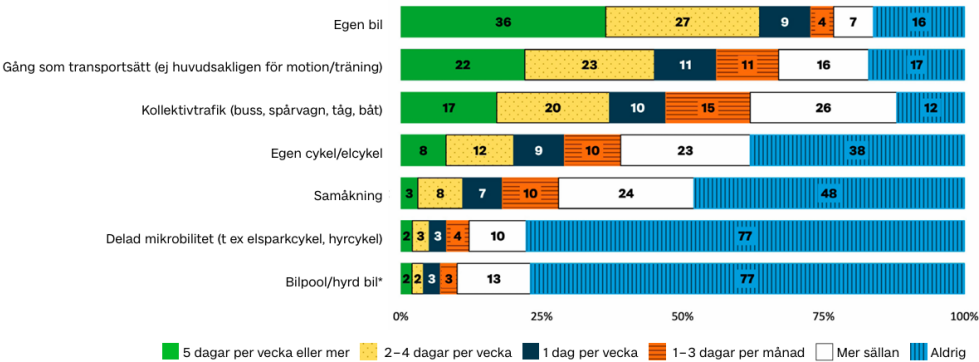
Det avtalsförhållande som Göteborgs Spårvägar har med Västtrafik gör det inte möjligt för oss att genomföra egna kundundersökningar med resenärerna. I stället har vi tillgång till undersökningar som Västtrafik genomför med resenärerna. En av dessa undersöker resvanor och attityder hos invånarna i Västra Götaland. Eftersom bolaget kör 39 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.

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2025-11-26	2025-01282	10 (32)

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 mikrobilitet varje månad är 12%. *Nytt svarsalternativ 2025, tidigare var det enbart "Bilpool".

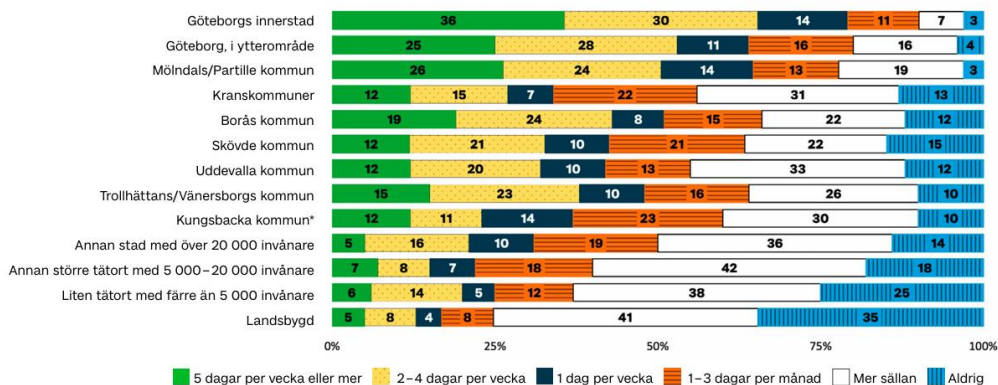
Den senaste resvane- och attitydundersökningen genomfördes 2025. Den visar på att resenärerna har en önskan om att snabba på omställningen till hållbart resande men att de behöver en knuff för att välja mer hållbara alternativ för att transportera sig. Undersökningen visar att bilen är det populäraste färdssättet för invånarna i Västra Götaland men att kollektivtrafik är störst i Göteborgs innerstad där endast tre 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 med kollektivtrafik i framtiden 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.

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2025-11-26	2025-01282	11 (32)

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. Två kommuner har ökat sitt resande med kollektivtrafik från förra året: Borås och Mölnåls/Partille kommun. *Nytt svarsalternativ 2025.

8



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 på vardagar mellan klockan 06.00 och 08.59 och 14.00 och 17.59. Cirka 40 procent av resorna på vardagar 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-Mölnåls-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 2026–2029 är Västra Götalandsregionens styrdokument för kollektivtrafikens utveckling och anger tre huvudmål: att kollektivtrafiken ska vara; attraktiv och bidra till geografisk tillgänglighet, främja jämlika förutsättningar samt, i kombination med andra färdmedel, vara resurseffektiv, klimatsmart och robust. Målet är att kollektivtrafiken ska nå minst 35 procent av de motoriserade resorna till år 2029. Göteborgs Spårvägar ska bidra till att nå dessa mål genom att erbjuda en kapacitetsstark, tillförlitlig och attraktiv spårvägsstrafik som främst vinner resenärer från privatbilismen. Särskild potential finns längs våra tätbefolkade stråk och i områden där nybyggnation sker nära spårvägsnätet.

Målbild Koll2035, framtagen av Västra Götalandsregionen, Västtrafik, Göteborgs stad, Mölnåls stad och Partille kommun, är en långsiktig plan som löper parallellt med Göteborgs Spårvägars avtalstid och visar hur kollektivtrafiken behöver utvecklas. De föreslagna infrastrukturinvesteringarna skapar förutsättningar för minst 75 procent fler

Upprättad av:	Fastställt av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2025-11-26	2025-01282	12 (32)

resor och omfattar nya spårvägar och stråk, vilket ger stora möjligheter för Göteborgs Spårvägar. Genomförandet förutsätter ett nära samarbete mellan aktörer och prioritering av spårvägstrafiken framför biltrafiken.

Tillsammans med Västtrafik fokuserar vi på att utveckla utbud och framkomlighet, förbättra tillgängligheten på spårvagnarna, öka andelen hållbara resor och minska utsläppen. Vi arbetar också för att stärka social hållbarhet genom dialog och trygghetsskapande åtgärder, samt att fortsätta elektrifieringen för att bidra till en mer klimatsmart kollektivtrafik.

