



# Utredning av Länstrafiken i Jämtlands Län ABs framtida organisation 2019

# INNEHÅLL

## Bakgrund och uppdragsbeskrivning

- Befintlig organisation och roller
- Förslag till organisation i förvaltningsstruktur
- Utmaningar vid en övergång till förvaltningsorganisation
- Samordning av stödfunktioner i en förvaltningsorganisation
- Genomförandeplan
- Kommunikation och förankring
- Appendix
  - Roll- och uppdragsbeskrivning
  - Utvärdering organisationsalternativ
  - Detaljerad genomförandeplan

# Bakgrund och uppdragsbeskrivning

## Resultat

### Bakgrund till uppdraget

- Region Jämtland Härjedalen har under en längre tid fört en diskussion om hur kollektivtrafiken i regionen på bästa sätt ska organiseras och utvecklas.
- Som ensam ägare och finansiär av Länstrafiken ifrågasätts det om huruvida verksamhet lämpligast drivs som aktiebolag eller i en förvaltningsorganisation.
- I februari 2019 gav Regionfullmäktige i uppdrag åt Regionstyrelsen att *"utreda framtida organisation, finansiering och utveckling av kollektivtrafiken i länet, med utgångspunkt i att verksamheten på sikt skall flyttas in i förvaltningen"*.

### Syfte och genomförande

- Uppdragets syfte har varit att utreda **hur uppgifter kan organiseras och överföras vid en flytt av verksamheten** från dagens bolagsform till en struktur där verksamheten flyttas in i förvaltningen.
- Denna utredning behandlar inte frågeställningen *"finansiering och utveckling av kollektivtrafiken"*.
- En viktig utgångspunkt i arbetet har varit att gå igenom de utredningar som tidigare tagits fram, vilka har kompletterats med intervjuer med relevanta nyckelpersoner inom regionen samt på Länstrafiken AB.

- Denna utredning ämnar att definiera de uppgifter som utförs av Länstrafiken i Jämtlands län AB och ge förslag på var i en förvaltningsorganisation dessa uppgifter bör placeras.
- Utredningen ämnar också att ge förslag på lämplig organisationsstruktur, samt en genomförandeplan som säkerställer en överföring av uppgifter på bästa sätt med start från 2020.
- En övergripande kommunikationsplan kommer att presenteras.

# De som bidragit till rapporten

## Länstrafiken

- Per David Wennberg (VD)
- Lisa Wallin (Ek.ch)
- Eggert Öhrnell (IT.ch)
- Danny Algotsson (Trafikpl.ch)
- Mattias Holmlund (Särsk.koll. ch)
- Stina Philström (Markn/Kund)

## Regionen

- Hans Svensson (Reg.dir)
- Anders Byström (vReg.dir)
- Mikael Ferm (Reg.stab)
- Jan Molde (Utredare LTR)
- Christer Eriksson (Pers.ch)
- Peter Rönholm (Ek.ch)
- Marit Nilsson (IT.ch)
- Ruth Eriksson (RKM)
- Berit Eriksson (Infrastruktur & Kommunikation.ch)
- Arne Nilsson (Förv.controller)
- Emma Borg (Nämndesekr.)

## Politiken

- Elisabet Sjöström (Ordf. LTR)
- Thomas Andersson (vOrdf. LTR)
- Elise Ryder Wikén (Ordf. Reg.utv.nämnd)

# Material och underlag som bidragit till utredningen

## Benchmarks

- Region Skåne
- Västra Götalandsregionen
- Region Dalarna
- Region Gotland
- Region Jönköping
- Region Västerbotten

## Jämförelser

- Samtliga regioner i Sverige
- SKL

## Utredningar

- Organisation av kollektivtrafiken i Jämtlands län - Jan Molde 2012
- Politisk organisation för förvaltningen Länstrafiken - James Winoy 2015
- Utredning – Länstrafiken i bolag eller förvaltning – Berit Eriksson 2016
- Landstingets kollektivtrafikförvaltning, förslag till organisation – Landstinget Dalarna 2017



# INNEHÅLL

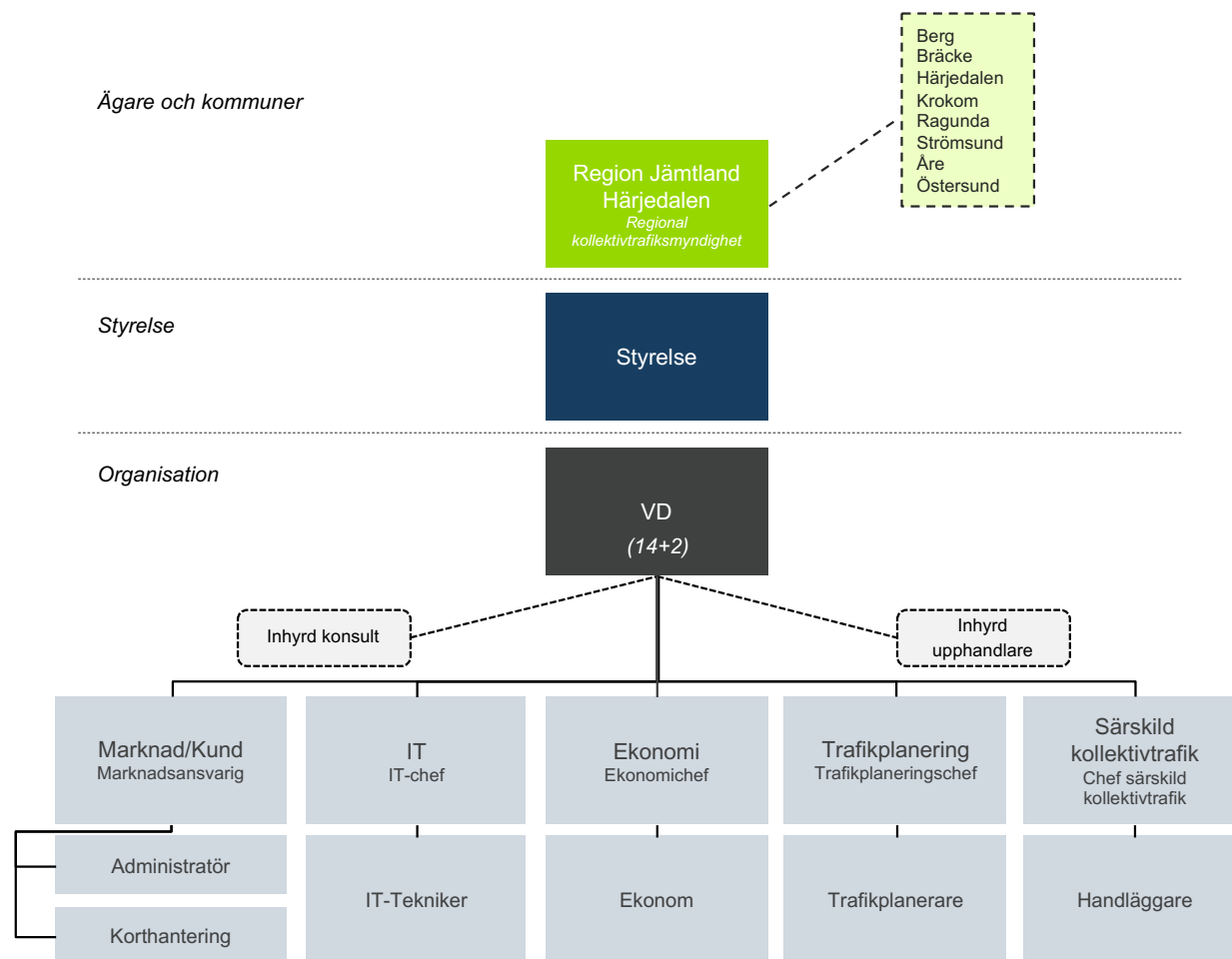
- Bakgrund och uppdragsbeskrivning

## **Befintlig organisation och roller**

- Förslag till organisation i förvaltningsstruktur
- Utmaningar vid en övergång till förvaltningsorganisation
- Samordning av stödfunktioner i en förvaltningsorganisation
- Genomförandeplan
- Kommunikation och förankring
- Appendix
  - Roll- och uppdragsbeskrivning
  - Utvärdering organisationsalternativ
  - Detaljerad genomförandeplan

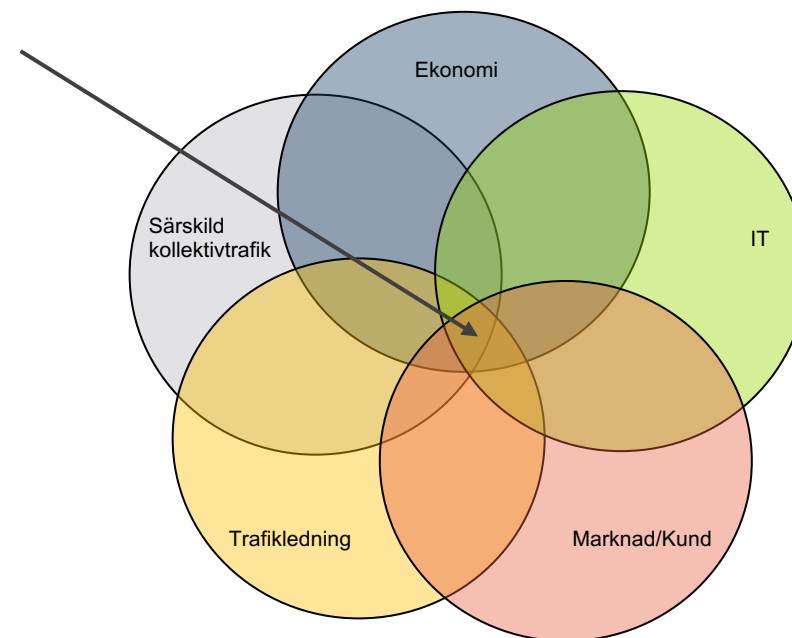
# Dagens organisation

- Länstrafiken i Jämtlands län AB ansvarar för att samordna, planera, upphandla och marknadsföra kollektivtrafiken i Jämtlands län.
- Hit hör det löpande arbetet med trafikplanering, tidtabeller, skoltrafik, hantering av biljettintäkter, ansvar för biljettmaskiner, hållplatsfrågor, samt ekonomi, administration och IT.
- Länstrafiken fullföljer också ansvaret för den särskilda kollektivtrafiken (färdtjänst och riksfärdtjänst), för de kommuner som valt att överlåta uppgiften.
- Uppdraget utförs åt ägaren, Region Jämtland Härjedalen, som i egenskap av Regional kollektivtrafiksmyndighet tillsammans med kommunerna svarar för utvecklingen av den regionala kollektivtrafiken.
- Ägaren styr och följer upp bolaget med hjälp av:
  - **Ägardirektiven** (reglerar ekonomiska mål och riktlinjer, rutiner för budget, redovisning, verksamhetsmål, jämställdhets-, jämlikhets och miljöarbete)
  - **Bolagsordningen**
  - **Uppdragsavtal** (reglerar verksamhet och uppdrag, uppföljning av mål och verksamhet)
  - **Trafikförsörjningsprogram** (verksamhetskrav, mål och utveckling för den regionala kollektivtrafiken)
- Länstrafiken omsätter omkring 480 miljoner kronor och finansieras till 37% av biljettintäkter och 63% av bidrag.



# Dagens organisation arbetar tvärfunktionellt mellan enheterna

- Länstrafiken beskriver hur de idag arbetar nära och gränsöverskridande mellan verksamhetens olika enheter, i första hand inom ekonomi, IT, trafikplanering och marknad/kund. Arbetssättet har resulterat i flerfunktionella kompetenser.
- Den begränsade tillgången till resurser har resulterat i ett välutvecklat och situationsanpassat teamarbete, där uppgifter i viss utsträckning fördelas ut på de medarbetare som finns tillgängliga för stunden.
- Verksamheten upplever att man inte har haft möjlighet att se över sina processer och sitt arbetssätt, vilket fått till följd att cheferna idag arbetar såväl operativt som taktiskt och strategiskt.
- Länstrafiken ser stora utvecklingspotentialer inom den befintliga verksamheten, om tid kan frigöras genom avlastning av vissa processer.
- Länstrafikens begränsade resurser, lönsamhetsproblem och befintliga "IT-skuld" begränsar utvecklingen av dagens organisation.





# Roller och uppdrag i dagens organisation

## Styrelse

- Styrelsen fattar beslut i bl.a.:
  - Ekonomi, delårsrapporter, årsredovisning
  - Tilldelningsbeslut i upphandlingar
  - Teckna avtal med entreprenörer, utlösa optioner i avtal
  - Risk och sårbarhetsanalyser
  - Affärs- och marknadsplan
  - Marknadsföring och kampanjer (billigare biljett i mobilapp)
  - Enklare prisjusteringar (ex. avgift avseende cykel och pälsdjur)
  - Nomineringar till styrelse i Svensk Kollektivtrafik
  - Utse representanter till olika arbetsgrupper, styrgrupp i upphandlingar
  - Inlandsbanans utveckling Mora-Östersund

Styrelse

VD  
(14+2)

## VD

- Övergripande ansvar för verksamheten och personalen
- Leda och driva det strategiska utvecklingsarbetet

## Inhyrda konsulter (2 medarbetare)

- Upphandlingskonsult från Region Jämtland Härjedalen
- Resurskonsult som stöd vid diverse utredningar och projekt ex. ombyggnation av busstorget, nytt resecentrum, Elbuss 2.0, nytt biljett- och betalsystem, upphandlingsarbete

## Särskild kollektivtrafik (5 medarbetare)

- Budget
- Del- och helårsbokslut
- Upprätta förslag på regelverk
- Statistik till SKL
- Informationsträffar (sjukvårdsinrättningar, kommuner etc.)
- Fakturahantering
- Betalfilhantering avseende sjukresor
- Ärendehantering färdtjänst och riksfärdtjänst
- Ärendehantering överklagan
- Ärendehantering sjukresebidrag
- Kundärendehantering
- Löpande uppföljning och samverkan med BC

## Marknad/Kund (3 medarbetare)

- Kundservice
- Marknadskampanjer
- Underhåller kommunikationskanaler
- Press- och informationsmaterial
- Förarmanualer
- Telefonväxel
- Hantering av gruppresor
- Kortadministration
- Distribuera information ang. trafik- och tidtabellsförändringar
- Kvalitetssäkring

Marknad/Kund  
Marknadsansvarig

Administratör

Korthantering

## Inhyrd konsult

IT  
IT-chef

IT-Tekniker

## Inhyrd upphandlare

Ekonomi  
Ekonomichef

Ekonom

Trafikplanering  
Trafikplaneringschef

Trafikplanerare

Särskild kollektivtrafik  
Chef särskild kollektivtrafik

Handläggare

## IT (2 medarbetare)

- Licenshantering
- Utrustning (telefoni, konferens, etc.)
- Användarstöd, generellt och verksamhetsspecifikt
- Drift och underhåll av verksamhetsspecifika hård- och mjukvara
- Utvärdering och införande av nya mjukvarulösningar
- IT-samarbete med övriga trafikhuvudmän
- Upphandling
- Digitalisering- och innovationsarbete

## Ekonomi (2 medarbetare)

- Löpande bokföring
- Lev- och kundreskontra
- Moms och skatt
- Förarersättning
- Förarredovisning
- Budget- och prognosprocess
- Försäljning webb och mobil
- Verksamhetsrapporter
- Kalkyler, analyser, planering
- Statistik och material till styrelse, ägare etc.
- Upphandling
- Kundavtal
- Arkiv och diarium
- Månad- kvartal- och årsbokslut

## Trafikplanering (2 medarbetare)

- Trafikplanering inkl. anropsstyrd- och närtrafik
  - Trafiksamråd
  - Huvudkontakt trafikföretag
  - Produktionsberäkningar
  - Tillgänglighets- och miljöfrågor
- Tidtabellsarbete
  - Tidtabellsproduktion
  - Export av trafikdata
- Hållplats och resecentra
  - Ansvar drift och underhåll skyltar
  - Kontakt Trafikverket-, kommuner, byföreningar och trafikutövare
- Realtidssystem
- Skoltrafik
- Realtidssystem
- Upphandling

# Enheterna är i olika stor utsträckning delaktig i varandras aktiviteter

✓ Delaktig i aktiviteten  
 ✗ Ej delaktig i aktiviteten

	Ekonomi	IT	Kund/Marknad	Särskild kollektivtrafik	Trafikplanering
<b>Ekonomi</b> Leverantörsreskontra Intäkts- och kostnadsfördelning länen Förarrevisningar Försäljning webb och mobil	✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✗ ✗ ✗	✓ ✗ ✓ ✗
<b>IT</b> Utvärdering/implementering mjukvara Hantering ungdoms- och elevkort Skolskjutsplanering Drift och underhåll biljettsystem	✓ ✓ ✗ ✗	✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✗ ✓	✓ ✗ ✗ ✗	✓ ✗ ✓ ✓
<b>Kund/Marknad</b> Kundservice, kvalitetssäkring, utbildning Uppdatera och utveckla hemsida Hantering och fakturering av busskort Upphandling och avtal	✓ ✗ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✗ ✓	✗ ✓ ✗ ✓
<b>Särskild kollektivtrafik</b> Handläggning färd- och riksfärdtjänst Information och handläggning sjukresor Upphandling BC, färdtjänst, sjukresor Avtalsuppföljning	✗ ✗ ✗ ✗	✗ ✗ ✗ ✗	✗ ✗ ✗ ✗	✓ ✓ ✓ ✓	✗ ✗ ✓ ✓
<b>Trafikplanering</b> Tillgänglighet och miljö Tidtabellsarbete Skoltrafik Rapporter ang. trafikstörningar	✗ ✗ ✗ ✗	✗ ✗ ✓ ✗	✓ ✓ ✗ ✓	✗ ✗ ✓ ✗	✓ ✓ ✓ ✓

# INNEHÅLL

- Bakgrund och uppdragsbeskrivning
- Befintlig organisation och roller

## Förslag till organisation i förvaltningsstruktur

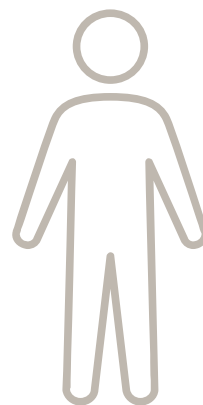
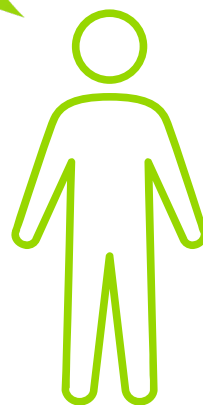
- Utmaningar vid en övergång till förvaltningsorganisation
- Samordning av stödfunktioner i en förvaltningsorganisation
- Genomförandeplan
- Kommunikation och förankring
- Appendix
  - Roll- och uppdragsbeskrivning
  - Utvärdering organisationsalternativ
  - Detaljerad genomförandeplan

# Vad är viktigt att ta hänsyn till vid utformning av en förvaltningsorganisation?

*“Det viktigaste är att tredje part kan stiga på och kliva av där den vill och att vi kan få ut mesta möjliga effektivitet av investerad krona”*

*“Det viktigaste är att verksamheten är samlad och inte nödvändigtvis i vilken organisationsform den drivs”*

*“Det är viktigt att det sker en fysisk flytt vid en eventuell övergång, en riktig förändring”*

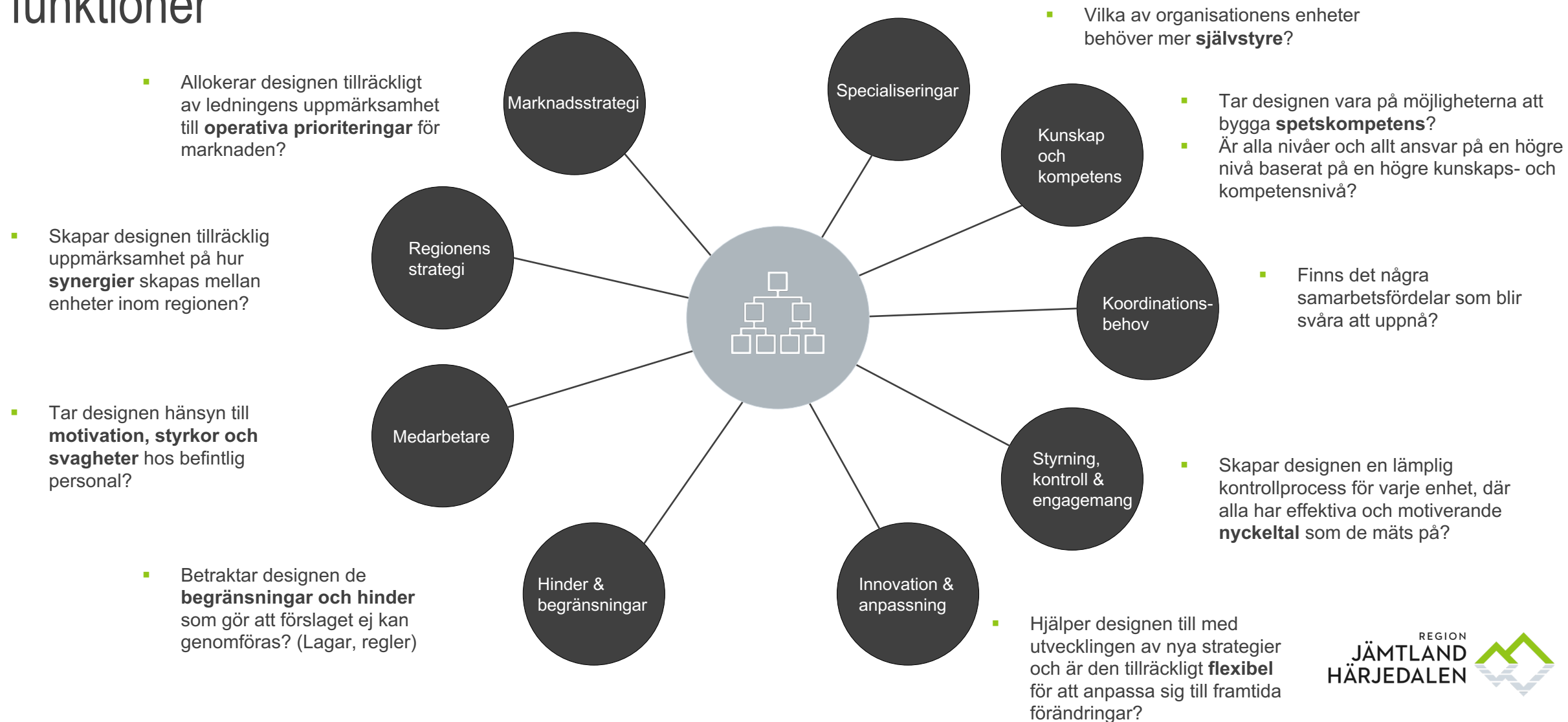


# Inledningsvis drevs tre alternativ till organisationsförslag, var av ett har förkastats under utredningen

- Utredningen har drivits utifrån tre stycken förslag på förvaltningsorganisationer.
- Samtliga tre alternativ föreslår att Länstrafikens befintliga organisation hålls intakt på tjänstemannanivå och att den utövande regionala kollektivtrafikmyndigheten organiseras under samma nämnd som verksamheten.
- Alternativen som arbetats fram är enligt följande:
  - **Alternativ 1:** Kollektivtrafiken är ett område inom Regional Utveckling och lyder under den Regionala utvecklingsnämnden
  - **Alternativ 2:** Kollektivtrafiken är ett område inom Regional Utveckling och lyder under en Kollektivtrafiknämnd
  - **Alternativ 3:** Kollektivtrafiken är ett eget förvaltningsområde som lyder under en Kollektivtrafiknämnd – **Förkastat**
- Alternativ tre valdes bort i ett tidig stadie av utredningen, då kollektivtrafiken ansågs utgöra en del av den regionala utvecklingen.

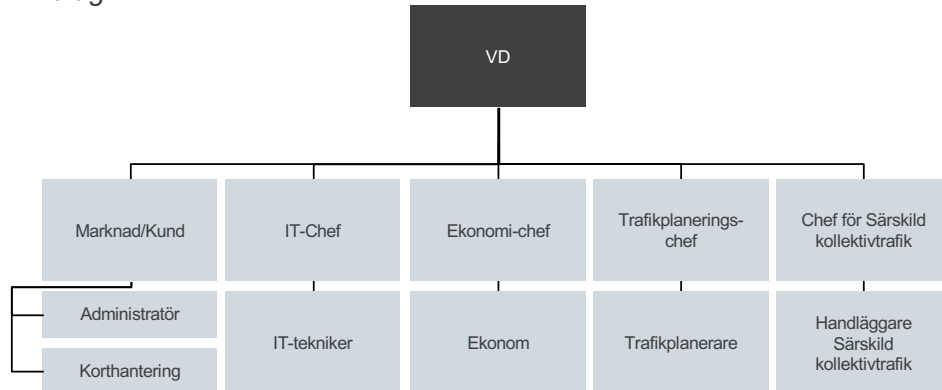


# Utvärderingskriterier för att designa en effektiv organisation med samordnade funktioner

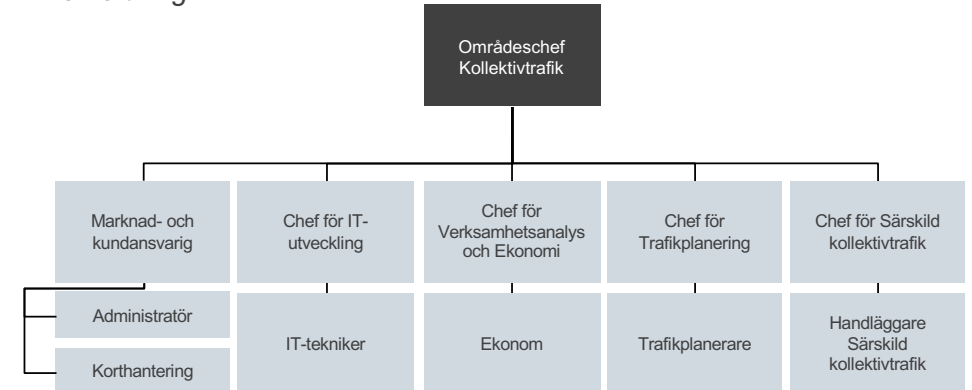


# Länstrafiken organiseras inom Regional utveckling, det är viktigt att befintlig organisation hålls intakt på tjänstemannanivå

Bolag



Förvaltning

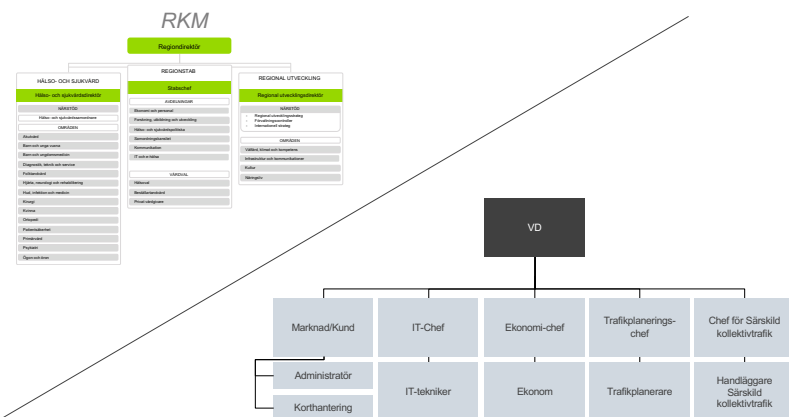


- Enligt tidigare beskrivning av Länstrafikens befintliga verksamheten arbetar man idag tvärfunktionellt och har utvecklat flerfunktionella kompetenser.
- Vid en eventuell organisationsförändring bedöms det att man i ett inledande skede bevarar verksamhetens enheter intakta, både för att bibehålla leverans kvalitet och för att behålla viktiga nyckelpersoner i verksamheten.
- Länstrafiken bedöms vara kostnadseffektiva sett till antalet anställda vid en jämförelse med trafikverksamheter inom landets övriga regioner, där motsvarande eller liknande roller går att återfinna.
- Vi bedömer att Länstrafiken måste utgöra ett eget område inom Regional utveckling (LTR kommer utgöra 2/3 av RU)

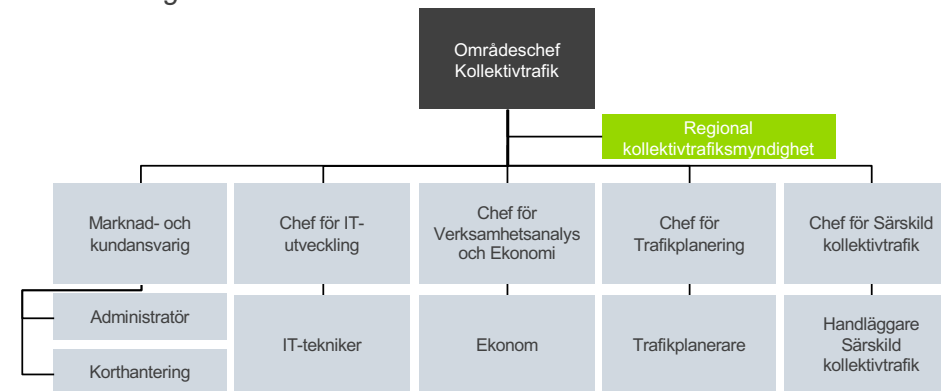
- I en förvaltningsorganisation kan delar av uppgifter som idag utförs av Länstrafiken lyftas över till regionstaben och utförs centralt, däribland delar av IT, ekonomi, lön men också en del övriga uppgifter tros kunna hanteras i staben.
- Syftet är att frigöra tid till kärnverksamheten, där ett större fokus kan läggas på prognos- och analysarbete, verksamhetsrapporter och utveckling av processer för att effektivisera verksamheten.
- Uppgifter som utförs inom ramen för trafikplanering och särskild kollektiv trafik bedöms behöva stanna inom verksamheten och kan inte överföras till en stabstruktur.
- I dagsläget ses inga möjligheter att flytta medarbetare från Länstrafiken till staben, som en följd av arbetsstrukturen.

# Myndighet organiseras tillsammans med Länstrafiken för ett förbättrat samarbete

Bolag



Förvaltning



- Med dagens organisation vittnar både RKM och Länstrafiken om att ansvarsfördelningen mellan de båda verksamheterna är otydlig, vilket man menar på resulterar i försämrat samarbete, ökat dubbelarbete och ineffektivt resursnyttjande.
- I ett par av landets regioner ha man valt att organisera den regionala kollektivtrafiksmyndigheten inom samma organisation som kollektivtrafiken, vilket har visat sig vara framgångsrikt.
- Enligt vårt förslag läggs den utövande RKM och Länstrafiken under samma områdeschef.
- Organisationen förtydligar rollfördelningen i beställar- och utförarmodellen, där regionen är beställare och trafikföretagen är utförare. Befintligt organisationsdesign ger utrymme för två parter att identifiera sig som beställare.
- Genom att organisera verksamhet och myndighetsutövning inom samma verksamhet tror vi att man kan skapa ett närmare samarbete, förtydliga ansvarsfördelningen och förbättra kommunikationen kring de uppdrag och frågor som berör parterna.

## FAKTA

- I och med Lag om kollektivtrafik (SFS 2010:1065) som infördes 2012 ska det i varje län finnas en regional kollektivtrafikmyndighet, vilken ska utövas i förvaltningsform.
- Regionala utvecklingsnämnden utgör regional kollektivtrafiksmyndighet och svarar för det ekonomiska och politiska ansvaret för den samhällsfinansierade, allmänna kollektivtrafiken i länet och till angränsande län. Myndigheten har också ansvaret för särskild kollektivtrafik i de kommuner som valt att överlåta uppgiften.
- RKM har till uppgift att upprätta ett regionalt trafikförsörjningsprogram som omfattar all allmän kollektivtrafik i regionen, fatta beslut om allmän trafikplikt inför upphandlingar och ta emot beställningar om kommersiell trafik.

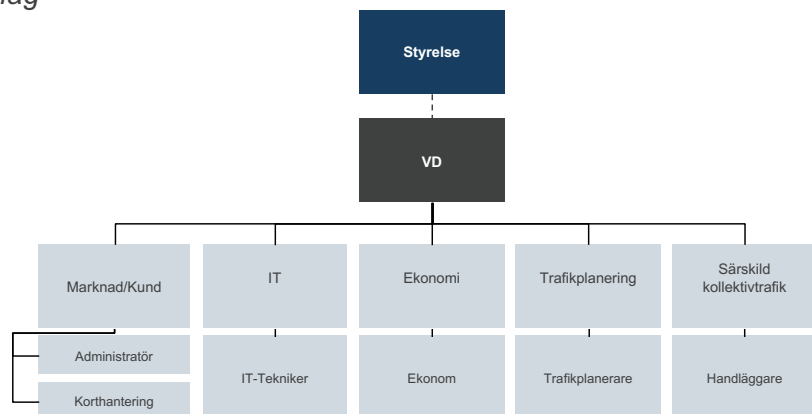


”Idag är diskussionerna i bolagsstyrelsen ett viktigt stöd för VD i dennes beslut, budget, bokslut och upphandlingar är några exempel på detta. En stor del av bolagsstyrelsens tid går åt till dessa diskussioner. Dessa diskussioner behövs även i fortsättningen.”

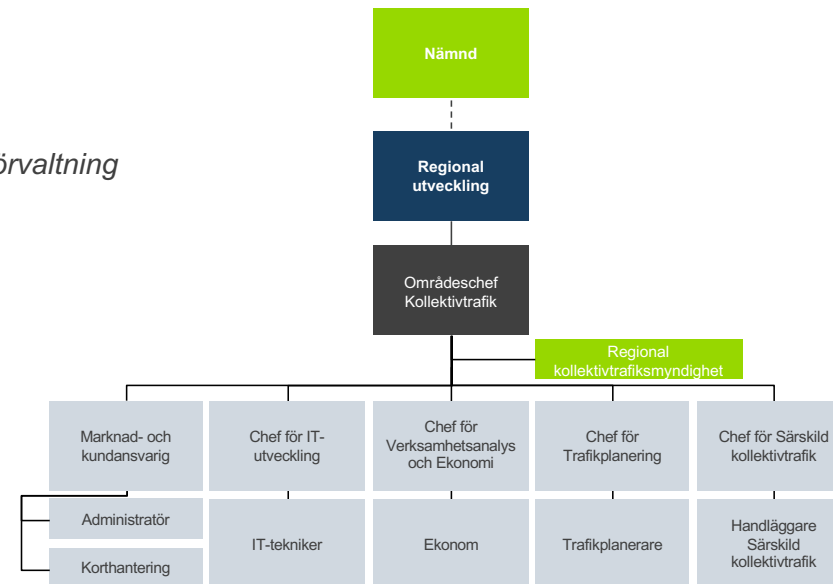
- James Winoy ur utredning från 2015

# Bolagsstyrelsens roll ersätts av en nämnd, där två olika alternativ utvärderas

Bolag



Förvaltning



- Bolagsstyrelsen ska bestå av fem - sju ledamöter och två-fyra suppleanter, ledamöter till styrelse väljs av Region Jämtland Härjedalen, fullmäktige väljer, bland ledamöterna, ordförande och vice ordförande.
- I dagens organisation har styrelsen en betydelsefull roll i strategiska utvecklingsfrågor och fungerar likt ett beredande organ mellan bolaget och ägaren.
- Bolagsstyrelsen arbetar med frågor gällande:
  - Ekonomi, delårsrapporter, årsredovisning avseende kollektivtrafik och särskild kollektivtrafik
  - Tilldelningsbeslut i samband med upphandlingar
  - Teckna avtal med entreprenörer, utlösa optioner i avtal
  - Risk och sårbarhetsanalyser
  - Affärs- och marknadsplan
  - Marknadsföring och kampanjer (billigare biljett i mobilapp)
  - Enklare prisjusteringar (ex. avgift avseende cykel och pålsdjur)
  - Nomineringar till styrelse i Svensk Kollektivtrafik
  - Utse representanter till olika arbetsgrupper, styrgrupp i upphandlingar
  - Inlandsbanans utveckling Mora-Östersund

- I en förvaltningsorganisation föreslås att bolagsstyrelsens beslutande funktion och ansvar för att verkställa beslutade styrdokument ersätts av en nämnd. Utredningen ger förslag på två olika alternativ:
  - Alternativ 1: Styrelsen ersätts av Regionala utvecklingsnämnden
  - Alternativ 2: Styrelsen ersätts av en Kollektivtrafiknämnd
- Enligt alternativ ett ersätts styrelsens arbete av Regionala utvecklingsnämnden. För att ersätta bolagsstyrelsens arbete och samtidigt utföra nuvarande arbete behövs troligen att RUNs sammanträden utökas med en dag. Ett alternativ kan vara att etablera en samverkansgrupp, som utför delar av styrelsens arbete.
- Enligt alternativ två etableras en Kollektivtrafiknämnd, vilken ansvarar för att driva de frågor som enligt dagens organisationsstruktur drivs av bolagsstyrelsen.