2.3 Marknads- och konkurrensanalys

Bolagets uppdrag är direkttilldelade via avtal fram till år 2034 vilket innebär att vi har ensamrätt i utförandet av spårvagnstrafiken. Likväl ställs krav på att Göteborgs Spårvägar följer 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.

Marknaden för kollektivtrafik i Göteborg och Mölndal präglas av hög resandepotential och stark konkurrens, främst från privatbilismen som fortfarande står för en betydande andel av de motoriserade resorna. Göteborgs Spårvägars styrka ligger i förmågan att transportera många resenärer snabbt och effektivt längs etablerade, tätbefolkade stråk där efterfrågan är hög och där nybyggnation skapar ytterligare resandeunderlag. Med hög kapacitet, robust infrastruktur och god tillgänglighet kan spårvägstrafiken erbjuda ett attraktivt alternativ till bil särskilt i en tid då hållbarhet och minskade utsläpp är prioriterade samhällsmål.

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 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.

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2025-11-26	2025-01282	13 (32)

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 2026–2027.

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 som utveckling av interna processer.

Externa faktorer som kan påverka efterfrågan på spårvägsresor negativt är exempelvis ökat distansarbete och höjda biljettpriser. Omvandling av bilparkeringar i centrum, subventioner på biljettpriserna i Göteborg samt 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. Öppnandet av Lindholmsallén i december 2025 och Brunnsbo längre fram kommer att påverka vårt resande positivt. Allélänken som planeras till efter 2030 ger positiva effekter på spårvagnstrafikens attraktivitet då framkomlighet och robusthet ökar signifikant.

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.

AI och digitalisering

Användningen av AI och självkörande fordon väntas öka de kommande åren. Inom kollektivtrafiken skapar detta nya möjligheter att samla in och analysera data för att förbättra tryggheten, säkerheten och upplevelsen för resenärerna. GS följer utvecklingen inom området.

För att ta vara på nyttorna arbetar bolaget aktivt med att integrera AI i verksamheten, bland annat genom automatisering och datadriven analys. Syftet är att möjliggöra faktabaserade beslut i större utsträckning, vilket bidrar till högre kvalitet i våra leveranser. Under det kommande året får vi tillgång till stadens dataplattform – en viktig resurs som ger oss nya möjligheter att bearbeta och använda stora mängder data. Dataplattformen kommer särskilt att underlätta analysen av den information som genereras av våra nyare vagnsmodeller, M33 och M34. Dessa har tekniska möjligheter

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2025-11-26	2025-01282	14 (32)

att kopplas upp mot nätverk och kontinuerligt exportera fordonsdata för analys och diagnostik.

För att vi fullt ut ska kunna dra nytta av denna data krävs en uppdatering av både IT-infrastruktur och våra arbetssätt. Därför har vi under 2025 initierat ett projekt som syftar till att skapa förutsättningar för effektiv insamling, bearbetning och analys av den stora mängd data som vagnarna genererar. Målet på kort sikt är att använda denna data – både operationell och historisk – som ett konkret beslutsunderlag för drift och underhåll. På längre sikt vill vi skapa lösningar för att visualisera data på ett sätt som ger tydlig statusinformation baserat på fordonsdata, nedbrutet per delsystem och enskild komponent.

System och tekniska förutsättningar

Vad gäller underhåll av spårvägsanläggning vet vi redan idag att de investeringar som är planerade under de kommande åren effektiviserar underhållet av banan. Under 2025 har bolaget investerat i svetsrobotar. Den första svetsroboten levererades hösten 2025, och en andra planeras för 2026 – förutsatt att den första uppfyller förväntningarna. Svetsroboten förväntas bidra till en effektivare och mer kvalitativ spårvägsanläggning, samtidigt som den minskar sårbarheten i verksamheten då svetsare är en svårrekryterad yrkesgrupp.

Stadsmiljöförvaltningen har startat ett projekt som bolaget deltar i. Här börjar vi använda CEMIT – ett verktyg för att övervaka infrastrukturens tillstånd, följa förändringar över tid och planera framtida åtgärder.

Avslutningsvis driver Stadsmiljöförvaltningen, i samarbete med Västtrafik och Göteborgs Spårvägar, ett arbete för att ta reda på om ett varningssystem som varnar föraren om framförvarande fordon kan införas på särskild banvall. Ett sådant system ökar trafiksäkerheten. Systemet har införts på sträckan mellan Nymilsgatan och Musikvägen. Dess funktion utvärderas löpande, och målet under den kommande affärsplaneperioden är att införa systemet på fler sträckor om det visar sig tillämpligt.

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2025-11-26	2025-01282	15 (32)

2.6 Nulägesanalys (SWOT)

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

SWOT 2025

SWOT

Positivt

Negativt

Internt
(inom GS)

STYRKOR

- Starkt varumärke.
- Stor intern kompetens och erfarenhet i verksamheten.
- Trygg och attraktiv arbetsplats med engagerade medarbetare.
- Direkttilldelat avtal och stabilt ägarförhållande.
- Goda kundrelationer Västtrafik och Stadsmiljöförvaltningen.
- Snabb, flexibel och lösningorienterad organisation.
- Ägarförhållande gör att vi kan påverka helheten kring spårvägsleveransen.
- Höjd strategisk förmåga.
- Tydlig vision och kärnvärden.
- Intressant och hållbar produkt som skapar arbetsglädje.
- Stort utvecklings och förbättringsdriv.

MÖJLIGHETER

- Politisk investeringsvilja och fokus på kollektivtrafik, ex. Alléliänken.
- Ny depå och nya fordon möjliggör bättre leveranser och arbetsmiljö.
- Bättre banstandrad.
- Bättre samarbete med våra samverkanspartners.
- Vidareutveckling av samarbete med beställare.
- Lågkonjunktur kan leda till fler kvalitativa sökande.
- Digitalisering av spårvagnarna.