# Alternativ 1: Länstrafiken en del av Regional Utveckling med befintlig nämnd

Politisk organisation

Regionala  
utvecklingsnämnden

Förvaltningsområde

Regional  
Utveckling

Eventuell  
samverkansgrupp

Område

Områdeschef  
Kollektivtrafik

Regional  
kollektivtrafikmyndighet

Marknad- och  
kundansvarig

Chef för IT-  
utveckling

Chef för  
Verksamhetsanalys  
och Ekonomi

Chef för  
Trafikplanering

Chef för Särskild  
kollektivtrafik

Administratör

IT-tekniker

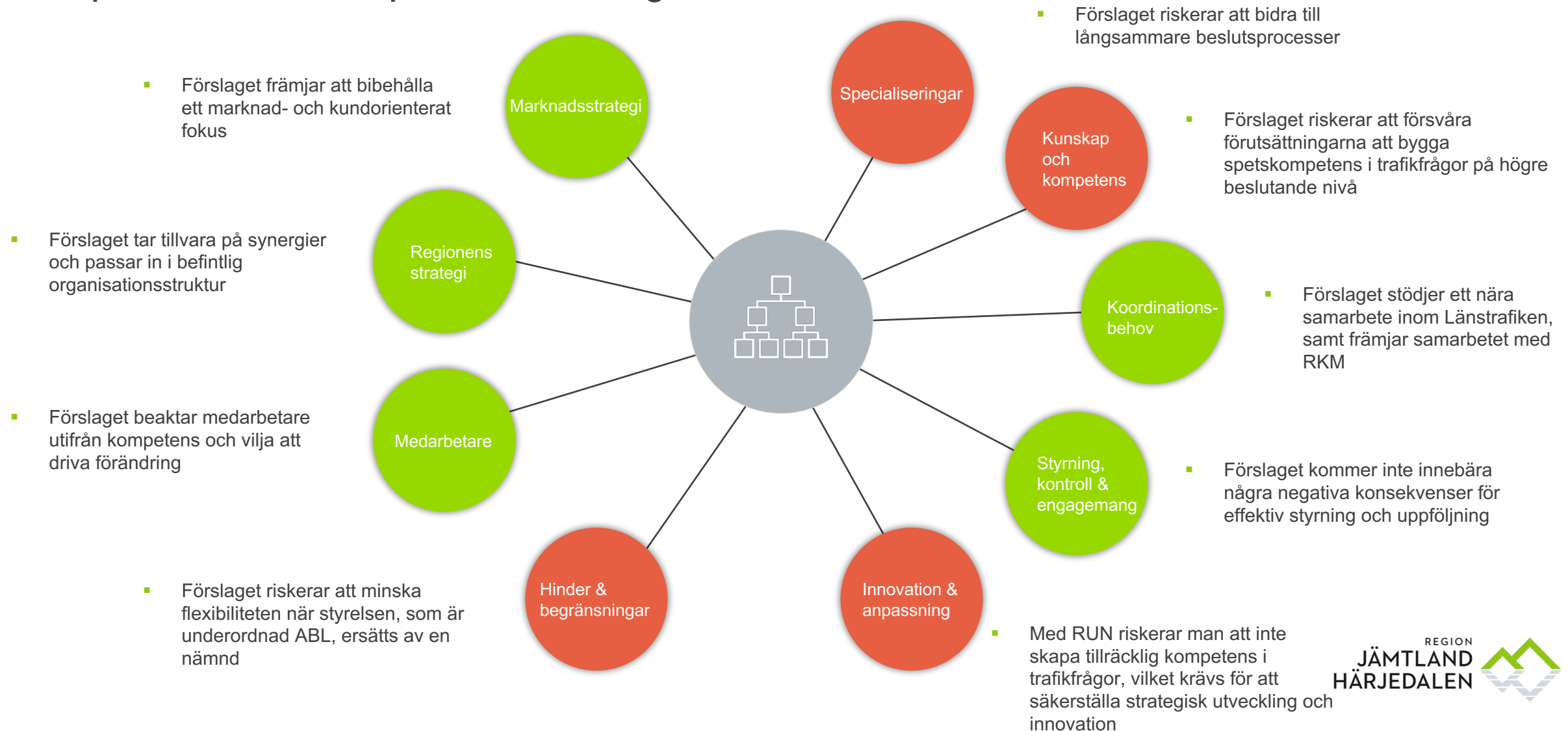
Ekonom

Trafikplanerare

Handläggare  
Särskild  
kollektivtrafik

Korthantering

# Att organiseras under Regionala utvecklingsnämnden ger en tydlig struktur, men kan påverka beslutsprocessen negativt



# Alternativ 2: Länstrafiken en del av Regional Utveckling med en egen nämnd

Politisk organisation

Kollektivtrafiknämnd

Förvaltningsområde

Regional Utveckling

Område

Områdeschef  
Kollektivtrafik

Regional  
kollektivtrafiksmyndighet

Marknad- och kundansvarig

Chef för IT-utveckling

Chef för Verksamhetsanalys och Ekonomi

Chef för Trafikplanering

Chef för Särskild kollektivtrafik

Administratör

IT-tekniker

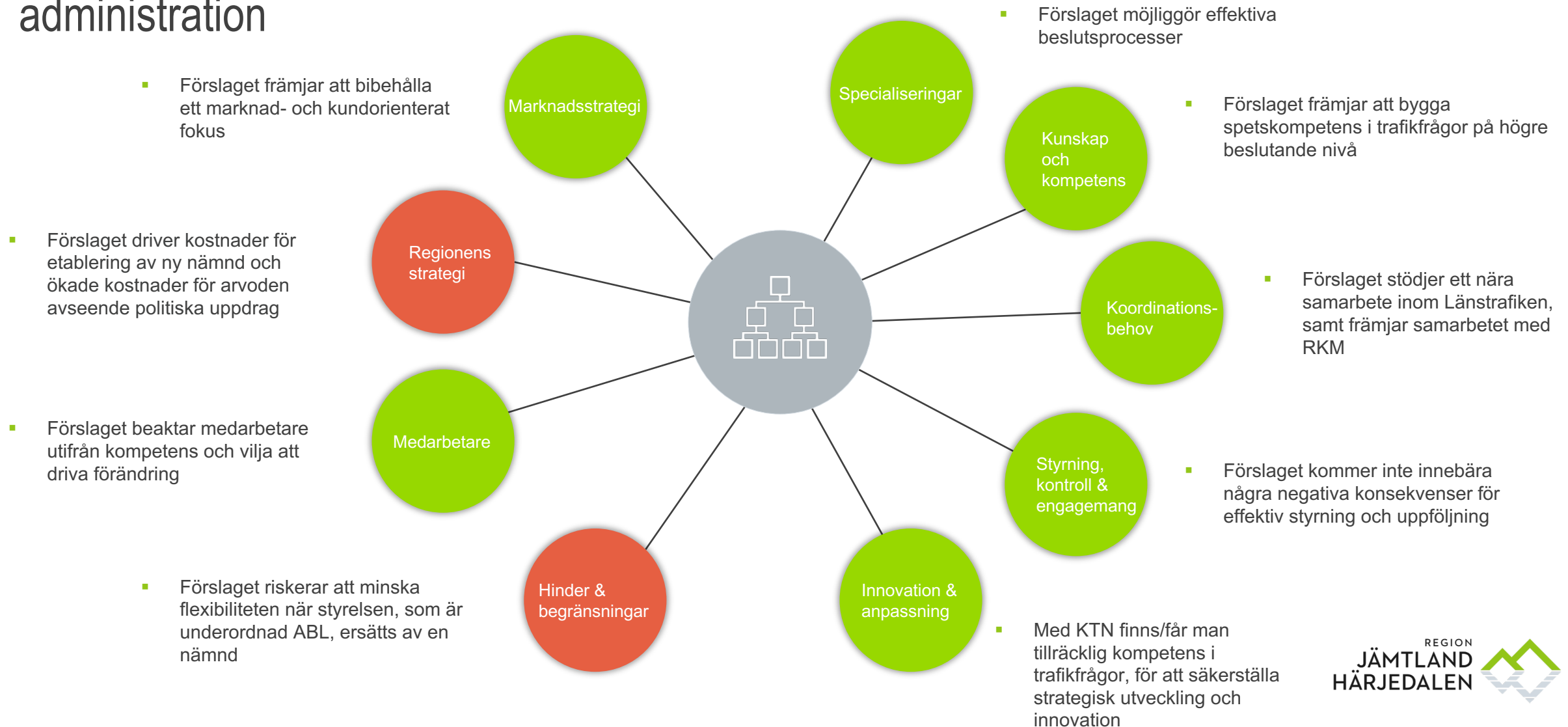
Ekonom

Trafikplanerare

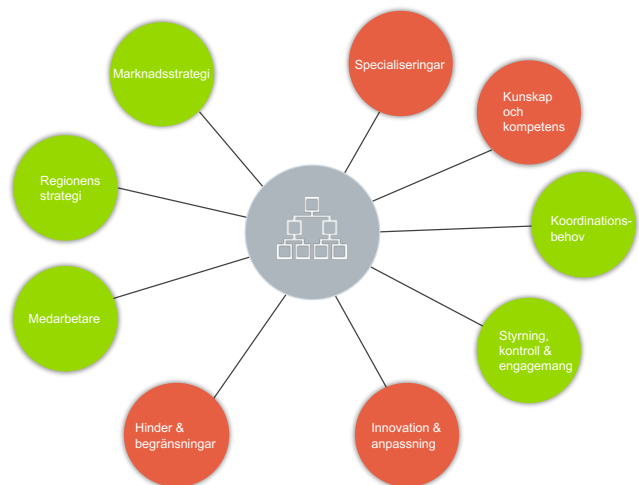
Handläggare Särskild kollektivtrafik

Korthantering

# Att organiseras under en Kollektivtrafiknämnd ökar förutsättningarna för en effektivare beslutsprocess och högre trafikkompetens i nämnden, men driver kostnader för administration



# För- och nackdelar med att organiseras under Regionala utvecklingsnämnden eller etablera en Kollektivtrafiknämnd



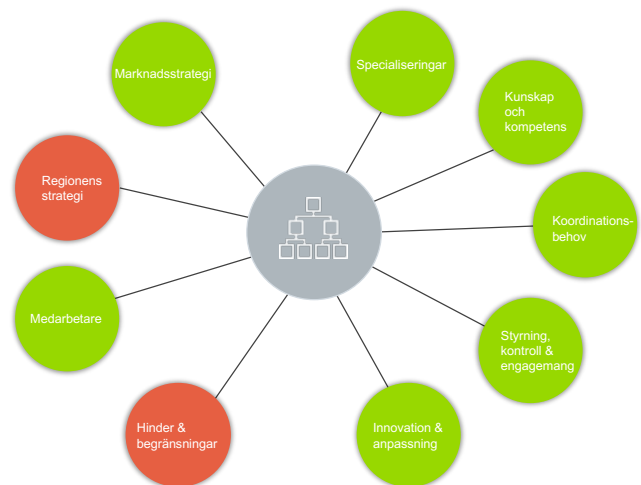
**Alternativ 1:** Kollektivtrafiken är ett område inom Regional Utveckling och lyder under den Regionala utvecklingsnämnden



- Organisationsförslaget passar redan befintlig organisationsstruktur
- Tydlig struktur utifrån dagens organisation av Regional utveckling
- Fungerande arbetsprocesser för beredning av ärende finns etablerade
- Oförändrade kostnader för arvode avseende politiska uppdrag (under förutsättning att inte fler sammanträdesdagar krävs)



- Långsammare beslutsprocesser när fler ärenden ska behandlas i Regionala utvecklingsnämnden
- Sämlre förutsättningar att bygga spetskompetens i nämnden inom trafikfrågor
- Risk att trafikfrågor "drunknar" bland övriga regionala utvecklingsfrågor eller motsatsen
- Ökade kostnader för arvoden vid en utökning av sammanträdesdagar alternativt etablering av en samverkansgrupp



**Alternativ 2:** Kollektivtrafiken är ett område inom Regional Utveckling och lyder under en Kollektivtrafiknämnd



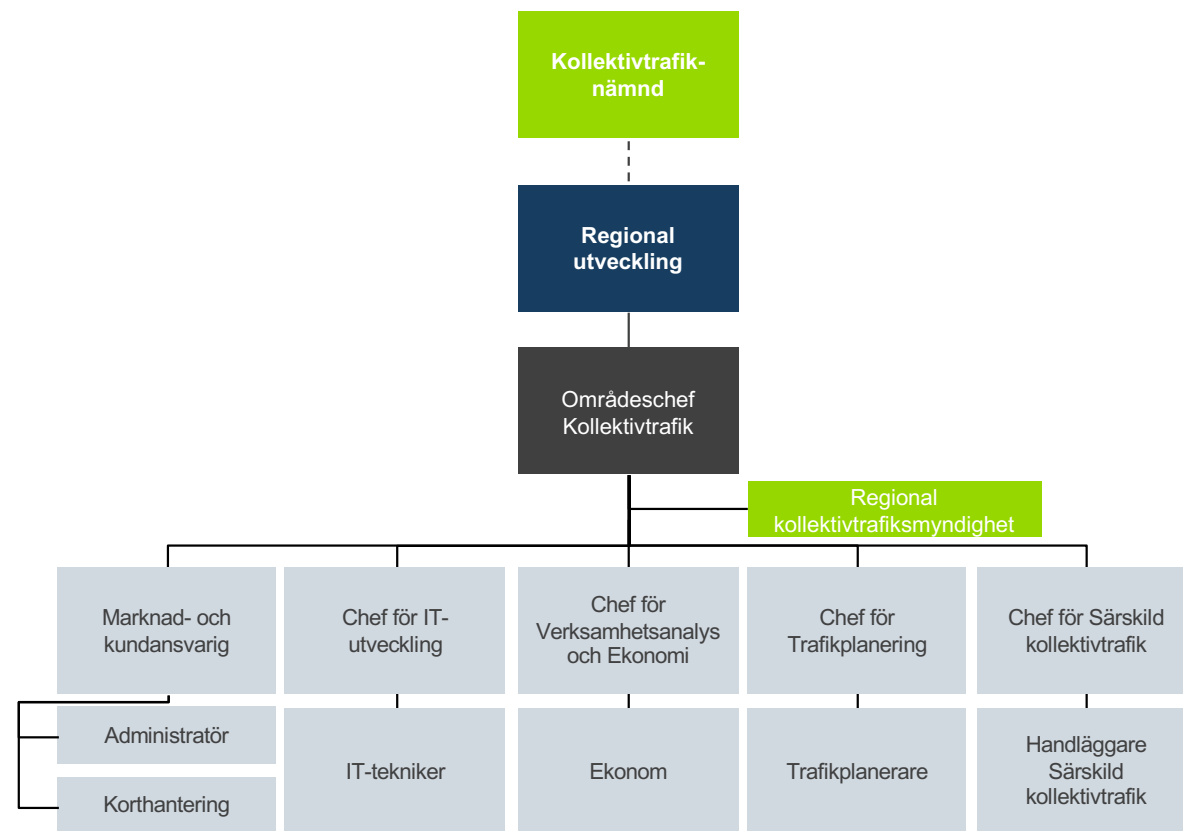
- Trafikfrågor får större utrymme i och med en egen nämnd, utan att påverka övrig regional utveckling
- Effektivare beredning av ärenden och snabbare beslut
- Högre trafikkompetens kommer skapas i nämnden
- Ett flertal av landets regioner ha valt att etablera en trafik- eller kollektivtrafiknämnd, vanligt är också att trafikfrågor samlas under en nämnd som behandlar flera områden ex. trafik- och samhällsutvecklingsnämnd, trafik- och samhällsplaneringsnämnd eller nämnd för trafik/infrastruktur/miljö. I ett par fall behandlas trafikfrågor under regional utvecklingsnämnd.



- Etablering av ytterligare en nämnd kommer driva kostnader för administration i kansliet
- Högre kostnader för arvode avseende politiska uppdrag i ny nämnd (borde kunna jämföras med kostnader för bolagsstyrelse)

# Utredningen ger förslag på att etablera en Kollektivtrafikenämnd

- I den organisationsstruktur som föreslås av denna utredning bildas ett nytt område, **Kollektivtrafik**, under förvaltningsområdet Regional utveckling. Inom området samlas all verksamhet som berör kollektivtrafiken i regionen, dvs. även de delar av Norrtåg som idag hanteras av regionen.
- Utredningen föreslår att en **Kollektivtrafikenämnd** etableras, som kommer att ersätta bolagsstyrelsens roll samt Regionala utvecklingsnämndens roll. Kollektivtrafikenämnden kommer att bereda och fatta beslut i kollektivtrafiksfrågor, samt arbete med de strategiska utvecklingsfrågorna.
- Under området Kollektivtrafik organiseras uppgifter som avser:
  - Regional kollektivtrafikmyndighet
  - Särskild kollektivtrafik
  - Trafikplanering
  - Kund- och marknadsorienterade uppgifter kopplade till kärverksamheten
  - IT-uppgifter som är nära kopplade till kärnverksamheten
  - Ekonomiuppgifter som är nära kopplade till kärnverksamheten
  - Norrtåg (de delar som idag hanteras av RKM)
- Uppgifter som tidigare organiserats under Länstrafiken AB och som i den föreslagna förvaltningsorganisationen kommer att organiseras under regionstaben är:
  - Delar av ekonomi
  - Delar av IT
  - Löneservice
  - Verksamhetsstöd i personalfrågor
  - Övriga aktiviteter som bedöms kunna samordnas (kontorsadministration, växel, arkiv och diarium etc.)
- Länstrafiken i Jämtlands Län AB kommer tillsvidare att finnas kvar som "vilande" bolag och avtalspart. I takt med att befintliga avtal löper ut kan en överföring till regionen göras.





# INNEHÅLL

- Bakgrund och uppdragsbeskrivning
- Befintlig organisation och roller
- Förslag till organisation i förvaltningsstruktur

## Utmaningar vid en övergång till förvaltningsorganisation

- Samordning av stödfunktioner i en förvaltningsorganisation
- Genomförandeplan
- Kommunikation och förankring
- Appendix
  - Roll- och uppdragsbeskrivning
  - Utvärdering organisationsalternativ
  - Detaljerad genomförandeplan

# Ekonomiska konsekvenser vid en eventuell övergång

- Under utredningens gång har det uttryckts uppfattningar om att Länstrafiken skulle kunna drivas mer kostnadseffektivt inom en förvaltningsorganisation.
- I tidigare utredningar av Länstrafiken, som gjorts av regionen, har man identifierat möjliga besparingar om ca. 500 000 kr, vilket beskrivs främst avse fasta arvoden till bolagsstyrelsen. Motsvarande kostnad bedöms uppstå till en kollektivtrafiknämnd, alternativt för utökade sammanträdesdagar i RUN.
- Denna utredningen har inte identifierat några större effektiviseringar som skulle kunna ge ekonomiska besparingar, istället är vår uppfattning att verksamheten är kostnadseffektiv.
- Ur ett verksamhetsperspektiv har följande reflektioner gjorts:
  - Oförändrad organisation leder till oförändrade lönekostnader
  - Samordning av vissa arbetsuppgifter i staben kan leda till ökade kostnader av köpta interna tjänster (jurist, projektledning, rekrytering m.fl.)
  - Samordning av vissa arbetsuppgifter och frigörande av tid, kan innebära både kostnadsbesparingar, intäktsökningar och ökad kvalitet på tjänster
  - Avskaffande av bolagsstyrelse sparar arvoderingar (ej i alt. kollektivtrafiknämnd, inte heller om RUN utökar antalet sammanträdesdagar)
  - Byte av lokaler kan ge kostnadsökningar
  - Vissa tjänster som köps kan hanteras mer kostnadseffektivt internt, vilket kan resultera i kostnadsbesparingar (ex. serverhall och projektledning)
- Ur ett ägarperspektiv har följande reflektioner gjorts:
  - Mindre fokusering och mindre tid på Länstrafiken kan leda till beslut som driver kostnaderna
  - Sämre kompetens kring kollektivtrafiksfrågor kan leda till ökade kostnader framförallt om man väljer alternativ Regional utvecklingsnämnd framför Kollektivtrafiknämnd



# SWOT-analys av befintlig bolagsorganisation

## Styrkor

- Effektiva beslutsvägar och eget beslutsmandat
- Flerfunktionella kompetenser och nära samarbete mellan funktioner
- Tydlig skiljelinje mellan politiken och den strategiska och operativa verksamheten
- Bolagsstyrelsen och revisorer har hög fokus på ekonomiska frågor
- Etablerat upphandlingsarbete i samverkan med styrelsen
- Etablerat marknadsarbete i samverkan med styrelsen
- Flexibel verksamhet som kan agera affärsmässigt och marknadsanpassat

## Möjligheter

- Etablera ett närmare samarbete med regionstab
- Etablera ett närmare samarbete med RKM
- Effektivisera arbetet genom att se över verksamhetens processer
- Attraktivare kollektivtrafik genom samverkan

## Svagheter

- Saknar HR-funktion
- Otillfredsställande samarbete med RKM
- Begränsade resurser och stöd
- Svårigheter för "ägaren" att politiskt styra, påverka och följa upp utifrån dagens styrdokument
- Politiskt tillsatt styrelse
- Finansieringsbehov innebär tillskott av ägarkapital (ABL)

## Hot

- Ekonomiska utmaningar
- Kostnadsökningar på grund av högre krav på standard (wifi på buss, elbussar, USB-uttag i buss etc.), vilket ställer krav på finansiering
- Ökade drivmedelspriser

# SWOT-analys av föreslagen förvaltningsorganisation

## Styrkor

- Tydlig styrning och enklare uppföljning ur ett ägarperspektiv
- Tillgång till stöd i en stabsorganisation (adm. IT, ekonomi, personal)
- Ökad insyn i verksamheten
- Förbättrat samarbete mellan RKM och LTR
- Standardiserade krav på verksamhetsplanering, utformning av strategier (mallar för verksamhetsrapporter, tidplaner, ledningssystem)

## Möjligheter

- Frigjord tid till förmån för utvecklingsarbete av Länstrafikens kärnverksamhet
- Effektivisera arbetet genom att se över verksamhetens processer
- Samarbeten med specialister från regionen (ex. miljö, GIS, samhällsplanering, verksamhetsutvecklare)

## Svagheter

- Byråkratisk verksamhet
- Risk för långsammare beslutsprocesser
- Högre krav på formalia
- Politiska uppfattningar kan gå ut över effektiv verksamhetsdrift
- Risk för att mindre tid ägnas åt kollektivtrafikfrågor i RUN
- Risk att ekonomiska frågor får mindre fokus utan en bolagsstyrelse
- Mindre kunskap vad gäller kollektivtrafikfrågor i RUN

## Hot

- Risk att förlora viktiga nyckelpersoner från Länstrafiken vid en övergång till förvaltning
- Risk till hög grad av inflytande och styrning i "hur-frågor"
- Klarar inte av att arbeta marknadsorienterat
- Ekonomiska utmaningar
- Ökade drivmedelspriser

# INNEHÅLL

- Bakgrund och uppdragsbeskrivning
- Befintlig organisation och roller
- Förslag till organisation i förvaltningsstruktur
- Utmaningar vid en övergång till förvaltningsorganisation

## **Samordning av stödfunktioner i en förvaltningsorganisation**

- Genomförandeplan
- Kommunikation och förankring
- Appendix
  - Roll- och uppdragsbeskrivning
  - Utvärdering organisationsalternativ
  - Detaljerad genomförandeplan

# Samordning av Ekonomifunktion 1(2)

## Ledande idé

De delar av Länstrafikens ekonomifunktions verksamhet som karakteriseras som **transaktionstung** t.ex. löpande redovisning, leverantörsfakturahantering, kundfakturering, in- och utbetalningar och lönearbete kan **samordnas och samlokaliseras** för att frigöra tid till kärnverksamheten, och därigenom öka kvalitet och effektivitet.

De delar av ekonomiprocesserna som karakteriseras som verksamhetsstöd och analys bör fortsatt ligga kvar i kärnverksamheten för att säkerställa stöd till verksamheten samt förse den med underlag för beslut, kalkyler och prognoser.

## Målbild

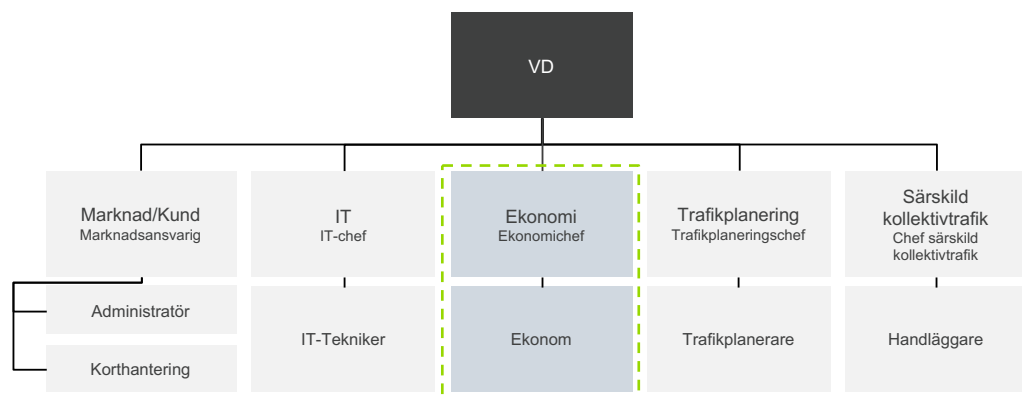
- En samordnad ekonomifunktion som attraherar spetskompetens
- En effektiv och högkvalitativ funktion som stödjer och avlastar verksamheten
- En samlad funktion där skalfördelar utnyttjas
- Frigjord tid i kärnverksamheten till förmån för utvecklingsarbete

## Förutsättningar

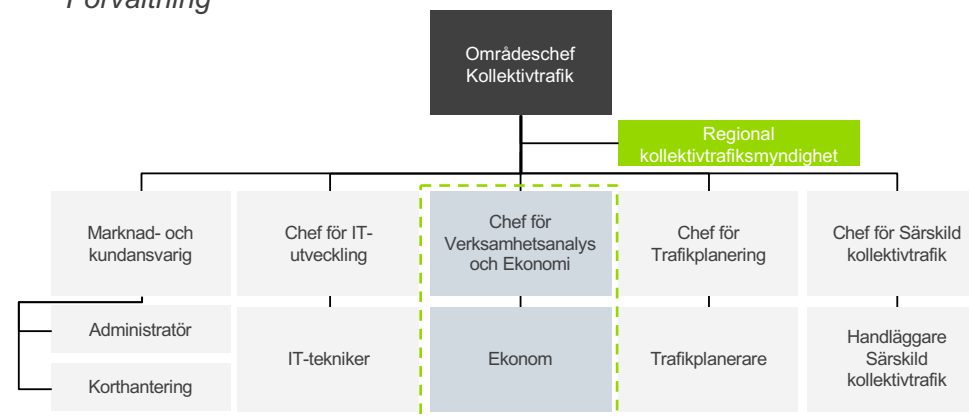
- För att samordning ska vara möjlig krävs att gränssnitten mellan den samordnade- och kärnverksamhetens ekonomifunktion tydliggörs ytterligare genom processmodellering.
- Det är viktigt att identifiera och kartlägga de systembyten som kommer krävas för att överföra de valda processerna till den samordnade ekonomifunktionen.
- Nya rutinerna kommer behöva arbetas fram för att säkerställa att de underlag och den information som finns att tillgå idag, även finns att tillgå imorgon.
- Det är viktigt att de aktiviteter/processer som har ett överlappande gränssnitt med andra funktioner i Länstrafiken analyseras extra noga för att säkerställa att tänkt arbetssätt inte leder till en försämrad kundupplevelse.
- Ingen personalminskning bedöms kunna ske, en eventuell nertrappning av resurser hos Länstrafiken kan ske först efter att processer samordnats och därigenom möjliggöra att en eventuell effektivisering realiserar.