Externt
(utanför GS)

SVAGHETER

- Långsiktig planeringsförmåga i verksamheten.
- Behov av utveckling IT-stöd och digitaliserade arbetssätt.
- Processarbetet är inte fullt ut funktionellt och implementerat.
- Behov av att minska administrationen.
- Delvis gammal fordonsflotta.
- Bristyrken som är svårrekyterade.
- Behov av att öka kostnadsmedvetenheten.
- Behov av att öka datakvaliteten inom vissa områden.
- Behov av förbättringar inom arbetsmiljön.

HOT

- Långa ställtider med satsningar kring fordon, depå och infrastruktur.
- Banans skick - stora kostnader på sikt.
- Risk för försenad kapacitetsförstärkning av bl a vändslingsor och hållplatser för M34.
- Hotbild i omvärlden -terror, krig och dess konsekvenser.
- Klimatförändringar - skyfall, värme etc.
- Regionens ekonomiska förutsättningar.
- Sårbar personuppgiftshantering, kriminella nätverk och cyberattacker.
- Polarisering ger sociala spänningar.
- Kompetensbrist.
- Konkurrens om arbetskraft.
- Risk för försenad leverans av nya fordon.

3. Våra bolagsmål

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.

3.1 Mål angivna av Göteborgs stad

Det finns sju mål från Kommunfullmäktige i 2025 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.

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2025-11-26	2025-01282	16 (32)

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 2026 beslutas av kommunfullmäktige i november. När det är gjort kommer de ses över och eventuella justeringar av Göteborgs Spårvägars bolagsmål kan komma att göras.

3.2 Västtrafiks målområden

Västtrafiks affärsplan 2025–2027 ligger till grund för Västtrafiks verksamhet och de olika samarbetena med deras partners, där Göteborgs Spårvägar är en av partnererna. Affärsplanen innefattar tre målområden vilka är av betydelse för Göteborgs Spårvägar att ta hänsyn till:

- Kollektivtrafiken ska vara attraktiv och bidra till geografisk tillgänglighet.
- Kollektivtrafiken ska bidra till jämlika förutsättningar.
- Kollektivtrafiken i kombination med andra färdmedel ska vara resurseffektiv, klimatsmart och robust.

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

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

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2025-11-26	2025-01282	17 (32)

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 2025	Mål 2026	Mål 2027	Mål 2028	Mål 2030
1. Ökat resande	Antal resor ska öka	Antal resor (st)	Data hämtas från VT resedata	132 milj	140 milj	144 milj	148 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.

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

Bolagsmål	Huvudindikator	Beskrivning	Mätmetod	Prognos 2025	Mål 2026	Mål 2027	Mål 2028	Mål 2030
2. Säker och hållbar resa	2.1a 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 ej depå, urspårning ej depå, vägtrafikolycka; resenär personskada endast fall i fordon, plankorsningsolycka) per tågkilometer (fordonskilometer för tjänstefordon). Data hämtas från HOA och Hastus.	19,3 olyckor i trafik per miljon tågkilometer	-10%	-7%	-5%	-5%
	2.1b Antal allvarligt skadade ska minska	Antal personer som varit med om en vagnsrelaterad olycka och behövt vistas på sjukhus i mer än 24h	Antal olyckor i trafik enligt beslutade kategorier. Antal skadade personer samt tid spenderad på sjukhus.					
	2.1c Kostnader kopplat till fordonsskador efter olyckor ska minska	Antal vagnar som skadats i olyckor där de materiella skadorna överstiger 150 000 euro.	Antal olyckor i trafik enligt beslutade kategorier. Antal skadade vagnar samt kostnad för skadan utifrån bestämda kriterier. Data hämtas från					

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2025-11-26	2025-01282	18 (32)

		Kostnader ska omfatta reparationer, stillestånd m.m.	EAM. Förslag: Mätning rullande 12					
	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)	-10%	-10%	-10%	-10%
	2.3 Klimatavtrycket ska minska	Klimatavtryck ska minska jämfört med basåret 2023	Klimatavtryck beräknat enligt SBTi (Science Based Targets initiative)	+ 13 %	-18%	-24%	-30%	-42%

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 2025	Mål 2026	Mål 2027	Mål 2028	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.)	a. Antal lediga rader förare månadsvis b. Antal rekryterade till bristyrkena: signaltekniker, spårtekniker, ledningstekniker, spårsvetsare c. Personalomsättning ska ligga på en "lagom" nivå (antalet avgångar på helår i förhållande till antalet anställda individer på helår)	0 4 8 %	0 6 6 %	0 6 6 %	0 6 6 %	0 6 6 %

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2025-11-26	2025-01282	19 (32)

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.

Bolagsmål	Huvudindikator	Beskrivning	Mätmetod	Prognos 2025	Mål 2026	Mål 2027	Mål 2028	Mål 2030
4. Nöjda kunder	4.1 Kundnöjdhet ombord ska öka	KNO frågan nöjdhet med "senaste resan" (index)	Västtrafiks KNO-undersökning. Genomförs varje kvartal	4,1/5	4,1/5	4,2/5	4,2/5	4,5/5
	4.2 Kundsynpunkter resenärer ska minska (neg)	Antal negativa kundsynpunkter per miljoner resor (st.)	Data hämtas från VT reklamationsavdelning. Nivå 3. Månadsvis.	135	133	130	128	120
	4.3 Trafikservicegraden ska öka	a) Planerade resor jämfört med genomförda resor (%) b) Andel genomförda resor utan störningar som orsakats av interna faktorer (planering, personal, fordon, interna processer). Externa faktorer såsom väder, olyckor eller annat ingår ej i mätningen.	a) Trafikservicegrad mäter störningsfria turer. Underlag för mätning är registrerade indragningar i HOA b) Antal turer utan interna störningar/antal planerade turer x 100. Data hämtas från HOA	95,5%	96%	97%	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%	77%	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.