# Samordning av Ekonomifunktion 2(2)

## Bolag



## Förvaltning



## Nuläge

- Löpande bokföring
- Leverantörsreskontra
- Kundreskontra
- Kontoavstämningar
- Moms- och skattedeklaration
- Månads- delårs och årsbokslut
- Löneprocess
- Budgetprocess
- Analyser
- Prognoser
- Upphandling
- Utveckling

## Dagens utmaningar

- Bristande processer
- Svårigheter i att arbeta proaktivt
- Bristande systemstöd
- Dubbelarbete
- Avsaknad av tid till djupare analyser, uppföljning, prognoser och utförligare verksamhetsrapporter

## Ekonomiprocesser som kan samordnas med funktioner i regionstaben

- Delar av löpande bokföring
- Delar av leverantörsreskontra
- Delar av kundreskontra
- Delar av kontoavstämningar
- Delar av lönearbetet

## Ekonomiprocesser i Länstrafikområde

- Månads- delårs och årsbokslut
- Budgetprocess
- Analyser
- Prognoser
- Upphandling
- Utveckling

## Fördelar

- Effektivare processer
- Ökad standardisering och kvalitet
- Skalbar ekonomifunktion
- Högre grad av samverkan
- Frigjord tid till förmån för kärnverksamheten

# Samordning av IT-funktion 1(2)

## Ledande idé

Med en samordnad IT-funktion kan systemmiljön ensas och standardiseras samtidigt som stödet till verksamheten förbättras.

Support av såväl anställdas applikationsmiljö som underhåll av verksamhetsstödande system såsom ekonomisystem, administrationssystem, licenshantering blir enklare. Bredare kompetens och fler resurser finns att tillgå.

De delar av IT-processer som karakteriseras som verksamhetsspecifikt stöd såsom trafiksystem, realtidssystem, biljetthanteringssystem etc. bör fortsatt ligga kvar i kärnverksamheten för att säkerställa stöd, samt förse den med underlag för beslut, kalkyler och prognoser.

## Målbild

- En samordnad IT-funktion som attraherar spetskompetens
- En effektiv och högkvalitativ IT-funktion som stödjer och avlastar kärnverksamheten
- En skalbar funktion som kan hantera arbetstoppar t.ex. vid behov av ökat stöd eller vid större implementeringar och förbättringar i systemmiljön
- Frigjord tid i kärnverksamheten till förmån för utvecklingsarbete

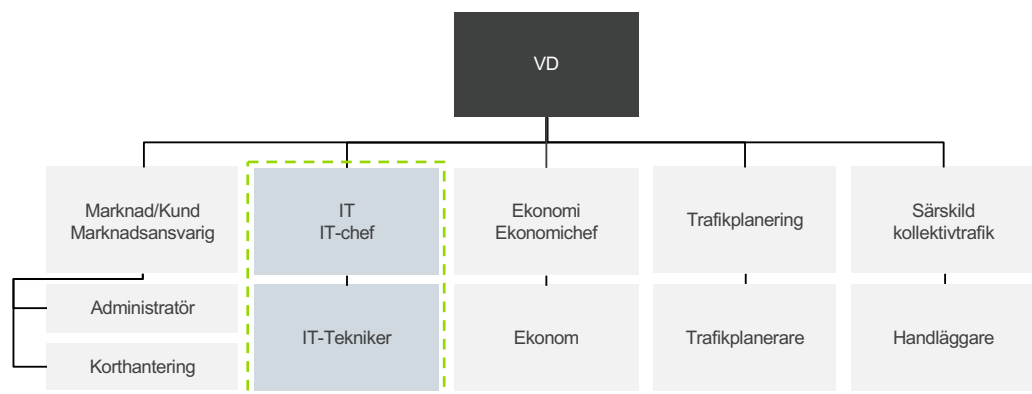
## Förutsättningar

- Innan man kartlagt och fastställt system som är verksamhetsunika, vilka som kan samordnas, samt vilka befintliga integrationer som måste kvarstå eller överföras till en samordningsfunktion bör lokala IT-resurser behållas.
- Många verksamhetsunika system och applikationer ligger upphandlade hos externa aktörer, vilket är en förutsättning för en fungerande verksamhet och måste fungera även i en förvaltningsorganisation. (se systemkarta i appendix)
- Nya rutinerna kommer behöva arbetas fram för att säkerställa att de underlag och den information som finns att tillgå idag, även finns att tillgå imorgon.
- Gemensamma inköp och hantering av IT-relaterade systemfrågor kan komma att ge vissa samordningsvinster.
- Ingen personalminskning bedöms kunna ske, en eventuell nertrappning av resurser hos Länstrafiken kan ske först efter att processer samordnats och därigenom möjliggöra att en eventuell effektivisering realiserar.

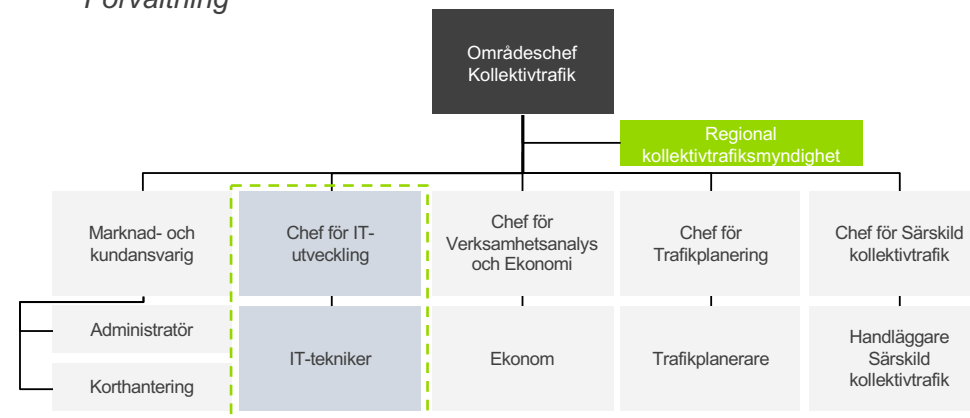


# Samordning av IT-funktion 2(2)

## Bolag



## Förvaltning



## Nuläge

- Administration, drift och support av generell hård- och mjukvara (Office 365, användarklienter, datorer, telefoni, konferensutrustning, servrar etc.)
- Administration, drift och underhåll av verksamhetsunik hård- och mjukvara (biljett- och betalsystem, realtidssystem, webb, etc.)
- Säkerställa dataflöden/integrationer
- IT-samarbeten med övriga trafikhuvudmän
- Kvalitetssäkring av hård- och mjukvara
- Skolskjutsplanering
- Korthantering
- Utveckling, utvärdering och införande av nya mjukvarulösningar
- Statistik och analyser

## Dagens utmaningar

- Ostandardiserade processer
- Svårigheter i att arbeta proaktivt
- Bristande systemstöd
- Dubbelarbete

## IT-processer som kan samordnas med funktioner i regionstaben

- IT-administration av generell hård- och mjukvara (Office 365, användarklienter, datorer, telefoni, servrar etc.)
- Drift och support av generell hård- och mjukvara
- IT-säkerhet och GDPR

## IT-processer i Länstrafikområde

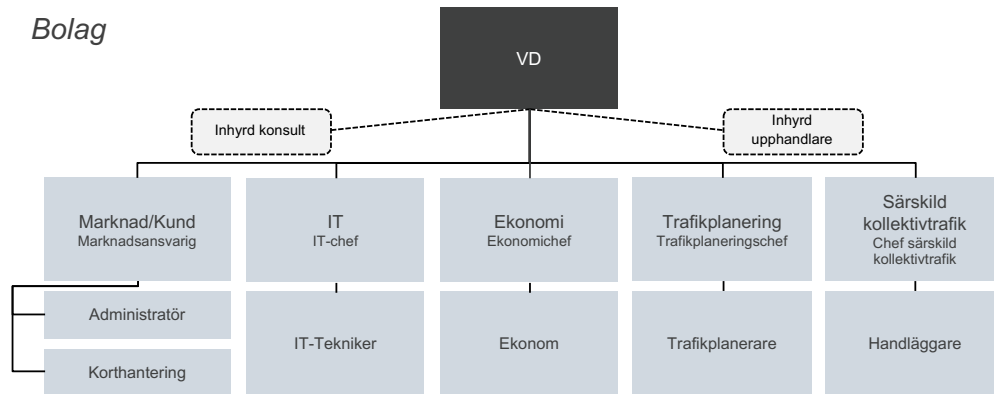
- Drift och support av verksamhetsunik hård- och mjukvara
- Verksamhetsunik IT-infrastruktur
- Kvalitetssäkring av verksamhetsunik hård- och mjukvara
- Skolskjutsplanering
- Korthantering
- Utveckling, utvärdering och införande av nya mjukvarulösningar
- Statistik och analyser

## Fördelar

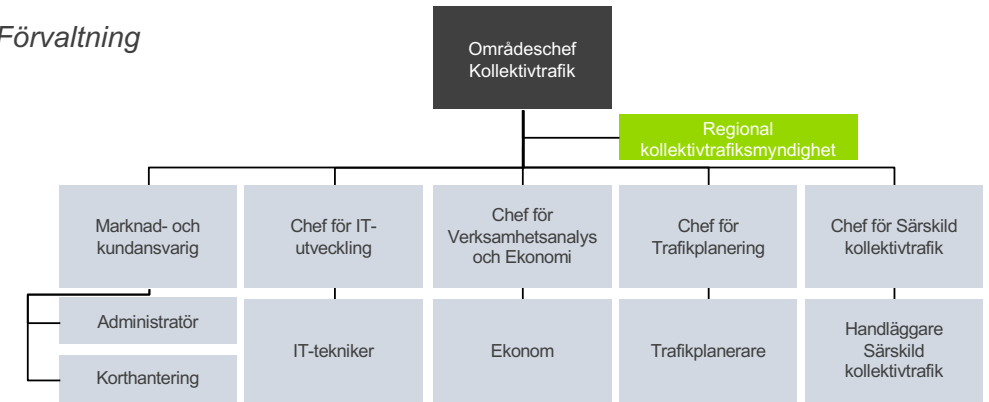
- Enhetlig systemflora
- Utökad tillgänglighet
- Ökad kompetens- och servicenivå
- Frigör tid till utvecklingsprojekt

# Övriga aktiviteter och inköpta tjänster som kan eller tros kunna samordnas inom regionen

Bolag



Förvaltning



## Nuläge

- Kontorsadministration (inköp av material, ta emot paket, ta emot besök etc.)
- Telefonväxel
- Kundärendesystem
- Busskortadministration
- Personalfrågor
- Arkiv och diarium

## Köps in

- Upphandling
- Projektledning
- Marknadsföringstjänster (kommunikationsbyråttjänster, grafiskproduktion, webbyråttjänster etc.)
- Resvaneundersökningar
- Kundservice telefoni
- Kundservice över disk (receptionen vid bussterminalen)
- Ledsagning
- Biljettkontroll
- Fakturahantering
- Revision
- Redovisningstjänster
- Rekrytering
- Reparation och service biljett- och betalsystem samt kringutrustning
- Installation och service realtidssystem bussar
- Juristexpertis
- Drift av serverhall

## Aktiviteter som kan eller tros kunna samordnas i en förvaltningsorganisation

- Kontorsadministration (inköp av material, ta emot paket, ta emot besök etc.)
- Telefonväxel
- Personalfrågor
- Arkiv och diarium
- Upphandling
- Projektledning
- Marknadsföringstjänster (kommunikationsbyråttjänster, grafiskproduktion, webbyråttjänster etc.)
- Fakturahantering
- Revision
- Redovisningstjänster
- Rekrytering
- Juristexpertis
- Drift av serverhall
- Kundärendesystem (Kräver vidare utredning)
- Busskortsadministration (kräver vidare utredning)

## Aktiviteter som kommer att behövas köpas in även i en förvaltningsorganisation

- Resvaneundersökningar
- Kundservice telefoni
- Kundservice över disk (receptionen vid bussterminalen)
- Ledsagning
- Biljettkontroll
- Reparation och service biljett- och betalsystem samt kringutrustning
- Installation och service realtidssystem bussar

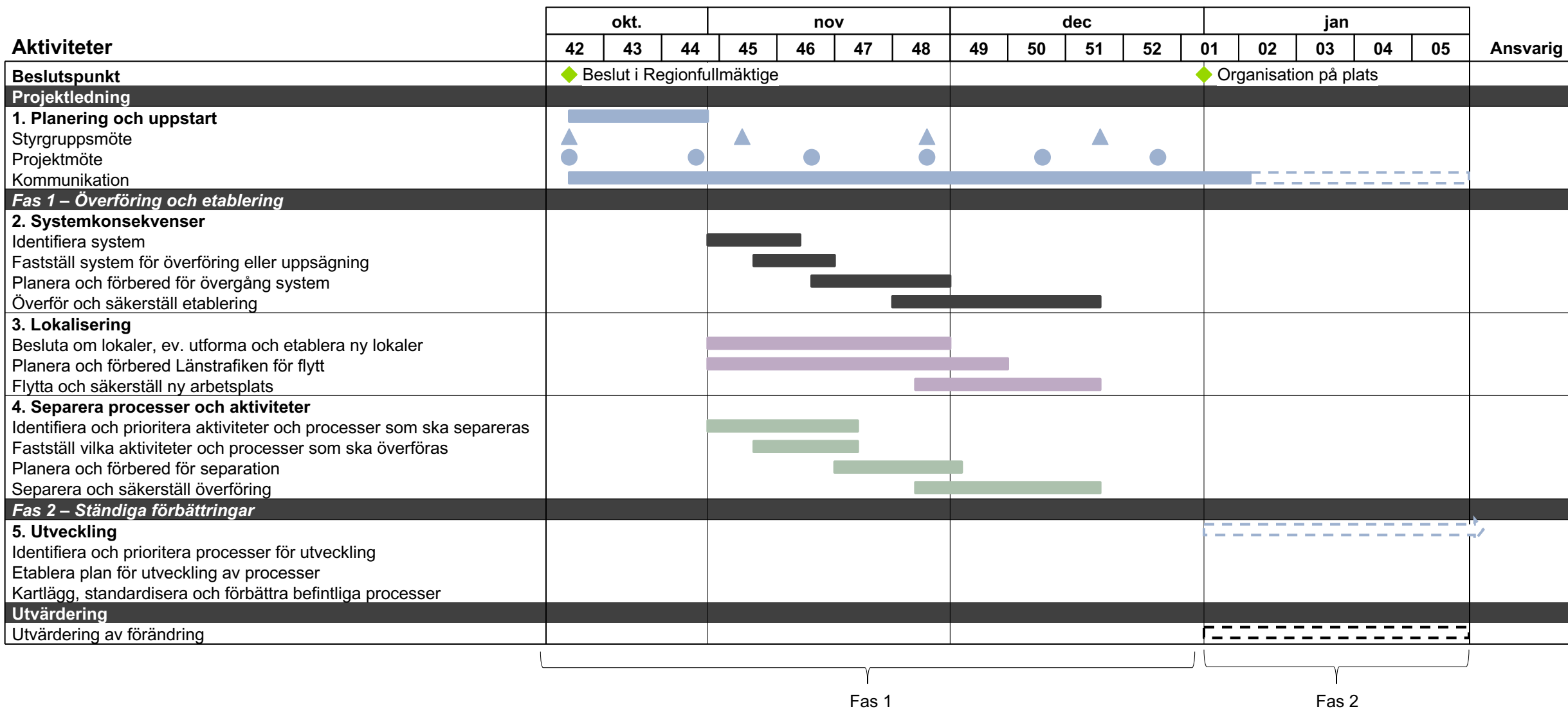
# INNEHÅLL

- Bakgrund och uppdragsbeskrivning
- Befintlig organisation och roller
- Förslag till organisation i förvaltningsstruktur
- Utmaningar vid en övergång till förvaltningsorganisation
- Samordning av stödfunktioner i en förvaltningsorganisation

## Genomförandeplan

- Kommunikation och förankring
- Appendix
  - Roll- och uppdragsbeskrivning
  - Utvärdering organisationsalternativ
  - Detaljerad genomförandeplan

# Förslag till genomförandeplan



# Överföring från bolagsorganisation till förvaltningsorganisation sker i olika faser



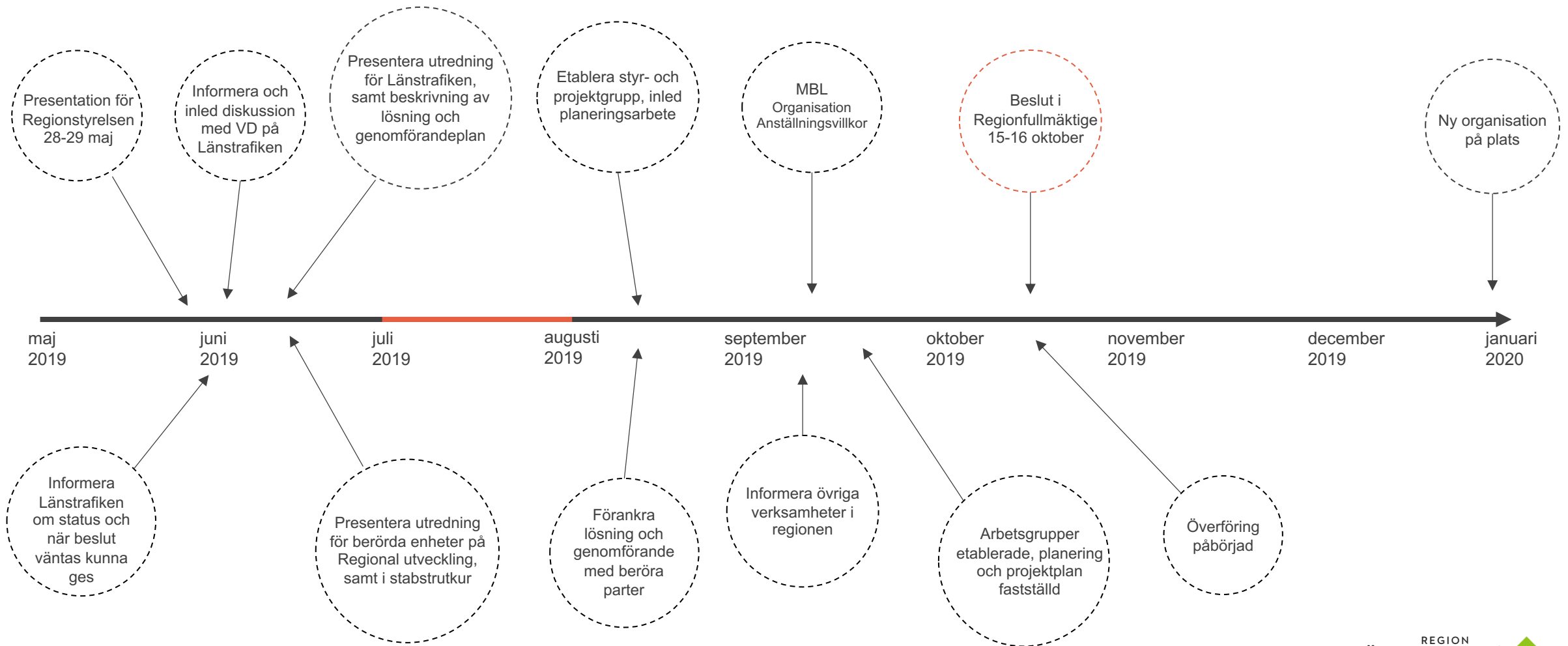
# INNEHÅLL

- Bakgrund och uppdragsbeskrivning
- Befintlig organisation och roller
- Förslag till organisation i förvaltningsstruktur
- Utmaningar vid en övergång till förvaltningsorganisation
- Samordning av stödfunktioner i en förvaltningsorganisation
- Genomförandeplan