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2025-11-26	2025-01282	20 (32)

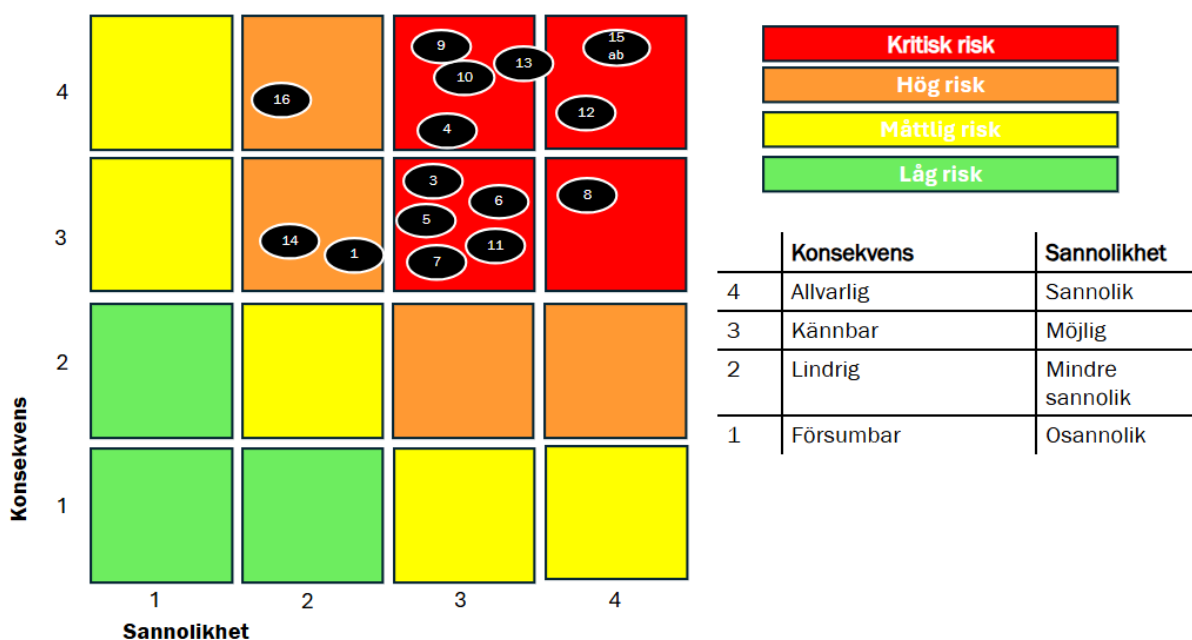
Bolagsmål	Huvudindikator	Beskrivning	Mätmetod	Prognos 2025	Mål 2026	Mål 2027	Mål 2028	Mål 2030
5. Ständigt förbättrad effektivitet	5.1 GS ska ha en effektiv organisation	Stöd- och gemensamma kostnaderna ska takta med verksamhetskostnaderna	Stöd- och gemensamma kostnader (OH1) i förhållande till totala kostnader	11,5%	11,3%	10,7%	10,2%	10%
	5.2 GS ska ha en effektiv anskaffningsprocess	Anskaffning ska ske från avtalade leverantörer	Värdet av anskaffningar från icke avtalade leverantörer ska minska	-2%	-10%	-10%	-10%	-10%
	5.3 GS ska ha en effektiv och tillgänglig fordonsflotta	Antal vagnar som står still med anledning av kilometerbaserat underhåll, konditionsbaserat underhåll, akut underhåll, händelser samt projekt ska minska.	Med stillastående avses vagnar som stått still i mer än sju dagar och med anledning av kilometerbaserat underhåll, akut underhåll, händelser samt projekt. Manuell inhämtning av data.	Saknas pga. detta är ett nytt sätt att mäta stillastående vagnar på	-5%	-7%	-10%	-12%
	5.4 GS ska ha kostnadseffektiv drift	a) Kostnader för akut underhåll ska minska jämfört med föregående år.	Avser ärenden med prioriteringsgrad 1 (SÄO), akut under innevarande månad. Registrerade i CityWorks.	Ca 7,8MSEK	a) -10%	a) -10%	a) -10%	a) -10%
	5.5 Effektivt nyttjande av periodtid*	Periodundertiden i schema ska minska	Periodundertid i schema	20 909 h dvs -15% från föregående års utfall.	-10% jämfört med föregående år	-5% jämfört med föregående år	-5% jämfört med föregående år	5% jämfört med föregående år

* 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.

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2025-11-26	2025-01282	21 (32)



Risker

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 Göteborgs Spårvägars leverans (visas ej i matris).
3. Framkomlighet i stadsmiljön är en utmaning som 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 (på grund av till exempel förändrat säkerhetsläge i omvärlden, osäkert ekonomiskt läge) till fordon i förhållande till kravställd trafiksäkerhetsnivå och trafikservicegrad.
7. Brister i förarnas arbetsmiljö gällande körtider, 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. Korrigering av åtgärder avseende depå Ringön drar ut på tiden.