## Kommunikation och förankring

- Appendix
  - Roll- och uppdragsbeskrivning
  - Utvärdering organisationsalternativ
  - Detaljerad genomförandeplan

# Kommunikation: vad och när (fastställs när beslut är fattat)



# Kommunikationsplan, vilka informerar vi om vad och när

	Intressent – Vem?	Information – Vad?	Format – Hur?	Frekvens – När?	Ansvar – Ägare?
1	Politiken <i>(Regionfullmäktige, Regionstyrelse, RUN)</i>				
2	Staben <i>(Regiondirektör, Biträdande regiondirektör, Stabschef)</i>				
3	Områdeschefer <i>(Ekonomi, Personal, IT, Infrastruktur och kommunikationer)</i>				
4	Regionala kollektivtrafikmyndigheten				
5	Övriga medarbetare RJH				
6	Styrelse Länstrafiken				
7	VD Länstrafiken				
8	Ledningsgrupp Länstrafiken				
9	Medarbetare Länstrafiken				
10	Facket				
11	Media				



# INNEHÅLL

- Bakgrund och uppdragsbeskrivning
- Befintlig organisation och roller
- Förslag till organisation i förvaltningsstruktur
- Utmaningar vid en övergång till förvaltningsorganisation
- Samordning av stödfunktioner i en förvaltningsorganisation
- Genomförandeplan
- Kommunikation och förankring

## Appendix

- Roll- och uppdragsbeskrivning
- Utvärdering organisationsalternativ
- Detaljerad genomförandeplan

# APPENDIX

# INNEHÅLL

- Bakgrund och uppdragsbeskrivning
- Befintlig organisation och roller
- Förslag till organisation i förvaltningsstruktur
- Utmaningar vid en övergång till förvaltningsorganisation
- Samordning av stödfunktioner i en förvaltningsorganisation
- Genomförandeplan
- Kommunikation och förankring

## Appendix

- **Roll- och uppdragsbeskrivning**
  - Utvärdering organisationsalternativ
  - Detaljerad genomförandeplan

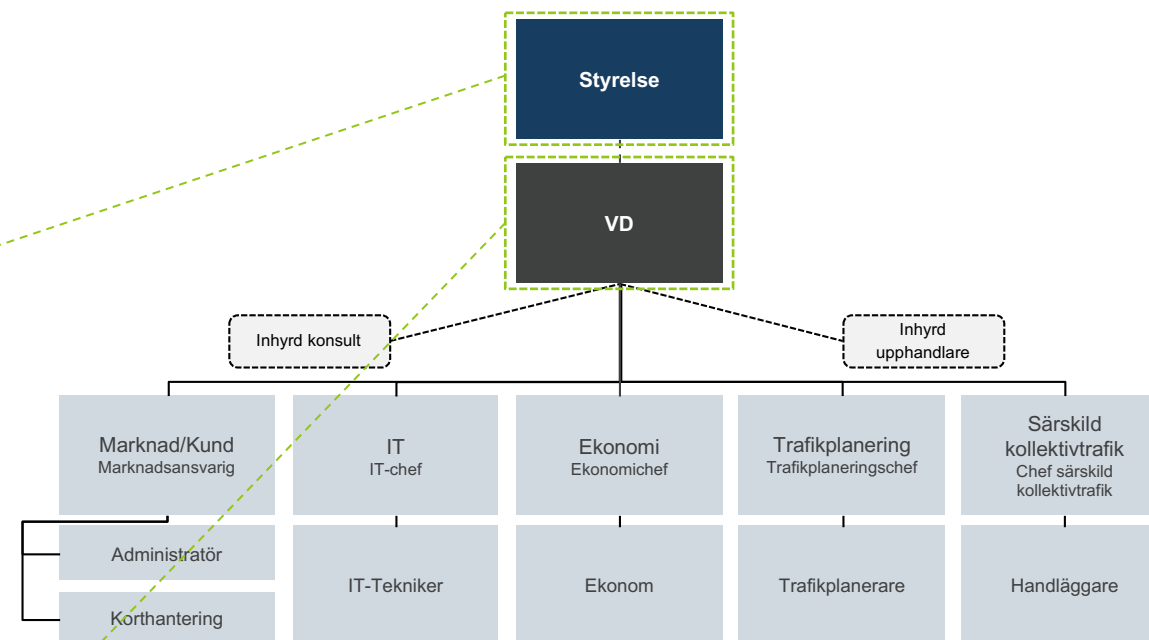
# Roller och uppdrag i befintlig organisation

## Styrelse

- Styrelsen består av ordförande, vice ordförande, fem stycken ledamöter samt två stycken ersättare.
- Region Jämtland Härjedalen väljer ledamöter till bolagsstyrelsen, fullmäktige väljer sedermera ordförande och vice ordförande bland ledamöter.
- Utöver sedvanliga bolagsfrågor arbetar styrelsen med:
  - Ekonomi, delårsrapporter, årsredovisning avseende kollektivtrafik och särskild kollektivtrafik
  - Tilldelningsbeslut i samband med upphandlingar
  - Teckna avtal med entreprenörer, utlösa optioner i avtal
  - Risk och sårbarhetsanalyser
  - Affärs- och marknadsplan
  - Marknadsföring och kampanjer (billigare biljett i mobilapp)
  - Enklare prisjusteringar (ex. avgift avseende cykel och pälsdjur)
  - Nomineringar till styrelse i Svensk Kollektivtrafik
  - Utse representanter till olika arbetsgrupper, styrgrupp i upphandlingar
  - Inlandsbanans utveckling Mora-Östersund
- Bolagsstyrelsen har en betydelsefull roll i det strategiska utvecklingsarbetet och fungerar likt ett beredande organ mellan bolaget och ägaren.

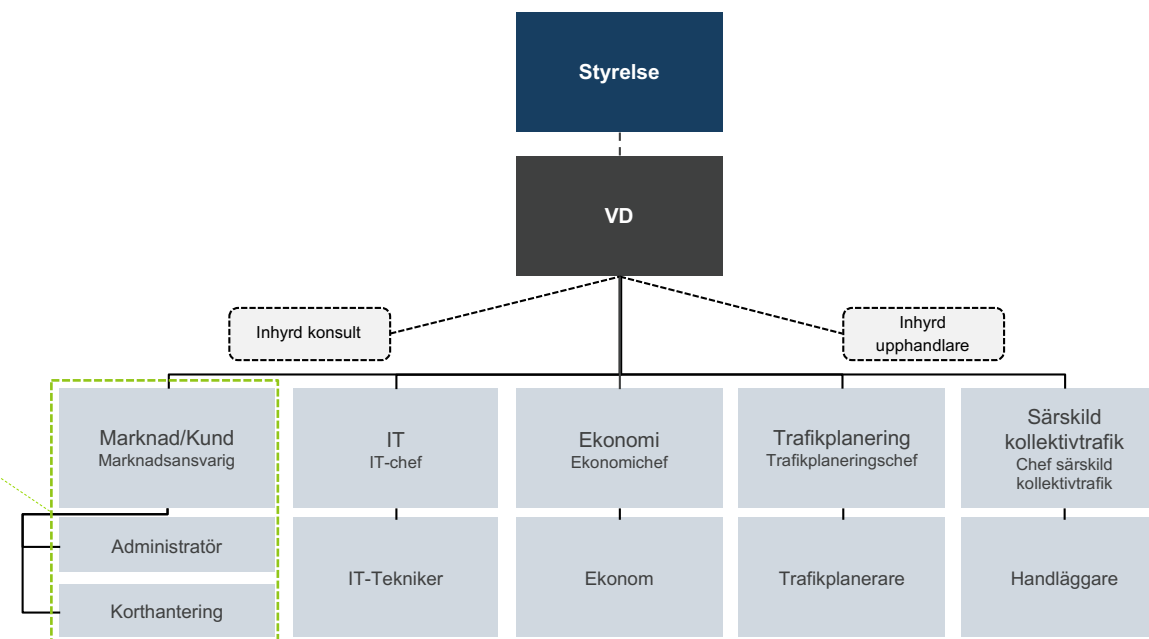
## VD

- Den verkställande direktören har i uppgift att leda och styra Länstrafiken och driva verksamhetens strategiska utvecklingsarbete.



# Roller och uppdrag i befintlig organisation: Marknad/Kund

- Marknad/Kund omfattas av tre tjänster:
  - Marknadsansvarig
  - Administratör
  - Korthantering (Ungdomskort/Elevkort/Företagskort)
- Enheten ansvarar över marknad- och kundrelaterade frågor, däribland:
  - Kommunikationskanaler (hemsida, sociala medier, infomail)
  - Marknadsaktiviteter
  - Framtagning av informationsmaterial
  - Buskortadministration
  - Gruppresor
  - Kundärenden
  - Växel
  - Kontorsadministration
  - Reception
- Enheten köper tjänster i from av:
  - Grafisk produktion
  - Webbyråtjänster
  - Kommunikationsbyråtjänster
  - Kundservice
  - Undersökningar

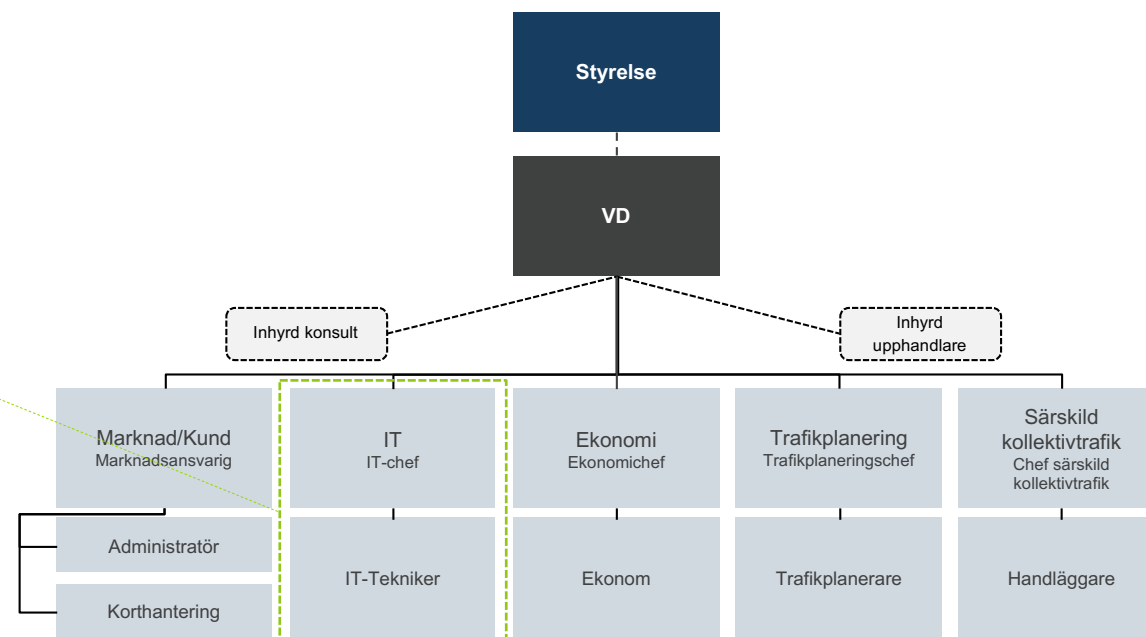


# Aktiviteter som utförs av Marknad/Kund och hur ansvaret är fördelat

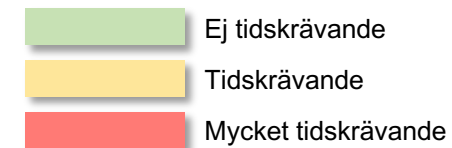
Aktiviteter	Marknadsansvarig	Korthantering	Administratör	Skulle kunna utföras av stödfunktion	Ekonomi	IT	Trafikplanering	Särskild kollektivtrafik
Extern kundservice, kvalitetssäkring, utbildning, support, avtalsuppföljning	X	X	X		X	X	X	
Trafikstörning- tidtabellsförändringsinformation	X		X				X	
Sammanhållande marknadföringskampanjer, planera, genomföra, följa upp	X				X		X	
Pressbearbetning, skriva, skicka, följa upp, FAQ	X							X
Uppdatera och utveckla LTR.se	X		X			X	X	X
Chaufförsinformation, skapa och skicka ut	X					X	X	
Sammanhållande kund-marknadsundersökningar, planera och följ upp	X				X		X	
Uppdatera och utveckla app	X				X	X	X	
Uppdatera, utveckla och besvara inkomna frågor, synpunkter etc - Facebook	X		X				X	
Informationsmaterial, skapa, utveckla, beställa	X				X	X	X	
Uppföljning biljettkontroller	X				X		X	
Analys statistik, resande, kundundersökningar, försäljning	X				X	X	X	
Deltagande i utveckling av nytt biljett- och betalssystem	X				X	X	X	
Förrarmanualer, förarhandbok	X					X	X	
Hantera inkommande samtal växel	X	X	X	X				
Hantera inkommande ärenden kundärendesystem	X	X	X	?				
Hantera gruppresor			X	?			X	
Tidtabellshantering	X		X				X	
Hantering inkomna mail info@ltr.se	X		X	?				
Hantering ungdomskort, elevkort, ASK, Årskort Senior, Färdtjänstkort, Företagskort		X	X	?	X	X		
Faktureringskopplat till ovanstående busskort		X			X	X		
Hantering inkomna rekvisitioner		X			X			
Support elevkortsprogram kommuner, skolor		X				X		
Hantering anslag (skapa, printa, plasta, distribution, uppsättning)	X		X				X	
Inköp kontorsmaterial			X	X				
Receptionstjänst, ta emot paket, besökare		X		X				
Kontakt (mail, telefon) med kunder, leverantörer och andra länstrafikbolag	X	X	X					
Upphandling	X				X	X	X	
Tillgänglighetsfrågor	X							

# Roller och uppdrag i befintlig organisation: IT

- IT omfattas av två tjänster:
  - IT-chef
  - IT-tekniker
- Enheten ansvarar över samtliga IT-relaterade frågor, däribland:
  - IT-stöd, drift och underhåll av generell hård- och mjukvara (Office E365, telefoni, datorer, användare, webb etc.)
  - IT-stöd, drift och underhåll av verksamhetsspecifik hård- och mjukvara (Biljett- och betalsystem, realtidssystem, Utveckla och kvalitetssäkra ovannämnda
  - Delta i framtagning av analyser och rapporter
  - Upphandlingsarbete
- Enheten köper tjänster i from av:
  - Drift av serverhall
  - Reparation och service av kringutrustning (biljettsystem och monitorer och realtidssystem)
  - Service och installation av realtidssystem till bussar



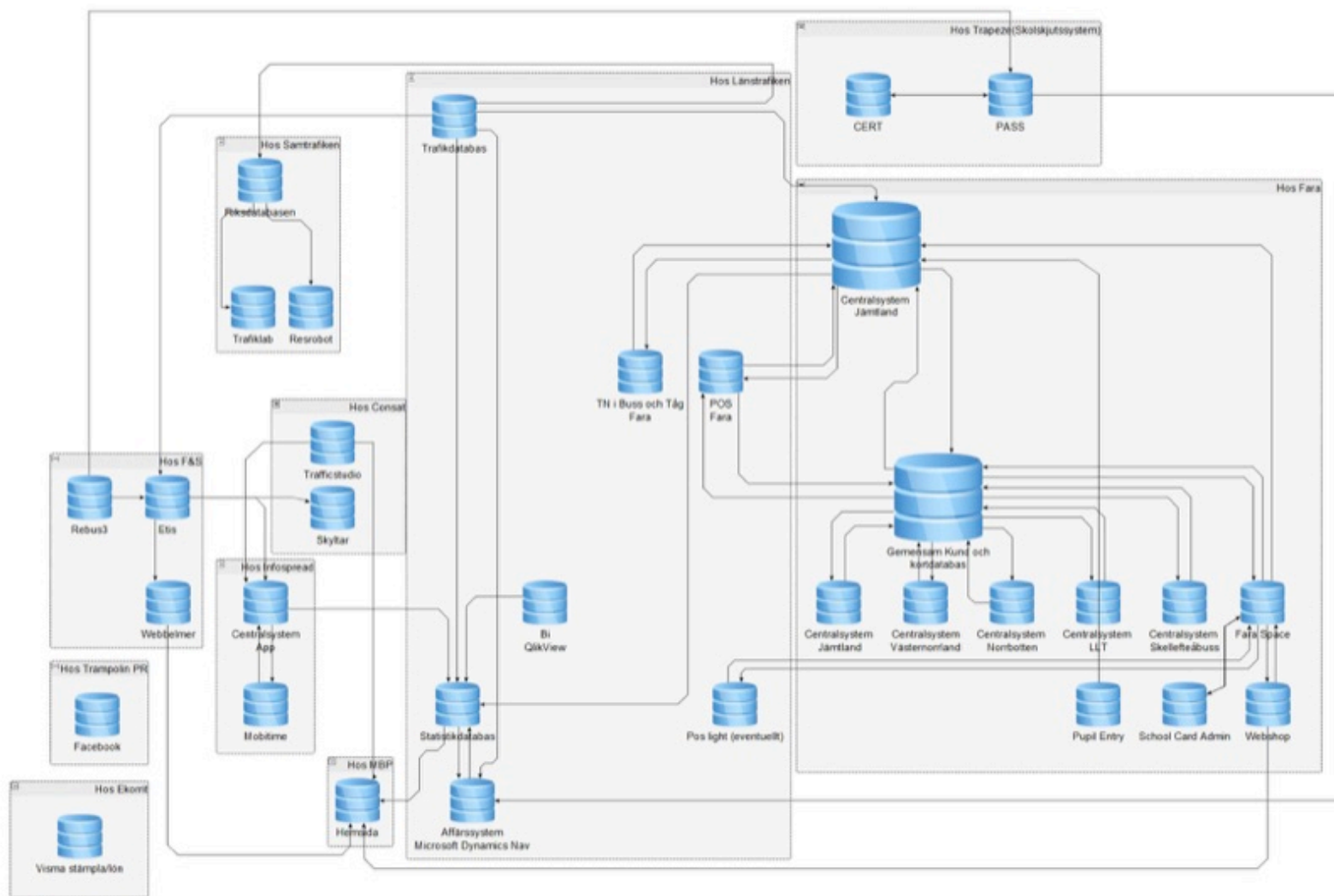
# Aktiviteter som utförs av IT och hur ansvaret är fördelat



Aktiviteter	IT-chef	IT-tekniker	Skulle kunna utföras av stödfunktion	Omfattning	Kommentar	Ekonomi	Trafikplanering	Marknad/ Kund	Särskild kollektivtrafik
Licenshantering Office 365	X	X	X	Ej tidskrävande					
Övriga licenser	X	X		Ej tidskrävande		X	X	X	X
Användarklienter och kringutrustning	X	X	X	Ej tidskrävande					
Konferensutrustning	X	X	X	Ej tidskrävande					
Telefoniutrustning	X	X	X	Ej tidskrävande					
Utvärdering och införande av nya mjukvarulösningar	X	X		Tidskrävande		X	X	X	X
Användarhantering	X	X	X	Ej tidskrävande					
Användarstöd generellt	X	X	X	Ej tidskrävande					
Användarstöd verksamhetsspecifikt	X	X		Tidskrävande					
Användarstöd externt verksamhetsspecifikt	X	X		Ej tidskrävande					
Verksamhetsspecifika hårdvara	X	X		Tidskrävande			X		
Verksamhetsspecifika mjukvara	X	X		Mycket tidskrävande	Kräver större fokus än vad som kan ägnas åt uppgiften idag	X	X		
Arbete med statistik och analyser	X	X		Mycket tidskrävande	Kräver större fokus än vad som kan ägnas åt uppgiften idag	X	X	X	X
Kvalitetssäkra data från biljett- och betalsystem	X	X		Tidskrävande					
Säkerställa åtkomst data biljett- och betalsystem	X	X		Tidskrävande					
Drift och underhåll biljettsystem	X	X		Tidskrävande	Kräver större fokus än vad som kan ägnas åt uppgiften idag		X	X	
Drift och underhåll realtidssystem	X	X		Ej tidskrävande			X		
Drift och underhåll webb	X	X		Ej tidskrävande				X	
Drift och underhåll servrar	X	X	X	Ej tidskrävande					
Säkerställa dataflöden/integrationer	X	X		Tidskrävande					
Skolskjutsplanering		X		50% av HTA	Kräver större fokus än vad som kan ägnas åt uppgiften idag		X		
Hantering ungdoms- elevkort	X			Tidskrävande		X		X	
Deltagande i utveckling av nytt biljett- och betalsystem	X			Tidskrävande	Kräver större fokus än vad som kan ägnas åt uppgiften idag	X	X	X	
Avtalsuppföljning	X			Tidskrävande		X	X	X	X
Upphandling	X			Tidskrävande		X	X	X	X
IT-Samarbete med övriga trafikhuvudmän	X	X		Tidskrävande	Kräver större fokus än vad som kan ägnas åt uppgiften idag				
Innovationsarbete/Digitalisering	X	X		Tidskrävande	Kräver större fokus än vad som kan ägnas åt uppgiften idag				

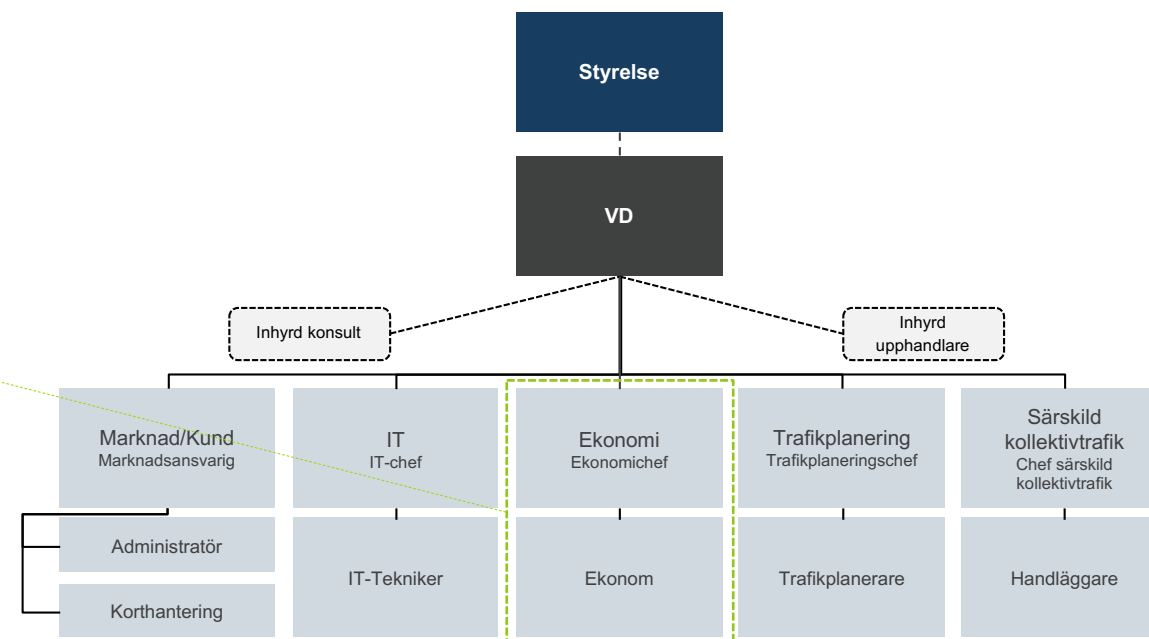


# Systemkarta

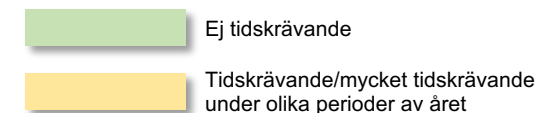


# Roller och uppdrag i befintlig organisation: Ekonomi

- Ekonomi omfattas av två tjänster:
  - Ekonomichef
  - Ekonom
- Enheten ansvarar över alla ekonomirelaterade frågor, däribland:
  - Löpande bokföring
  - Kund- och leverantörsreskontra
  - Kontoavstämningar
  - Månad- delårs och årsbokslut
  - Kontakt med kunder, leverantörer och återförsäljare
  - Budgetprocess
  - Analyser, kalkyler och prognoser
  - Upphandlingsarbete
- Enheten köper tjänster i from av:
  - Löneprocess
  - Redovisningstjänster
  - Fakturahantering
  - Revision



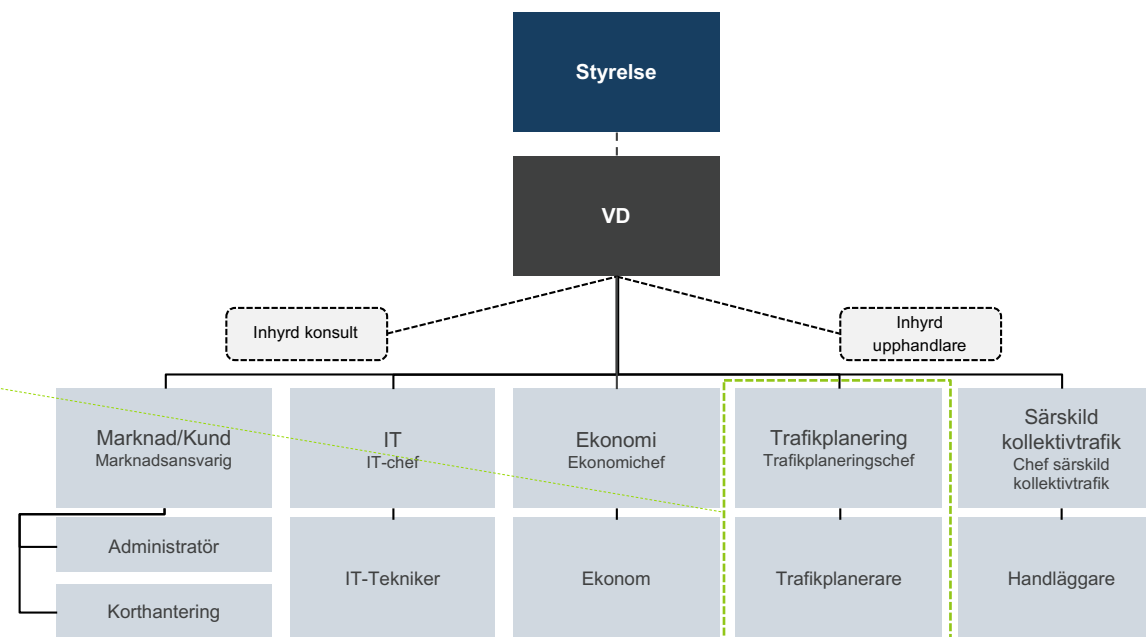
# Aktiviteter som utförs av Ekonomi och hur ansvaret är fördelat



Aktiviteter	Ekonomichef	Ekonom	Skulle kunna utföras av stödfunktion	Omfattning	IT	Trafikplanering	Marknad/ Kund	Särskild kollektivtrafik
Löpande bokföring	X	X						
Leverantörsreskontra	X	X	X		X	X	X	X
Utbetalningar trafikersättningar	X	X				X		
Intäkt- och kostnadsfördelning Norrlandslänen	X	X			X		X	
Försäljning webb och mobil	X	X			X		X	
Förrarredovisningar	X	X			X	X	X	
Återförsäljare	X	X			X	X	X	
Kundreskontra	X	X						
Hantering av kundavtal (Ungdoms och elev, senior, ASK, företag och smartkort)	X	X			X		X	
Kontoavstämningar	X	X						
Hantering SÄK	X	X						X
Månads- delårs och årsbokslut	X	X						
Ekonomiska analyser	X	X			X	X	X	X
Prognoser	X	X			X	X	X	X
Verksamhetsrapporter	X				X	X	X	X
Moms- och skattedeclarationer	X	X	X					
Löneprocessen	X		X					
Arkiv och diarium		X	X					
Kontakt (mail, telefon) med kunder, leverantörer och andra länstrafikbolag	X	X						
Statistik och material till styrelse, ägare och revisorer	X	X			X	X	X	
Statistik och material till myndigheter (RKM, SCB, Trafikverket, Trafikanalys mm)	X	X			X	X	X	
Statistik och material övrigt (pensionsrapportering, Fora mm.)	X							
Budgetprocess	X	X			X	X	X	X
Ekonomistyrning. Kalkyler, planering, analyser intäkter/kostnader, analyser lönsamhet, analyser prissättning mm.	X							
Uppföljning biljettkontroller	X	X				X	X	
Avtalsuppföljning	X				X	X	X	
Upphandling	X				X	X	X	X

# Roller och uppdrag i befintlig organisation: Trafikplanering

- Trafikplanering omfattas av två tjänster:
  - Trafikplaneringschef
  - Trafikplanerare
- Enheten ansvarar över alla frågor som rör trafikplaneringen, däribland:
  - Trafikplanering inkl. anropsstyrd- och närtrafik
  - Tidtabellsarbete
  - Hållplats & resecentra
  - Skoltrafik (skolskjuts och linjelagd skoltrafik)
  - Realtidssystem
  - Upphandling och avtal
  - Betal- och biljettsystem
- Enheten köper tjänster i from av:
  - Konsulttimmar som stöd för att ta fram manual/lathund för Realtid till chaufförer
  - Trafikplanering får utöver sina två egna tjänster stöd från IT till skolskjutshantering, som uppskattas motsvara en halvtidstjänst

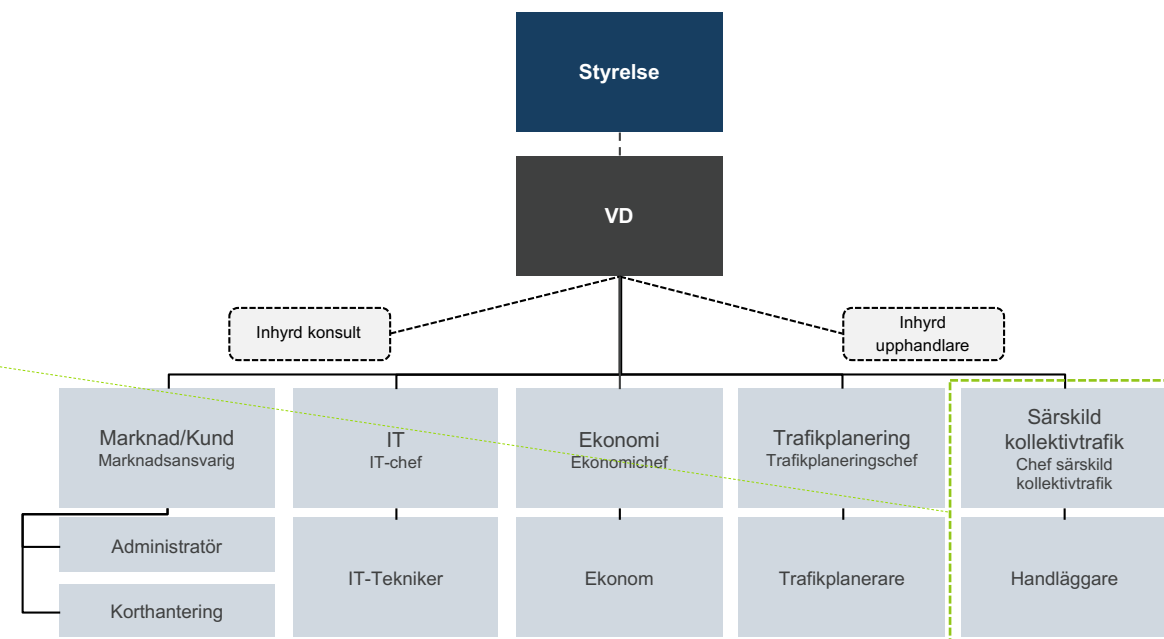


# Aktiviteter som utförs av Trafikplanering och hur de är fördelade

Aktiviteter	Trafikplaneringschef	Trafikplanerare	Skulle kunna utföras av stödfunktion	Ekonomi	IT	Marknad/ Kund	Särskild kollektivtrafik
<b>Trafikplanering inkl anropsstyrd- och närtrafik</b>	X	X					
Delta i trafiksamråd	X	X					
Kontakter med trafikföretag	X	X					
Delta i utredningar	X	X		X			
Göra produktionsberäkningar	X						
Ta fram ekonomiska kalkyler	X			X			
Skapa tillägsavtal	X			X			
Delta i förhandlingar	X						
Delta i tillgänglighets- och miljöfrågor	X	X				X	
Station management, gater, momitorer	X	X					
Hantera Realtidssystem	X	X					
Driftfrågor vid exempelvis vägvästängningar	X	X					
Årlig gmg med samtliga intressenter för kommande trafikår. "V-37-möten"	X						
Kontakt med Trafikverket gällande ÄVS mm	X						
<b>Tidtabellsarbete</b>	X	X					
Tidtabellsproduktion	X	X				X	
Produktion av hpl-anslag	X	X				X	
Export av trafikdata	X	X				X	
Kontakter med externa intressenter	X	X				X	
<b>Hållplats &amp; resecentra</b>	X	X					
Ansvar drift och underhåll skyltar och monitorer	X	X					
På-plats-analys vid ev. ny hpl, ex avseende trafiksäkerhet, snöröjning mm.	X	X					
Koordinatsättning och registervård avseende hpl	X	X					
Kontakt Trafikverket-, kommuner, byföreningar och trafikutövare.	X	X					
Hantering av samtligt hpl-material	X	X					
<b>Skoltrafik (skolskjuts och linjelagd skoltrafik)</b>	X	X					X
Kontakt med skolskjutshandläggare	X	X			X		
Kontakt med utförande entrernörer	X	X			X		
Produktionsberäkningar	X	X		X			
Delta i kommuners skolskjutsmöten	X	X					
<b>Realtidssystem</b>	X	X					
Omloppplanering, skyltning mm	X	X					
Depåinventering (rätt fordon, på rätt omlopp, på rätt trafikavtal och på rätt depå)	X	X					
Rapportering av trafikstörningar	X	X				X	
Uppföljning av punktlighet mm	X	X					
<b>Upphandling och avtal</b>	X	X		X	X	X	
Ta fram underlag för trafikupphandlingar	X	X					
Granska anbud	X	X					
Avtalsuppföljning, månads- och trepartsmöten.	X						X
<b>Betal- och biljettsystem</b>	X	X					
Hantering av samtlig HW för betalssystemet		X					
Bearbetning av trafikdata		X					
<b>Övrigt</b>		X				X	
Växeltn		X	X				
Kundkontakter och "svårare" responsärenden.	X	X				X	
Förarmanualer, förarhandbok	X	X				X	
Manual - Lathund - för Realtid för chaufförer	X	X					

# Roller och uppdrag i befintlig organisation: Särskild kollektivtrafik

- Särskild kollektivtrafik omfattas av fem tjänster:
  - Chef särskild kollektivtrafik
  - Fyra handläggare (+1 vikarie pga. 1 föräldraledig)
- Särskild kollektivtrafik rymmer den typen av resor som är riktad till en särskild grupp eller kräver ett särskilt tillstånd för att resa med.
- Enheten bedrivs, i större omfattning, som en separat verksamhet än Länstrafikens övriga enheter, men man menar på att det finns många fördelar med att vara samgrupperade med Länstrafiken.
- Enheten ansvarar över alla de delar som rör särskild kollektivtrafik, däribland:
  - Upphandla särskild kollektivtrafik ihop med övrig trafik
  - Upphandla beställningscentral
  - Utveckla och effektivisera särskild kollektivtrafik
  - Budgetarbete, ekonomi, analys och statistik
  - Handlägga färdtjänst, riksferdtjänst, sjukresebidrag, överklagan etc.
  - Information via telefon till framförallt vårdpersonal
- Enheten köper tjänster i from av:
  - Kundservice via telefon (BC Jämtland, Din Tur)



# Aktiviteter som utförs av Särskild kollektivtrafik och hur de är fördelade

Aktiviteter	Chef Särskild kollektivtrafik	Handläggare 1	Handläggare 2	Handläggare 3	Handläggare 4 (FL)	Handläggare 5 (vikarie)	Skulle kunna utföras av stödfunktion	Ekonomi	IT	Trafikplanering	Marknad/Kund
<b>I arbetsuppgifterna (enligt rollbeskrivning) ingår översiktligt följande:</b>											
Chefen för särskild kollektivtrafik är chef för avdelningen för särskild kollektivtrafik och ingår i företagets ledningsgrupp. Ansvar för personalledning av handläggarna av sjukresor och färdtjänst ingår. Huvuduppgifter är att direkt under VD ansvara för att leda och utveckla den särskilda kollektivtrafiken. Bland annat genom kvalitets- och effektivitetsutveckling, verksamhetsuppföljning och den ekonomiska delen med budget och resultatuppföljning. Administrativt ansvar inklusive besvärfrågor.	X										
Föreslå budget och "förhandla" med berörda ägare angående enhetens ekonomi	X							X			
Upprätta en budget till Länstrafiken avseende området	X										
Uppföljning budget	X										
Upprätta del- och helårsbokslut, både ekonomiskt och statistiskt	X										
Upprätta förslag till regelverk som ska behandlas i styrelsen	X										
Tolkning av regelverk	X										
Ta fram underlag för besvarande av motioner mm som rör sjukreseverksamheten	X										
Statistik till Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), länstrafiken m fl.	X										
Upphandla Beställningscentral, Färdtjänst och sjukresor med Taxi och specialfordon i samverkan med övrig personal på Länstrafiken	X									X	
Upprätta avtal	X										
Uppföljning av avtal	X									X	
Informationsträffar (sjukvårdsinrättningar, kommuner, organisationer m fl)	X										
Sammankallande för samrådsgruppen för särskild kollektivtrafik	X										
Telefonkontakter	X										
Kontakt med media angående frågor om sjukresor och färdtjänst i berörda kommuner	X										
Fakturahantering	X										
Framtagande av utbetalningsfil för utbetalning av sjukresor	X										
Framtagande av underlag till kundfakturer	X										
Kvartalsmöte med Beställningscentralen	X										
Länstrafikens representant i Anbarogruppen (kvalitetsbarometer för anropsstyrd kollektivtrafik)	X										
Länstrafikens representant i Svensk kollektivtrafiks MERIT-grupp (sjukresor och färdtjänst)	X										
Länstrafikens representant i Landstingens regionala nätverk för sjukresor	X										
Länstrafikens representant mot Sam 3001 (datasystems leverantör)	X										
Omvärldsbevakning avseende lagstiftning, rese möjligheter, administrativa rutiner mm	X										
Ansvara för och leda avdelningens personal	X										
Ärendehandläggning färdtjänst och riksfärdtjänst	X	X	X	X	X	X					
Ärendehandläggning- överklagan färdtjänst riksfärdtjänst	X	X	X	X	X	X					
Ärendehandläggning sjukresebidrag	X	X	X	X	X	X					
Ärendehandläggning överprövan sjukresebidrag	X										
<b>Uppgifter utanför rollbeskrivning</b>											
Informationstelefon sjukresor (allmänhet vårdpersonal)	X	X	X	X	X	X					
Databas för efterarbeten med filer ur sam 3001 (statistik mm)	X								X		
Ansvara för Länstrafikens hemsida rörande SÅK (dokument, texter mm).	X										
Pressmeddelanden	X										
Ansvarig och sammankallande för Myndighetsutövningsgruppen inom MERIT nätverket. "Ilikriking färdtjänst inom riket" är den övergripande målsättningen". Dessutom framtagande av nyckeltal/ Benchmarking syftande till verktyg för att starta upp, följa upp verksamheten (ligger vi på banan)avseende Myndighetsutövning (avslag, domar, "normalproduktion" handläggare, produktion kostnader för handläggning, beställningskostnader per beställning, trafikostnad mm per resa etc	X										
Styrelsemedlem i Svenska Färdtjänstföreningen. Ger övervakning på området samt bedriver opinion inom viktiga frågor exempelvis "Ny lagstiftning särskilda persontransporter". Utgör remissinstans och skriver emellanåt remissyttranden utöver i viktiga frågor mm mm	X										
Kundärendehantering särskild kollektivtrafik inkl avvikelshantering färdtjänst sjukresor	X										
Statistik och material till myndigheter (RKM, Trafikanalys, mm) samt kommuner och regionen.	X										
Utbildning gällande lagstiftning, regelverk, länstrafikens uppdrag inom området mm : råd, kommunstyrelser, vårdavdelningar, boenden mm	X										
Utveckla verksamheten, exvis förändringar för bättre kvalite allt bättre ekonomi för huvudmännen. (regel förändringar, tillämpningar, certifiering, digitalisering)	X										
Framtagande av informationsmaterial mm inom området	X										
Löpande uppföljning samverkan BC	X										
Brandskyddsansvarig	X						X				

# Roller och uppdrag i befintlig organisation: Konsulter

- Utöver ordinarie verksamhet köper Länstrafiken in tjänster i form av två externa konsulter.

## Upphandlingskonsult

- Köps in från Region Jämtland Härjedalens upphandlingsenhet, för hjälp och stöd i upphandlingsarbete.