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2025-11-26	2025-01282	22 (32)

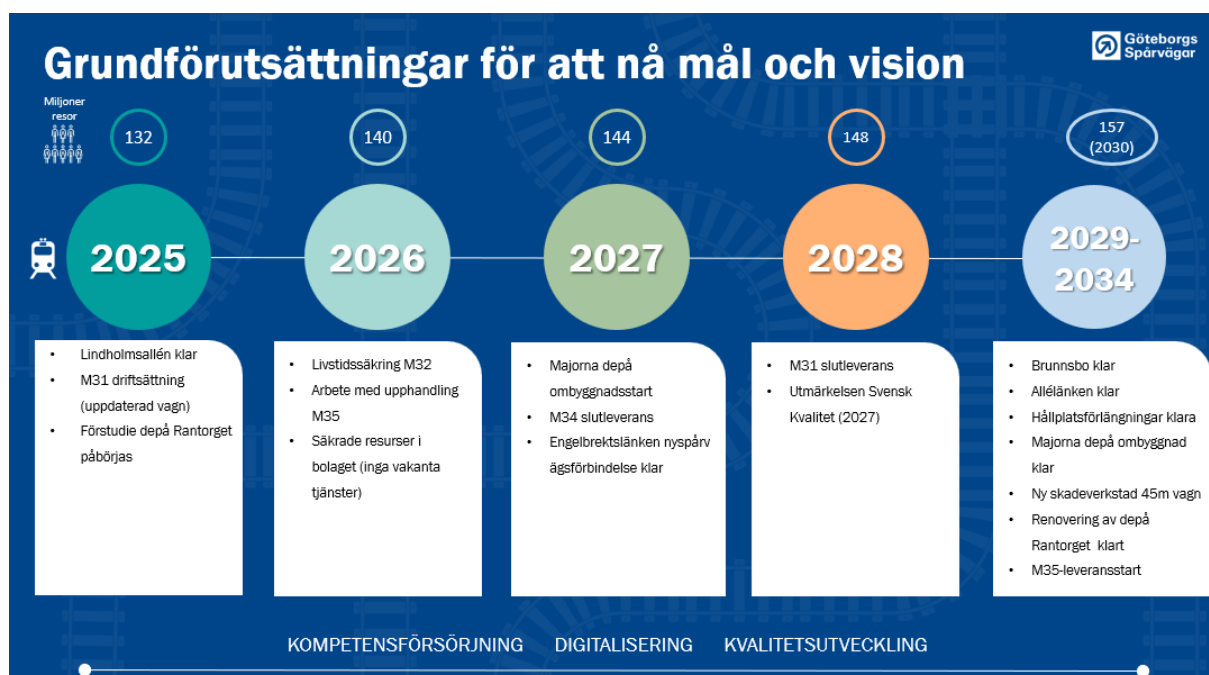
- 10.Undermåligt skick på depå Majorna i förhållande till behov av flödeslogistik och behov av fordonstillgänglighet.
- 11.Svårigheter att attrahera förare, tekniker och mekaniker i förhållande till anställningserbjudande och förmånsläge.
- 12.Svårigheter att kompetensutveckla medarbetare i förhållande till personalbrist och fordonstillgänglighet.
- 13.Upphandling av M35 dröjer.
- 14.Korruption och oegentligheter.
- 15a. Försenade infrastruktursatsningar i spårvägsnätet (Lindholmsallén, Brunnsbo, Allélänken, Eriksberg, Bangårdsförbindelsen, Lindholmsförbindelsen, Backa, Dag Hammarskiölds boulevard, Gropegårdslänken/Ivarsbergslänken, Slakthusbrolänken osv) som kan hindra oss från att leverera en säker, hållbar och kvalitativ spårvägsresa.
- 15b. Stora delar av Göteborgs kanalmurar är i behov av renovering. Kanalmurarna riskerar att rasa vilket skulle medföra negativa konsekvenser för kollektivtrafiken. Kanalmursprogrammet är omfattande och förväntas pågå i cirka 20 år där renoveringen är uppdelad i fem olika delsträckor respektive 14 olika etapper.
- 16.Låg resandeutveckling som inte taktar med övergripande hållbarhets- och klimatmål.
17. Bristande lagefterlevnad (visas ej i matris)

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

4. Förutsättningar för leverans och utveckling

Ett antal grundförutsättningar så som fordon, spårvägsanläggning, utbyggnad av infrastruktur och depåer behöver finnas på plats för att vi ska kunna nå 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.

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2025-11-26	2025-01282	23 (32)



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 tillsammans med Västtrafik, Västfastigheter och stadsmiljöförvaltningen och inom ramen för bolagets ekonomiska förutsättningar.

Medarbetare

Medarbetarna är bolagets viktigaste resurs – utan dem stannar verksamheten. Göteborgs Spårvägar har cirka 1 400 medarbetare fördelade på sju avdelningar. Verksamheten bemannas i första hand med heltidsanställda, men vid behov av spetskompetens eller vid tillfälliga arbetstoppar anlitas timanställda, konsulter eller underentreprenörer.

Alla anställda förväntas bidra positivt till arbetsplatskulturen. Bolagets förväntningar tydliggörs i beskrivningen av ledarskap, medarbetarskap och våra kärnvärden. En tydlig och levande organisationskultur är avgörande för att skapa engagemang, trivsel och goda resultat.

De insatser som genomförts för att möta förarbristen har gett tydliga resultat. Genom insatser för att behålla befintliga förare, extrainsatta utbildningar och en fokuserad rekryteringsinsats har vi nu en förarkår i balans. Göteborgs Spårvägar kommer att fortsätta arbetet med att analysera förutsättningarna för förarnas möjlighet till att ta paus i arbetet. Dock kvarstår utmaningar inom andra kompetensområden. Liksom många andra arbetsgivare i Sverige upplever även vi svårigheter att hitta rätt kompetens, särskilt

Upprättad av:	Fastställt av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2025-11-26	2025-01282	24 (32)

inom verkstad/depå och infrastruktur. För att möta detta arbetar vi aktivt med att knyta kontakter med praktiska gymnasieutbildningar, erbjuda praktikplatser inom bristområden och stärka vårt arbete med employer branding.

För att nå en långsiktigt stabil kompetensförsörjning krävs ett helhetsgrepp. Därför behöver vi arbeta systematiskt genom hela kompetensförsörjningskedjan – attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avsluta. En god arbetsmiljö och hög arbetstillfredsställelse är grundläggande förutsättningar för att lyckas med detta. Bolaget bedriver redan idag ett aktivt och systematiskt arbetsmiljöarbete enligt ett årshjul, i linje med vårt arbete med ständiga förbättringar.

Som en del i detta arbete stärker vi chefers organisatoriska förutsättningar för att de ska kunna fullfölja sitt uppdrag på ett hållbart sätt. Det är en central del i arbetsmiljöarbetet och en viktig strategi för att skapa långsiktig stabilitet i organisationen. En handlingsplan för detta lanseras under 2026 och kommer att innehålla konkreta åtgärder för att stötta chefer i deras dagliga arbete.

Fordon

I dag befinner sig vagnsflottan i en intensiv period av förändring. Det sker också 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.

För att nå ett läge av tydlighet kring fordonens skick och livslängd krävs att vi både samlar in och kvalitetssäkrar relevant information. Vagnsmodellerna M33 och M34 har de tekniska förutsättningarna att kopplas upp mot olika nätverk och exportera fordonsdata för vidare analys och diagnostik. För att vi fullt ut ska kunna utnyttja denna data och i större utsträckning fatta datadrivna beslut behöver IT-infrastrukturen samt arbetssätt och processer uppdateras. Ett projekt har startats och förhoppningen är att vi under det kommande året ska kunna börja använda data som ett konkret beslutsunderlag för drift och underhåll av spårvagnarna. På längre sikt är projektets ambition att skapa förutsättningar för att visualisera data på ett sätt som ger tydlig statusinformation baserat på fordonsdata per delsystem och enskild komponent.

Parallellt har flera initiativ startats för att effektivisera underhåll och förvaltning. En viktig milstolpe är den förstudie som genomförts kring komponentverkstadens framtid, med

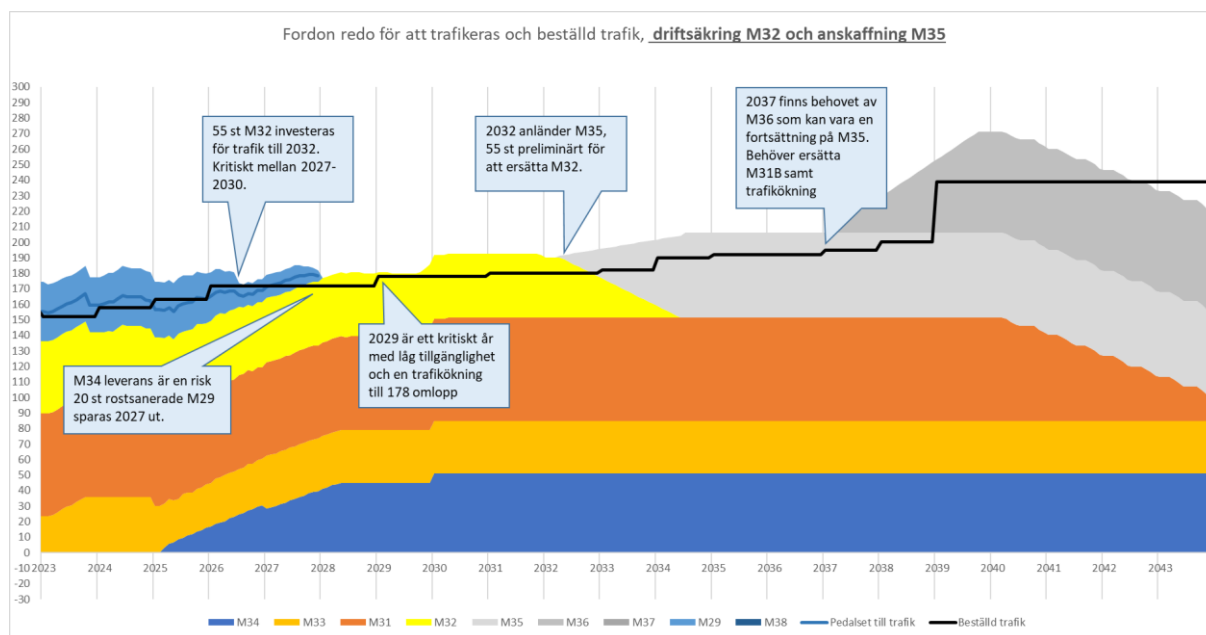
Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2025-11-26	2025-01282	25 (32)

fokus på hur vi bäst utvecklar och utökar den befintliga hjulverkstaden. Vi uppskattar att vi inom fyra till fem år behöver hantera 550 nya boggier, och förstudien ger värdefullt underlag för planeringen av både fysiska och ekonomiska resurser.

Under 2026 kommer en tillfällig skadeverkstad att etableras på depå Ringön i samarbete med Västtrafik, för att säkerställa service och underhåll av M34. Inom fem år ska Västtrafik tillhandahålla en permanent skadeverkstad.

Kommande verksamhetsår riktas stort fokus mot att säkerställa livstidsförlängning av M32-vagnarna. Samtidigt pågår mottagning av nya M34 samt reviderade M31, vilket är viktiga delar i vår strategiska satsning på långsiktighet och högre tillförlitlighet i trafikleveransen. För M32 är beslut om uppgradering av klimat-, sand- och dörrsystem avgörande för fortsatt drift. Dessutom behöver bolaget under perioden driva frågor kring M29, i syfte att skapa beslutsunderlag och möjlighet till livstidsförlängning utifrån tillgängliga resurser inom ekonomi, material och kompetens.