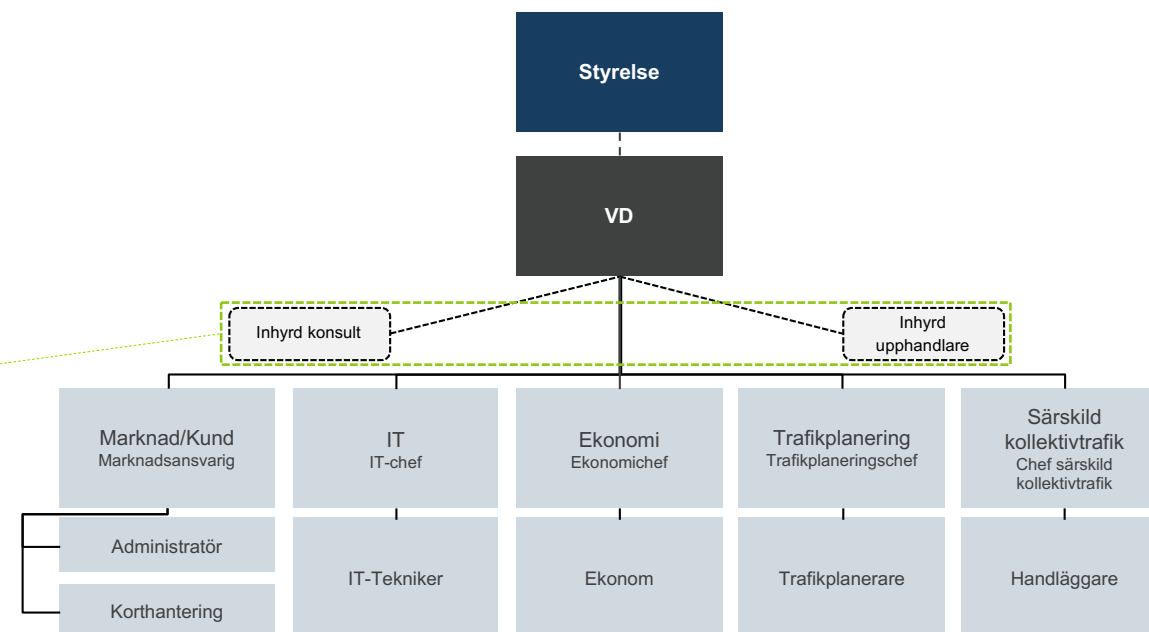
## Resurskonsult

- En resurskonsult köps in från Advexa AB för stöd i bl.a.:
  - Projektledning
  - Utredningar
  - Löpande arbete i fordonsdatabasen FRIDA

- Från 2017 fram till mars 2019 har man köpt in ca 1500 konsulttimmar.

## Bedömning av framtida behov

- I närtid väntas ett antal projekt där man bedömer att det finns behov av att tillsätta externa resurser.
  - Det avser bl.a. ombyggnad av busstorget, nytt resecentrum, Elbuss 2.0 och nytt biljettsystem
- Väntas en implementation av nytt regionbussavtal samtidigt som en upphandling av stadsbussarna, tror man att det även där kommer behövas anlita externa resurser.





# Tjänster som köps in av externa aktörer

Tjänster som köps in av extern aktör	Aktör	System	Behov	Kommentar
Löneprocessen	Ekorrit	Visma Lön	Löpande	Kan hanteras centralt
Upphandling	Region JH		Löpande	Kan hanteras centralt
Projektledning, utredning, löpande arbete med FRIDA	Advexa AB		Löpande	Inköp med anledning av låg egen bemanning
Grafisk produktion	Grand North		Löpande	Kan hanteras/köpas in centralt, måste utredas
Webbbyråttjänster	Mina Bästa Polare	Wordpress	Löpande	Kan hanteras/köpas in centralt, måste utredas
Kommunikationsbyråttjänster	Trampolin PR		Löpande	Kan hanteras/köpas in centralt, måste utredas
Resvaneundersökning - Kollektivtrafikbarometern	Origo group/Sv. Koll.trafik	Dapresy	Löpande	
Kundservice telefoni	BC Jämtland		Löpande	Kan hanteras/köpas in centralt, måste utredas
Kundservice telefoni	DinTur		Löpande	Kan hanteras/köpas in centralt, måste utredas
Kundservice över disk (Receptionen bussterminalen)	Nettbuss		Löpande	Kan hanteras/köpas in centralt, måste utredas
Ledsagning	Trafikverket		Löpande	Kan hanteras/köpas in centralt, måste utredas
Biljettkontroll	Securitas		Löpande	
Revision	Deloitte		Löpande	Kan hanteras centralt
Rekrytering	Kornboden		Punktinsats	Kan hanteras centralt
Drift serverhall	ATEA		Löpande	Kan hanteras centralt
Projektledning nytt biljett- och betalssystem	Ej upphandl ännu		Punktinsats	Samarbete med övriga Norrlandslän
Reparation och service kringutrustning biljettsystem och monitorer realtidssystem	APP IT		Löpande	
Reparation och service biljett- och betalssystem	FARA		Löpande	
Service och installation realtidssystem bussar	Mobic		Löpande	
Juristexpertis	Advokatfirman Lindahl KB		Punktinsats	Kan hanteras centralt
Redovisningstjänster	Evry		Löpande	Kan hanteras centralt
Fakturahantering	Asscendo		Löpande	Kan hanteras centralt

# INNEHÅLL

- Bakgrund och uppdragsbeskrivning
- Befintlig organisation och roller
- Förslag till organisation i förvaltningsstruktur
- Utmaningar vid en övergång till förvaltningsorganisation
- Samordning av stödfunktioner i en förvaltningsorganisation
- Genomförandeplan
- Kommunikation och förankring

## Appendix

- Roll- och uppdragsbeskrivning
- **Utvärdering organisationsalternativ**
- Detaljerad genomförandeplan

# Alternativ 1: Länstrafiken en del av Regional Utveckling med befintlig nämnd

Politisk organisation

Regionala  
utvecklingsnämnden

Förvaltningsområde

Regional  
Utveckling

Eventuell  
samverkansgrupp

Område

Områdeschef  
Kollektivtrafik

Regional  
kollektivtrafikmyndighet

Marknad- och  
kundansvarig

Chef för IT-  
utveckling

Chef för  
Verksamhetsanalys  
och Ekonomi

Chef för  
Trafikplanering

Chef för Särskild  
kollektivtrafik

Administratör

IT-tekniker

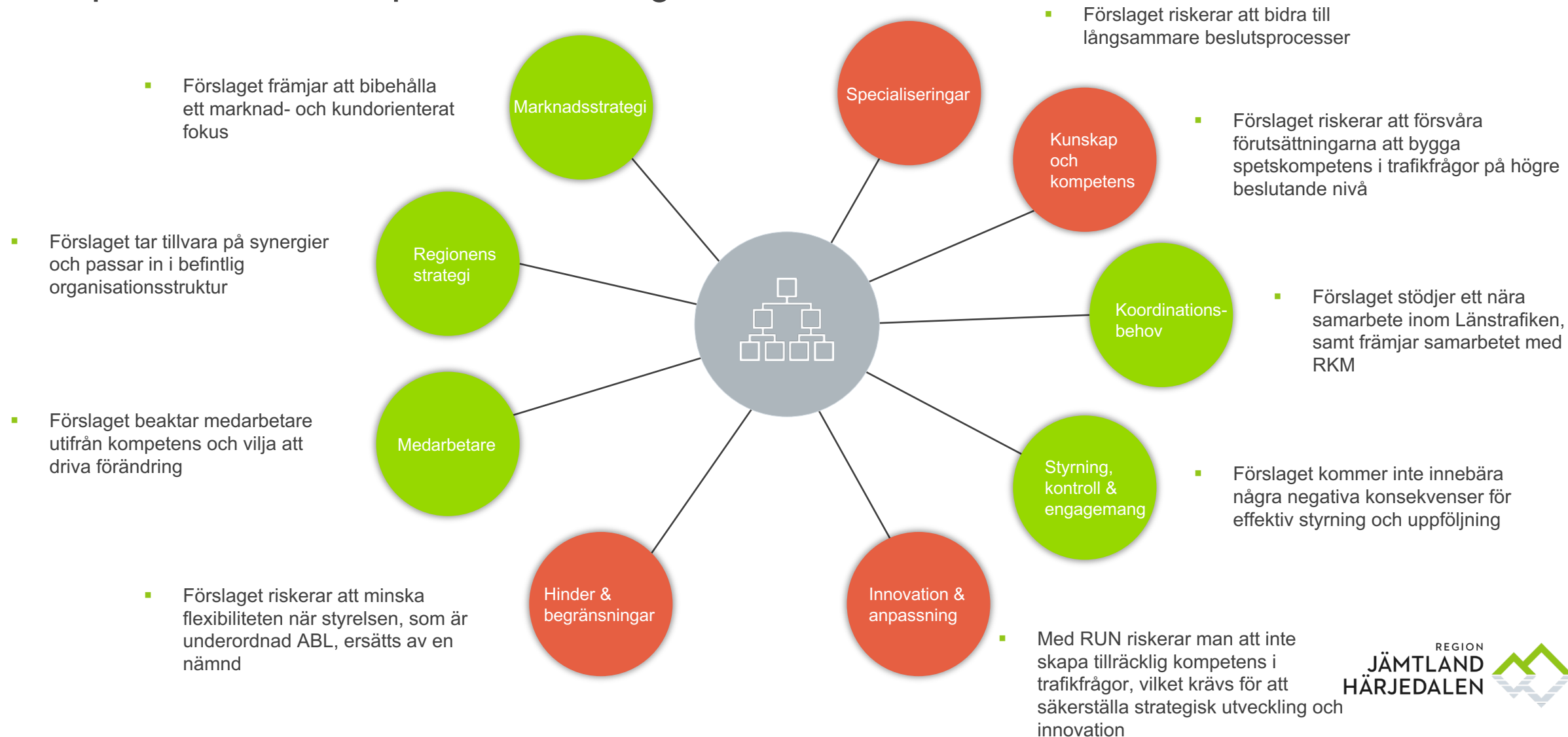
Ekonom

Trafikplanerare

Handläggare  
Särskild  
kollektivtrafik

Korthantering

# Att organiseras under Regionala utvecklingsnämnden ger en tydlig struktur, men kan påverka beslutsprocessen negativt



# Hur väl uppfyller organisationsförslaget de ställda kraven

Principer	Utvärderingskriterier	Hur väl matchar organisationsförslaget ställda kriterier?	Konsekvensanalys	Åtgärd
Marknadsstrategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leder förslaget till att tillräckligt med uppmärksamhet läggs på utvalda marknadssegment?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förslaget främjar att bibehålla ett marknad- och kundorienterat fokus, vilket säkerställs genom en funktion som dedikerat ansvar för marknadssidan och kundens upplevelse, vilken obehindrat kan samverka med övriga funktioner.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Det är av vikt att Länsstrafikens kunder bearbetas som kunder och inte misstas för att vara patienter, inom en verksamhet där hälso- och sjukvårdsfrågor är dominerande. Länsstrafiken som varumärke är väletablerat och bör tas tillvara på även i en förvaltningsorganisation.</li> </ul>	
Regionens strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skapar förslaget tillräcklig uppmärksamhet på hur synergier skapas mellan enheter inom regionen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisationsstrukturen eftersträvar att ta tillvara på de synergier som finns inom regionens befintliga verksamhet, samt att efterleva regionens organisationsstrategi med centraliserade stödfunktioner i en stabstruktur. Strukturen passar redan befintlig organisationsstruktur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>För att på längre sikt effektivt centralisera mer omfattande processer av Länsstrafikens uppgifter, bör processer kartläggas, standardiseras och gränssnitt förtydligas.</li> </ul>	
Medarbetare	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innebär förslaget att behöva medarbetare både är villig och kunnig att få det att fungera?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisationen måste byggas med hänsyn till de personer som kommer att arbeta i den. Förslaget beaktar medarbetare utifrån kompetens och vilja att driva förändring.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förslaget beaktar den uppfattning medarbetare uttryckt både inom region och bolag. I ett inledande skede bör hänsyn tas till bolagets befintliga arbetsprocesser, för att bevara viktiga nyckelpersoner. Nyckelpersoner bör hållas informerade från ett tidigt stadie.</li> </ul>	
Hinder & begränsningar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Går förslaget att implementera? Har man tagit i beaktning de regler och restriktioner som finns?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inga kända lagar eller paragrafer är identifierade som hinder för att driva igenom förslaget av ny organisationsstruktur. De hinder som identifierats rör främst interna begränsningar och motsättningar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifierade hinder som bör beaktas och hanteras är främst av åsiktsskiljaktigheter, systemskillnader och odefinierade processer, vilket kan försvåra övergången till en förvaltningsorganisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kartlägg vilka de är.</li> </ul>
Specialiseringar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vilka av organisationens enheter behöver mer oberoende/självstyre än vad förslaget tillåter?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förslaget tillåter viss grad av självstyre, där enheternas dagliga verksamhet är oberoende annan part men där större beslut måste fattas högre upp i organisationen i Regionala Utvecklingsnämnden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Det finns en risk att organisationsstrukturen resulterar i långsammare beslutsprocesser som ett resultat av att RUN belastas med en mängd trafikärenden som tidigare har behandlats av bolagsstyrelsen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regionala utvecklingsnämndens sammanträden utökas från en till två dagar.</li> </ul>
Kunskap och kompetens	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skapar högre nivåer värdeskapande för de operationella nivåerna?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisationen eftersträvar att beslut som avser strategi, budget och mål ska fattas på politisk nivå, medan beslut som avser det operationella arbetet fattas nära verksamheten där kunskapen finns.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Länsstrafiken har utvecklat verksamhetsunik kunskap som inte finns i förvaltningsområdet. Förvaltningsområdeschef och RUN ansvarar för flera olika områden, vilket kan försvåra förutsättningar att bygga spetskompetens inom trafikfrågor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se över delegationsordning.</li> </ul>
Koordinationsbehov	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finns det några samarbetsfördelar som blir svåra att uppnå?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förslaget stöttar det nära och viktiga samarbetet inom Länsstrafiken, samt främjar samarbetet med RKM genom att samordna dem. Principen är dock att alla de uppgifter som inte är värdeskapande för kärnverksamheten ska överföras till staben, i syfte att frigöra tid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grunden är att det är lättare att koordinera aktiviteter inom ett "område" än mellan olika "områden". För de uppgifter som förs över till staben bör nya gränssnitt definieras och process- och rutinbeskrivningar tas fram.</li> </ul>	
Styrning, kontroll & engagemang	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skapar förslaget en lämplig kontrollprocess för varje enhet, där alla har effektiva och motiverande nyckeltal som de mäts på?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förslaget kommer inte innebära några negativa konsekvenser för effektiv styrning och uppföljning.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förslaget kommer inte innebära några negativa konsekvenser för effektiv styrning och uppföljning.</li> </ul>	
Innovation & anpassning	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hjälper förslaget till med utvecklingen av nya strategier och är det tillräckligt flexibelt för att anpassa sig till framtida förändringar?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förslaget tryggar ett nära samarbete mellan nyckelpersoner inom LTR där viktig kompetens om innovation och utveckling finns. Strukturen saknar dock en ledningsstruktur som säkerställer framskridande av innovation och strategisk utveckling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inom Länsstrafiken finns utvecklingsmöjligheter, relaterade till såväl teknik och digitalisering som till det interna administrativa arbetet i verksamheten. Idag spelar bolagsstyrelsen en viktig roll i de strategiska utvecklingsfrågorna, vilken saknas i föreslagen struktur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En samverkansgrupp etableras, vars uppgift blir att driva utvecklingsfrågor.</li> </ul>

# Alternativ 2: Länstrafiken en del av Regional Utveckling med en egen nämnd

Politisk organisation

Kollektivtrafiknämnd

Förvaltningsområde

Regional  
Utveckling

Område

Områdeschef  
Kollektivtrafik

Regional  
kollektivtrafiksmyndighet

Marknad- och  
kundansvarig

Chef för IT-  
utveckling

Chef för  
Verksamhetsanalys  
och Ekonomi

Chef för  
Trafikplanering

Chef för Särskild  
kollektivtrafik

Administratör

IT-tekniker

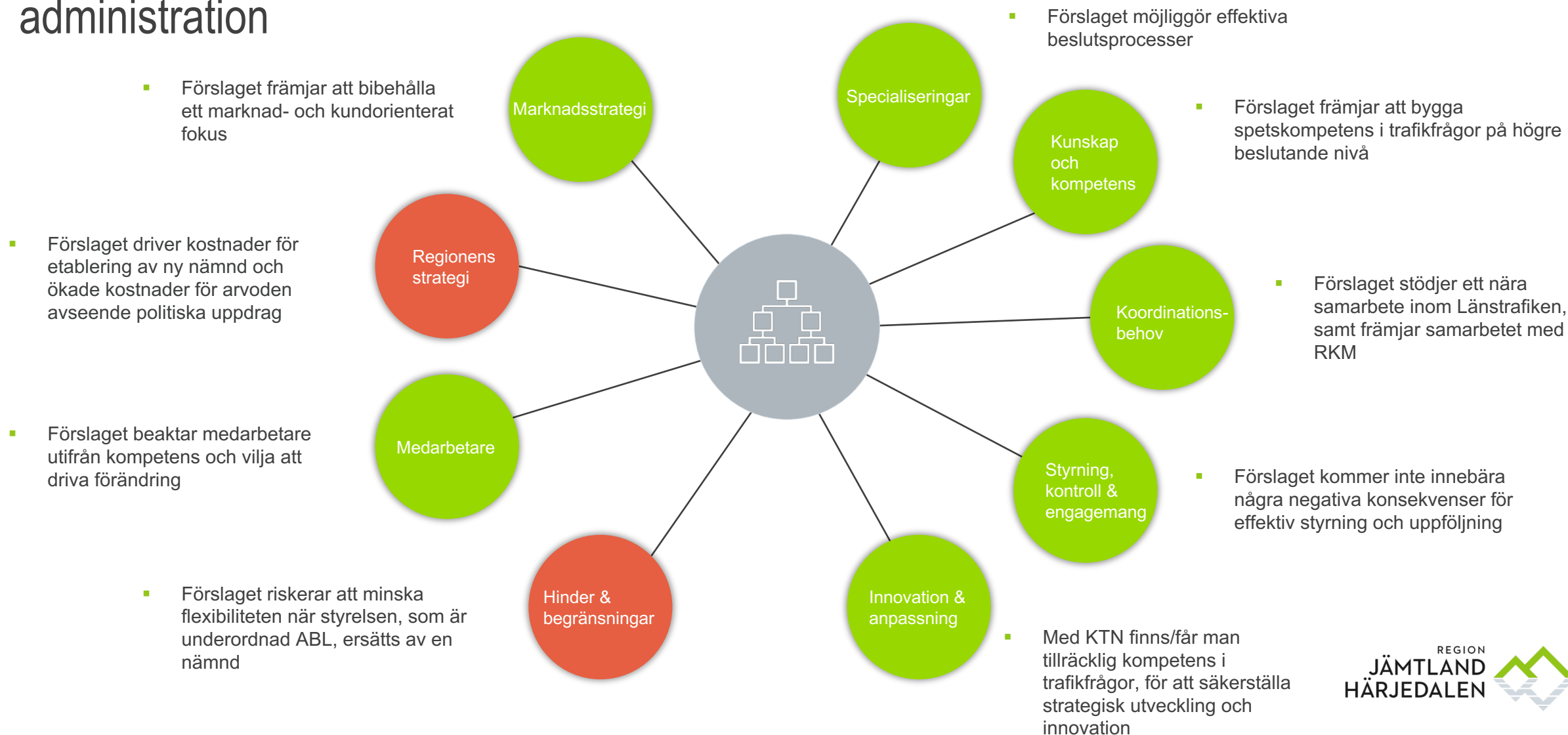
Ekonom

Trafikplanerare

Handläggare  
Särskild  
kollektivtrafik

Korthantering

# Att organiseras under en Kollektivtrafiknämnd ökar förutsättningarna för en effektivare beslutsprocess och högre trafikkompetens i nämnden, men driver kostnader för administration