Västra Götalandsregionen har fattat beslut om att starta upphandling av ny spårvagnsmodell, M35. Projektet kommer att ledas av Västtrafik och Göteborgs Spårvägar har fått i uppdrag att ansvara för den tekniska delen av projektet. Projektet startades under hösten 2025.



I grafen ovan, som är tagen från förvaltningsrapporten för Fordon- och driftsäkring, går det att se hur vagnstillgången, i förhållande till trafikprognosen, kommer att se ut fram till 2043.

Spårvägsanläggning

Göteborgs Spårvägar, stadsmiljöförvaltningen och Västtrafik arbetar i en så kallad trepartssamverkan med att tydliggöra hur parterna ska samverka med varandra i syfte

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2025-11-26	2025-01282	26 (32)

att skapa gemensam nytta i form av en mer funktionell och säker spårvägsanläggning. Som ett resultat av denna samverkan har parterna, under 2025 initierat omfattande underhållsprojekt, vilka fortlöper enligt plan. Parterna har även gemensamt tagit fram ett nytt samverkansbaserat avtal giltigt till och med år 2034.

Mellan parterna råder det 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 spårvägsanläggningen.

Göteborgs Spårvägar tar varje år fram en underhållsplan för hela spårvägsanläggningen, där depåerna ingår som en integrerad del. Syftet med planen är att fungera som ett planerings- och beslutsunderlag för depåforumets årliga beställningar av underhållsåtgärder.

Under de kommande åren planeras flera större investeringar i depåerna. För 2026 omfattar planerna bland annat löpande spår- och växelbyten vid depåerna Majorna och Rantorget. Finansiering för de närmaste åren är redan säkrad, men en dialog pågår med Västfastigheter för att teckna ett avtal som reglerar ansvar, genomförande och säkerställer långsiktig finansiering av spåranläggningarna.

Arbetet bedrivs i nära samverkan med Västfastigheter, med målet att säkerställa en funktionell, hållbar och säker spårvägsanläggning.

I samarbete med Stadsmiljöförvaltningen har vi börjat använda det digitala analysverktyget CEMIT. Genom detta system kan vi övervaka spårvägsanläggningens tillstånd, följa förändringar över tid och planera framtida åtgärder. Verktyget möjliggör dessutom datavisualisering på en helt ny nivå och kan kopplas till olika typer av mätutrustning för att generera omfattande mängder information. Arbetet kommer att fortsätta under 2026

Depå

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

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2025-11-26	2025-01282	27 (32)

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. Som ett led i att åtgärda detta har beslut fattats om att bygga om depå Majorna. Under det kommande året kommer fokus ligga på att färdigställa det tekniska underlaget samt genomföra upphandlingar. Parallellt har åtgärder genomförts för att hantera tidigare utmaningar vid depå Ringön, och målsättningen är att vi under 2026 ska ha full depåkapacitet där, vilket skapar bättre möjligheter för drift och underhåll av fordonen. Även depå Rantorget är i behov av ombyggnad, och ett beslut finns att under 2026 genomföra en förstudie med syftet att kartlägga behov, identifiera möjliga lösningar och ta fram ett beslutsunderlag för kommande investeringar.

Ekonomi, monetära resurser

Kommunallagen ställer krav på att offentliga aktörer ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet. I och med att bolaget har att förhålla sig till de självkostnadsavtal som finansierar bolagets verksamhet är traditionella finansiella mål svåra att sätta och även att uppnå. Men för att eftersträva god ekonomisk hushållning har bolaget valt att fastställa nedan finansiella mål att förhålla sig till i det ekonomiska arbetet utifrån de förutsättningar som föreligger.

1. Soliditeten för bolaget ska ligga mellan 40–50 procent.
2. Kassalikviditeten för bolaget ska ligga mellan 70–100 procent. Målet kan enligt traditionella mätvärden uppfattas som lågt, men det finns ingen riskexponering i likvida medel då bolaget har en betryggande internlimit hos Göteborgs stad om 300 mnkr.
3. Nettoinvesteringarna ska under en rullande femårsperiod finansieras till minst 65 procent med egna medel (årligt resultat före bokslutsdispositioner och avskrivningskostnader). I och med självkostnadsprincipen och hög investeringstakt under åren 2022 och 2023 kommer målet för åren 2021–2025 sannolikt inte att nås. Investeringstakten för åren 2024 och 2025 är lägre och bedöms vara så de närmaste åren, vilket gör att målvärdet ändå bedöms som rimligt framöver.

Ett av bolagets mål är att vi ska arbeta med ständigt förbättrad effektivitet, som bland annat innebär att vi får mer för pengarna, vilket är en central princip även ur ett

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2025-11-26	2025-01282	28 (32)

ekonomiskt perspektiv. Genom effektiva arbetssätt och ett medvetet nyttjande av resurser skapar vi förutsättningar för att sänka kostnader, öka produktiviteten och stärka verksamhetens ekonomiska hållbarhet där varje steg mot förbättrad effektivitet är ett steg mot en starkare ekonomi. En stark ekonomi gör också att vi har större motståndskraft mot de potentiella risker som bolaget har identifierat och som kan påverka vår förmåga att nå våra uppsatta mål.

I avtalen med Västtrafik och stadsmiljöförvaltningen råder självkostnadsprincipen, vilket innebär att årets resultat alltid kommer att vara noll och eventuella överskott och underskott regleras vid årsskiftet. Västtrafik och stadsmiljöförvaltningen har full insyn i bolagets ekonomi, så kallade open books.

En långtidsprognos (LTP) för åren 2026–2031 är upprättad för båda avtalen och kommunicerad till i styrelsen för Göteborgs Spårvägar.

Upphandling och inköp

Upphandlingar och inköp hos Göteborgs Spårvägar ska genomföras i enlighet med LUF, Lagen om upphandling inom försörjningssektorerna.

Vårt arbete ska präglas av affärsmässighet, där det kommersiella avtalet står i centrum som ett strategiskt verktyg för att skapa värde och nå uppsatta mål. Genom strukturerade och strategiska inköp bidrar vi till att stärka verksamhetens resultat och skapa nytta för både bolaget och våra intressenter.

Bolagets tre övergripande mål för inköp:

- **Effektiva inköp**

Vi skapar kostnadseffektivitet genom samordning, aktiv marknadsanalys och balanserade leverantörsrelationer, med fokus på att optimera våra resurser.

- **Rättssäkra inköp**

Vi säkerställer att varje upphandling sker med hög integritet, öppenhet och rättvisa i enlighet med gällande lagstiftning och god affärsetik.

- **En attraktiv och professionell uppdragsgivare**

Genom tydlig kravställning, marknadsdialog och ett affärsmässigt förhållningssätt stärker vi vår roll som en seriös, förutsägbar och eftertraktad samarbetspartner.

Målet är att varje upphandling ska bidra till en hållbar och långsiktig affär, där det kommersiella avtalet utgör grunden för ett framgångsrikt samarbete.

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2025-11-26	2025-01282	29 (32)

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.

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.

Bolaget planerar att ansöka om Utmärkelsen Svensk Kvalitet 2027, med målet att tilldelas utmärkelsen 2028. Under 2026 kommer därför fokus att ligga på att genomföra förbättringar inom flera områden däribland hur vi arbetar med systematisk uppföljning och utvärdering av vår verksamhet.

Digitalisering på Göteborgs Spårvägar

En av vägarna som leder till snabbare verksamhetsförändring och effektivisering går genom ökad digitaliseringstakt. En ökad digitaliseringstakt kräver både nya förmågor i

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2025-11-26	2025-01282	30 (32)

form av arbetssätt och teknik men även också ökad förståelse för hur digitalisering fungerar.

Som ett första steg i vår satsning på ett mer utvecklingsorienterat arbetssätt har vi under 2025 tagit fram en digitaliseringsstrategi samt påbörjat dess implementering.

Strategin förser bolaget med riktning och skapar goda förutsättningar för att effektivisera och strukturera arbetet med digitalisering och IT.

Ett centralt område inom strategin är att stärka vår digitala kompetens och öka den digitala mognaden i organisationen. Det handlar inte enbart om att införa nya lösningar, utan om att i högre grad ta vara på befintliga resurser. Vi har idag flera digitala verktyg och applikationer som inte nyttjas till sin fulla potential. Därför arbetar vi nu med att ta fram en plan för hur dessa system kan nyttjas mer effektivt och utvecklas vidare. Vår ambition är att IT stöd alltid ska kombineras med rätt kompetens och förutsättningar för att på så sätt skapa engagemang och ökad innovationsförmåga hos våra medarbetare.

För att lyckas med implementeringen av digitaliseringsstrategin behöver vi också arbeta tvärfunktionellt samt samverka över organisatoriska gränser. Ett viktigt fokus är därför att fördjupa samarbetet med Västtrafik och stadsmiljöförvaltningen, för att tillsammans identifiera gemensamma mål och behov. Inom stadsmiljöförvaltningen finns redan värdefulla erfarenheter som kan återanvändas i våra projekt, vilket ökar effektiviteten och stärker lärandet inom organisationen.

Samverkan behöver också ske med Göteborgs stad som kan förse oss både med framgångsrika metoder för utbildning av användare i digitala verktyg och erfarenheter som vi kan tillämpa i vår styrning och arkitektur.

För att digitaliseringsstrategin ska kunna omsättas i praktiken på ett strukturerat och målmedvetet sätt, är en fungerande portföljstyrning avgörande. Genom att införa portföljstyrning kan vi säkerställa att nya utvecklingsinitiativ alltid är i linje med våra övergripande mål samt prioriteras utifrån en uppsättning förbestämda kriterier. Portföljstyrningen ger oss helhetssyn över pågående och planerade satsningar och stärker vår förmåga att fatta välgrundade beslut samt följa upp på den nyttorealiserings som de olika initiativ ger. På så vis fungerar portföljstyrningen som ett viktigt verktyg för att operationalisera digitaliseringsstrategin och förflytta organisationen mot ökad digital mognad och effektivitet. Portföljstyrningen införs brett i organisationen under 2026, vilket skapar bättre förutsättningar för prioritering, effekthemtagning och strategiska beslut. Bolaget har under 2025 etablerat ett projektkontor som ska stötta medarbetare i att driva uppdrag och projekt på ett strukturerat sätt.

Parallellt pågår ett arbete med att konsolidera vår leverantörsstruktur. Genom att minska antalet leverantörer och i stället samarbeta med färre aktörer som tar ett bredare ansvar för flera system, skapar vi enhetlighet, minskar administrationen och ökar flexibiliteten.

Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2025-11-26	2025-01282	31 (32)

Kartläggningen av nuvarande leverantörs- och systemlandskap har påbörjats och fortsätter kommande år, i syfte att skapa tydligare ansvarsfördelning och bättre anpassning till verksamhetens behov.

Tillsammans utgör dessa insatser en helhetsstrategi för att driva digitaliseringen framåt och säkerställa att vi har en hållbar, effektiv och utvecklingsorienterad IT- och digital verksamhet.



Upprättad av:	Fastställd av:	Datum:	Diarienummer:	Sida:
Linda Rudenwall	GS Styrelse	2025-11-26	2025-01282	32 (32)