# Hur väl uppfyller organisationsförslaget de ställda kraven

Uppfyller  
Brister

Principer	Utvärderingskriterier	Hur väl matchar organisationsförslaget ställda kriterier?	Konsekvensanalys	Åtgärd
Marknadsstrategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leder förslaget till att tillräckligt med uppmärksamhet läggs på utvalda marknadssegment?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förslaget främjar att bibehålla ett marknad- och kundorienterat fokus, vilket säkerställs genom en funktion som dedikerat ansvar för marknadssidan och kundens upplevelse, vilken obehindrat kan samverka med övriga enheter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Det är av vikt att Länsstrafikens kunder bearbetas som kunder och inte misstas för att vara patienter, inom en verksamhet där hälso- och sjukvårdsfrågor är dominerande. Länsstrafiken som varumärke är väletablerat och bör tas tillvara på även i en förvaltningsorganisation.</li> </ul>	
Regionens strategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skapar förslaget tillräcklig uppmärksamhet på hur synergier skapas mellan enheter inom regionen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förslaget eftersträvar att ta tillvara på synergier, samt att efterleva regionens organisationsstrategi med centraliserade stödfunktioner. En ny nämnd föreslås, vilket skiljer sig från den politiska organisation som fastställdes för mandatperioden 2019-2022.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trafikfrågor antas få större utrymme i och med att en trafiknämnd bildas, utan att påverka övriga områden inom Regional utveckling. En ny nämnd innebär kostnader för etablering och ökade kostnader för arvoden avseende politiska uppdrag i ny nämnd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ombilda bolagsstyrelsen till trafiknämnd.</li> </ul>
Medarbetare	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innebär förslaget att behöva medarbetare både är villig och kunnig att få det att fungera?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisationen måste byggas med hänsyn till de personer som kommer att arbeta i den. Förslaget beaktar medarbetare utifrån kompetens och vilja att driva förändring.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förslaget beaktar den uppfattning medarbetare uttryckt både inom region och bolag. I ett inledande skede bör hänsyn tas till bolagets befintliga arbetsprocesser, för att bevara viktiga nyckelpersoner. Nyckelpersoner bör hållas uppdaterade från ett tidigt stadie.</li> </ul>	
Hinder & begränsningar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Går förslaget att implementera? Har man tagit i beaktning de regler och restriktioner som finns?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inga kända lagar eller paragrafer är identifierade som hinder för att driva igenom förslaget av ny organisationsstruktur. De hinder som identifierats rör främst interna begränsningar och motsättningar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifierade hinder som bör beaktas och hanteras är främst av åsiktsskiljaktigheter, systemskillnader och odefinierade processer, vilket kan försvåra övergången till en förvaltningsorganisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kartlägg vilka de är.</li> </ul>
Specialiseringar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vilka av organisationens enheter behöver mer oberoende/självstyre än vad förslaget idag tillåter?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förslaget tillåter viss grad av självstyre, där enheternas dagliga verksamhet är oberoende annan part men där större beslut måste fattas högre upp i organisationen i en kollektivtrafiknämnd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Införandet av en ny kollektivtrafiknämnd tros möjliggöra effektivare beslutsprocesser och understödjer förutsättningar att bygga spetskompetens i trafikfrågor hos den beslutande nämnden, som en konsekvens av att endast trafikfrågor kommer att beredas.</li> </ul>	
Kunskap och kompetens	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skapar högre nivåer värdeskapande för de operationella nivåerna?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisationen eftersträvar att beslut som avser strategi, budget och mål ska fattas på politisk nivå, medan beslut som avser det operationella arbetet fattas nära verksamheten där kunskapen finns.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Införlivandet av en trafiknämnd antas underlätta utvecklingen av spetskompetens i trafikfrågor i högre beslutande organ och att bättre beslut kan fattas.</li> </ul>	
Koordinationsbehov	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finns det några samarbetsfördelar som blir svåra att uppnå?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förslaget stöttar det nära och viktiga samarbetet inom Länsstrafiken, samt främjar samarbetet med RKM genom att samordna dem. Principen är dock att alla de uppgifter som inte är värdeskapande för kärnverksamheten ska överföras till staben, i syfte att frigöra tid.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grunden är att det är lättare att koordinera aktiviteter inom ett "område" än mellan olika "områden". För de uppgifter som förs över till staben bör nya gränssnitt definieras och process- och rutinbeskrivningar tas fram.</li> </ul>	
Styrning, kontroll & engagemang	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skapar förslaget en lämplig kontrollprocess för varje enhet, där alla har effektiva och motiverande nyckeltal som de mäts på?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förslaget kommer inte innebära några negativa konsekvenser för effektiv styrning och uppföljning.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förslaget kommer inte innebära några negativa konsekvenser för effektiv styrning och uppföljning.</li> </ul>	
Innovation & anpassning	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hjälper förslaget till med utvecklingen av nya strategier och är det tillräckligt flexibelt för att anpassa sig till framtida förändringar?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förslagens organisationsstruktur tryggar ett nära samarbete mellan nyckelpersoner där viktig kompetens om utveckling finns, strukturen säkerställer också att utrymme ges till frågor inom innovation och strategisk utveckling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inom Länsstrafiken finns utvecklingsmöjligheter, relaterade till såväl teknik och digitalisering som till det administrativa arbetet. Idag spelar bolagsstyrelsen en viktig roll i strategiska utvecklingsfrågor, i föreslagen struktur drivs den typen av frågor i trafiknämnden.</li> </ul>	



# Kollektivtrafiken inom landets övriga regioner

Landsting/Kommun/Kommunalförbund	Form	Nämnd	Förvaltning	Område/Avdelning	Verksamhetsledare	RKM
Blekinge	Förvaltning	Trafiknämnd	Blekingetrafiken	Blekingetrafiken	Trafikdirektör	Region Blekinge
Dalarna	Förvaltning	Kollektivtrafiknämnd	Kollektivtrafikförvaltning	Kollektivtrafikförvaltning	Förvaltningschef kollektivtrafik	Region Dalarna
Gotland (Kommun)	Förvaltning	Tekniska nämnden	Teknikförvaltningen	Mark- och trafikavd.		Region Gotland
Gävleborg	Förvaltning	Hållbarhetsnämnd	Hållbarhetsförvaltningen	X-Trafik	Avdelningschef	Region Gävleborg
Halland	AB	Lokala nämnder		Hallandstrafiken	VD	Region Halland
Jämtland Härjedalen	AB	Regionala Utvecklingsnämnden		Länstrafiken i HJ AB	VD	Region JH
Jönköping	Förvaltning	Nämnd för Trafik/Infrastruktur/Miljö	Regional Utveckling	Länstrafiken	Trafikdirektör	Region Jönköping
Kalmar	Förvaltning	Kollektivtrafiknämnd	Kalmar Länstrafik	Kalmar Länstrafik	Trafikdirektör	Region Kalmar (nämnden)
Kronoberg	Förvaltning	Trafiknämnd	Länstrafiken Kronoberg	Länstrafiken Kronoberg	Trafikdirektör	Region Kronoberg
Norbotten	AB	RKM är organiserat som ett kommunalförbund med Region Norrbotten och länets 14 kommuner som medlemmar				RKM i Norrbotten (Kommunalförbund)
Skåne	Förvaltning	Kollektivtrafiknämnd	Skånetrafiken	Skånetrafiken	Trafikdirektör	Region Skåne
Stockholm	Förvaltning	Trafiknämnd	Trafikförvaltning	Trafikavdelning SL	Chef trafikavdelningen	Region Stockholm
Sörmland	Förvaltning	Regionala Utvecklingsnämnden	Hållbar regional utveckling	Kollektivtrafik	Enhetschef	Region Sörmland
Uppsala	Förvaltning	Trafik och samhällsutvecklingsnämnden	Trafik och samhälle			Region Uppsala (Förvaltningen)
Värmland	Förvaltning	Kollektivtrafiknämnd	Trafikförvaltning	Kollektivtrafik	Trafikdirektör	Region Värmland
Västerbotten	AB	Regionalutvecklingsnämnd	Regional utvecklingsförvaltning	Kollektivtrafik/Länstrafiken i Västerbotten AB	Myndighetschef kollektivtrafiken/VD	Region Västerbotten
Västernorrland	AB	Region styrelsen	Regional Utveckling	Kollektivtrafik, infrastruktur och sjukresor	Enhetschef kollektivtrafik och infrastruktur	RKM i Västernorrlands län
Västmanland	Förvaltning	Kollektivtrafiknämnd	Kollektivtrafikförvaltningen		Direktör Kollektivtrafikförvaltning	Region Västmanland
Västra Götaland	AB	Kollektivtrafiknämnd		Avdelningen kollektivtrafik och infrastruktur --> Västtrafik	VD	VGR
Örebro	Förvaltning	Nämnden för samhällsbyggnad	Regional utveckling	Trafik & samhällsplanering	Områdeschef Trafik & Samhällsplanering	Region Örebro
Östergötland	AB	Trafik- och samhällsplaneringsnämnden		Östgötatrafiken	VD	Region Östergötland

# INNEHÅLL

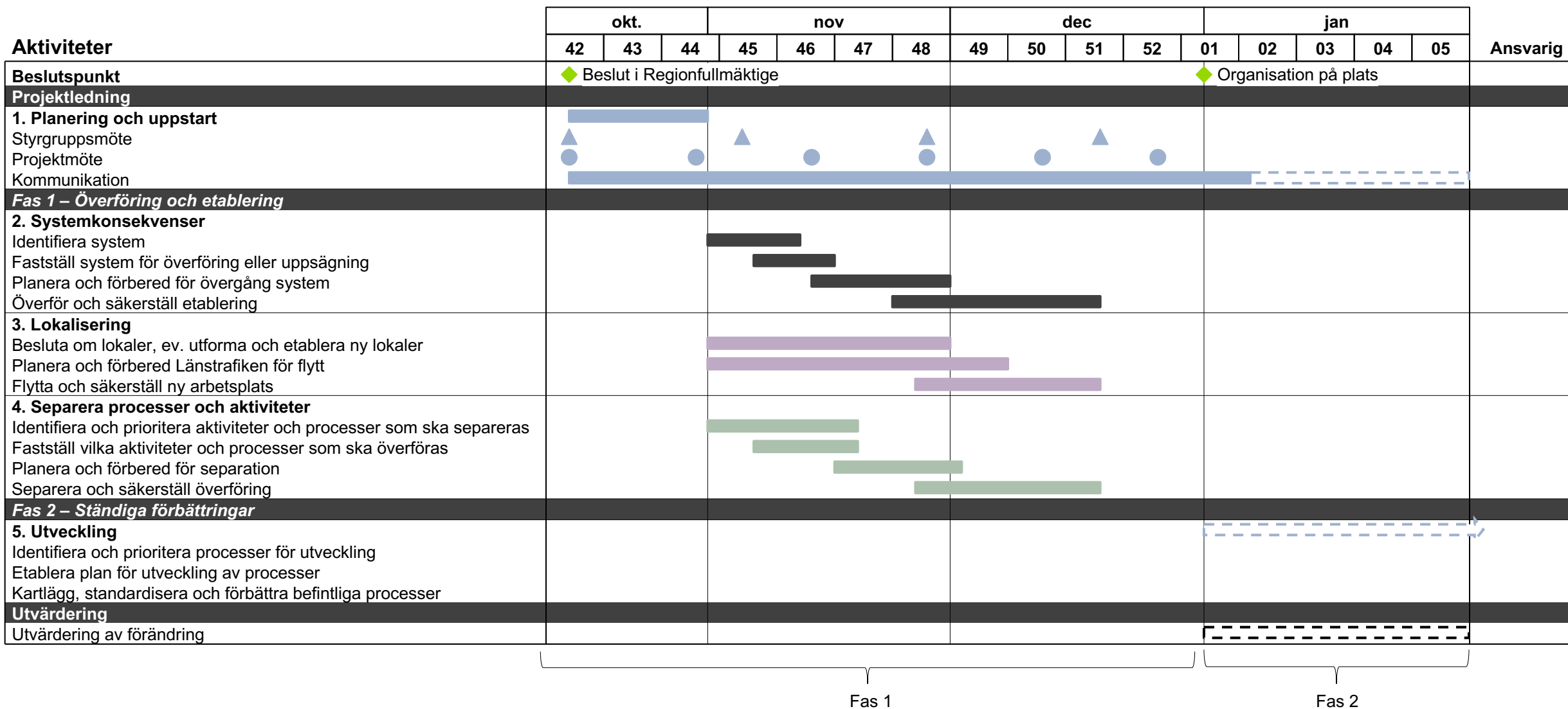
- Bakgrund och uppdragsbeskrivning
- Befintlig organisation och roller
- Förslag till organisation i förvaltningsstruktur
- Utmaningar vid en övergång till förvaltningsorganisation
- Samordning av stödfunktioner i en förvaltningsorganisation
- Genomförandeplan
- Kommunikation och förankring

## Appendix

- Roll- och uppdragsbeskrivning
- Utvärdering organisationsalternativ

- **Detaljerad genomförandeplan**

# Förslag till genomförandeplan



# Fas 1

## 1. Planering och uppstart

	1. Etablera	2. Informera	3. Kommunicera	4. Uppföljning
Syfte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Säkerställa att projektet är ordentligt planerat och att det finns resurser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informera organisationen om projektet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunicera status</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Säkerställa att styrgrupp och projektgrupp är uppdaterade på aktuell status</li> <li>Forum för diskussion eventuella motsättningar</li> </ul>
Aktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etablera styrgrupp</li> <li>Utse och informera projektteamet</li> <li>Identifiera berörda personer, fastställ och planera kommunikationsplan</li> <li>Diskutera och besluta om angreppssätt för arbetsmöten på region och bolag</li> <li>Identifiera och etablera kontakt med andra relevanta förändringsinitiativ (ex. sjukresebeställningar/särskild kollektivtrafik)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planera kick-off</li> <li>Genomföra kick-off-workshop               <ul style="list-style-type: none"> <li>förklara syftet med projektet</li> <li>diskutera kommunikationsplan</li> <li>fastställa tidplan för förändring och feedback</li> </ul> </li> <li>Utveckla projektplan och leveransschema</li> <li>Ta fram plan för förändringsledning och förankra hos styrgrupp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunicera till berörda parter vad, hur, när och varför förändringen ska ske</li> <li>Informera andra pågående utredningar</li> <li>Kontinuerlig information genom hela förändringen, även om inget sker</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regelbundna statusuppdateringar</li> <li>Bevakning av risker/frågeställningar</li> <li>Utvärdering av leveranser</li> </ul>
Slutprodukt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Styrgrupp på plats</li> <li>Projektteam på plats</li> <li>Fastställd kommunikationsplan</li> <li>Fastställt program för arbetsmöten</li> <li>Projektet kommunicerat till andra förändringsinitiativ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berörda intressenter är informerade om projektet</li> <li>Alla nyckelspelare känner ägarskap för tidplanen</li> <li>Eventuella frågetecken eller tveksamheter identifierade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alla berörda parter är informerade och införstådda i förändringen</li> <li>Onödig oro och eventuella frågetecken är utredda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alla nyckelpersoner känner ägandeskap för tidsplan</li> <li>Eventuella frågetecken eller tveksamheter identifierade</li> </ul>

# Fas 1

## 2. Systemkonsekvenser

	1. Uppstart	2. Identifiera och kravställ	3. Fastställ gemensamma systemstöd	4. Etablering	5. Kvalitetssäkra
Syfte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Säkerställa att arbetsgrupp är informerad och känner ägandeskap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifiera befintlig systemflora</li> <li>Identifiera alla infrastruktur frågor som måste hanteras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifiera gemensam systemflora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etablera ny infrastruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Slutgiltig bekräftelse av systemöverföring</li> </ul>
Aktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etablera arbetsgrupp för överföring av system</li> <li>Styrgrupp informerar om projektupplägg</li> <li>Fastställ tillvägagångssätt och tidsplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifiera befintlig systemflora hos Länsstrafiken</li> <li>Identifiera verksamhetsspecifika behov (integrationer etc.)</li> <li>Fastställ kravspecifikation av systemstöd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fastställ verksamhetsgemensamma systemstöd</li> <li>Fastställ verksamhetsunika systemstöd</li> <li>Bestäm driftsavtal som ska sägas upp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utveckla och testa ny infrastruktur och verktyg/system</li> <li>Utveckla metod för att föra över data/information</li> <li>Säkerställ att hård- och mjukvara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Testa ny infrastruktur</li> <li>Testa behörigheter till samtliga nya system</li> <li>Säkerställ åtkomst till försystem</li> <li>Överföring av data mellan system</li> <li>Revidera behörigheter till system</li> </ul>
Slutprodukt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbetsgrupp är etablerad och känner ägandeskap av uppdraget</li> <li>Accepterad tidsplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kravspecifikation på systemstöd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förslag på systemstruktur</li> <li>Handlingsplan för överföring av infrastruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Test av infrastruktur och system</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samtliga frågeställningar kring infrastruktur och IT lösta</li> </ul>

# Fas 1

## 3. Lokalisering

	1. Uppstart	2. Utforma och etablera	3. Flytta	4. Kvalitetssäkra
Syfte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Säkerställa att arbetsgrupp är informerad och känner ägandeskap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fatta beslut om och säkerställa nya lokaler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Markera förändring och nystart</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Slutgiltig bekräftelse av arbetsplatser och infrastruktur avseende kontorsytor</li> </ul>
Aktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etablera arbetsgrupp för nya lokaler</li> <li>Styrgrupp informerar om projektupplägg</li> <li>Fastställ tillvägagångssätt och tidsplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fatta beslut om flytt ska ske och identifiera möjliga lokaler</li> <li>Utvärdera krav på lokaler, arbetsplatser, etc. och säkerställ att kontorsytor finns tillgängliga</li> <li>Inred lokal och kontorsytor</li> <li>Specificera och anskaffa eventuell ny utrustning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genomför flytt av Länstrafiken till nya lokaler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Säkerställ att arbetsplatser och ytor är kompletta</li> <li>Säkerställ att infrastruktur (skrivare, intranät, passerkort, etc.) fungerar</li> </ul>
Slutprodukt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbetsgrupp är etablerad och känner ägandeskap av uppdraget</li> <li>Accepterad tidsplan</li> <li>Handlingsplan för konsolidering av lokalisering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utrustad lokal med fungerande infrastruktur (skrivare, intranät, passerkort, etc.)</li> <li>Kontorslokaler färdigställda för användning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inflyttade i nya lokaler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samtliga frågeställningar kring lokalisering och arbetsplatsutformning är lösta</li> </ul>

# Fas 1

## 4. Separera processer och aktiviteter

	1. Uppstart	2. Identifiera och prioritera	3. Fastställ överföring	4. Etablering	5. Kavitetsssäkra
Syfte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Säkerställa att arbetsgrupp är informerad och känner ägandeskap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifiera de aktiviteter och processer som kan separeras och överföras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fastställ vilka aktiviteter och processer som ska överföras till en stabstruktur omgående och på sikt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Testa de nya processerna</li> <li>Fastställ nya roller/uppdrag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Slutgiltig bekräftelse av separation och överföring av processer och aktiviteter</li> </ul>
Aktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etablera arbetsgrupp för separering av aktiviteter och processer</li> <li>Styrgrupp informerar om projektupplägg</li> <li>Fastställ tillvägagångssätt och tidsplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Workshop               <ul style="list-style-type: none"> <li>Identifiera dagens aktiviteter och processer</li> <li>Prioritera aktiviteter och processer utifrån komplexitet</li> </ul> </li> <li>Identifiera verksamhetsspecifika behov</li> <li>Kravspecifikation på ett framtida systemstöd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fastställ överföring</li> <li>Etablera tidsplan för överföring</li> <li>Identifiera processgränssnitt (dvs vad skall göras lokalt och vad skall göras inom staben)</li> <li>Identifiera eventuella områdesspecifika behov som avviker från standardprocesserna</li> <li>Ta fram/stäm av processbeskrivningar för att underlätta överföring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utveckla och testa nya processer</li> <li>Säkerställ överföring av information</li> <li>Genomför gap-analys på områdena</li> <li>Etablera handlingsplaner för att stänga gapen mellan områdets processer och staben</li> <li>Omvärdera arbetsbeskrivningar baserat på nya processer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Säkerställ och kvalitetssäkra nya processer</li> <li>Fortsätt arbeta med ständiga förbättringar</li> </ul>
Slutprodukt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arbetsgrupp är etablerad och känner ägandeskap av uppdraget</li> <li>Accepterad tidsplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prioriterad lista över aktiviteter och processer som kan överföras</li> <li>Kravspecifikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kort- och långsiktig plan på överföring</li> <li>Process gränssnitt fastställt</li> <li>Processbeskrivningar framtagna/avstämde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GAP analys mellan området och staben</li> <li>Handlingsplan för eventuella åtgärder</li> <li>Nya arbetsbeskrivningar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Samtliga frågeställningar kring processer, aktiviteter och uppdrag är lösta</li> </ul>

## Fas 2

## 5. Utveckling

	1. Planering & uppstart	2. Identifiera och utbilda	3. Process- kartläggning & utvecklings-potentialer	4. Förbättrings-workshops	5. Styrning & utveckling av det dagliga arbetet
Aktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planera projektet med organisationen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tid</li> <li>- Aktiviteter</li> <li>- Deltagare</li> </ul> </li> <li>Uppstartsmöte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifiera och prioritera vilka processer som:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- kan och bör utvecklas internt</li> <li>- kan överföras till staben nu eller över tid</li> </ul> </li> <li>Lean-spel med alla deltagare som en gruppövning för att lära sig och uppleva ett processorienterat arbetssätt med fokus på ständiga förbättringar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definiera processer</li> <li>Kartlägg huvudprocesserna i workshops med relevanta deltagare</li> <li>Kvantifiera processerna med volymer, bemanning och kostnad</li> <li>Definiera förbättringsområden i respektive process</li> <li>Sammanställ förbättringsområden</li> <li>Prioritera förbättringsområdena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Driv förbättringsworkshops för att hitta lösningar till de identifierade förbättringsområdena</li> <li>Skapa en plan (A3:a) för varje utvald förbättring innehållande en problemanalys, lösning och actionplan</li> <li>Inför lösningarna i organisationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etablera ett arbetssätt med fokus på team</li> <li>Sätt upp en Styrtafla som på ett visuellt sätt skapar förutsättningar att styra sitt arbete (resurser, arbetsuppgifter, nyckeltal etc.)</li> <li>Upprätthålla ett löpande förbättringsarbete, ständiga förbättringar i det dagliga arbetet</li> <li>Inför regelbundna morgonmöte framför tavlan</li> <li>Rapportering utifrån processflöden och integration med månatlig uppföljningsprocess</li> </ul>