



HORDALAND  
FYLKESKOMMUNE



SOGN OG FJORDANE  
FYLKESKOMMUNE

# Ny kollektiveining i Vestland fylkeskommune

Organisasjonsstruktur

8. mai 2019

# INNHALD

- **Prosess**
- Resultat
- Vegen vidare
- Appendiks



# Frå oppstart av prosjektet til gjennomføring av prosjektgruppemøte #1

- Prosjektorganisering, mandat, formål og framdriftsplan etablert
- Benchmarkanalyse og organisering av andre kollektivselskap
- Gjennomgang av dagens situasjon
- Etablert designprinsipp
- Identifisering av hovudprosessar

**Formål og mål**  
Formålet med prosjektet er å sikre ei robust organisering som leggje godt til rette for integrasjon med Kringem og å realisera måla i Vestland

**Resultatmål:**

- Løstfæra og integrasjonsarbeid gjennom ein god prosess med best mulighet
- Identifisera prosessar med betydingstetlighet, fortløpige oppfølging og samlegge påkrevde ressursføring

**Etikettmål:**

- Sikre ei kjernefleksibel, skalbar og modulerbar / Vestland
- Leggje godt til rette for integrasjon med Kringem
- Auknede ressurseffektivitet i Skysv

**Ruter - Oslo og Akershus**

**Nettkort 2017**

- 231 kollektive selskapslinjer
- 270 linjer
- 256 offentlege linjer
- 18 buss- og trosselskapslinjer

**Organisering**

- Delt opp i resultatforvaltning, forvaltning og støttefunksjoner
- Delt i 10 avdelingar (merkert eller som ein)
- Ledelsen består av 11 stillingar
  - Administrerende direktør
  - Økonomidirektør
  - Prosjektledar
  - Prosjektstyrer
  - Operativ leder
  - Operativ leder
  - Operativ leder
  - IT-ansvar
  - Operativ leder

**Skisse til overordna framdriftsplan**

**Designprinsipp: SWOT og hovedprosesser**  
Med utgangspunktet i tilbakemeldingar fra organisasjonene, samt gjennomgang med prosjektgruppen, er dette de valgte designprinsippene

**Designprinsipp**

**VISUAL**

- Legge til vekt på tydelig kommunikasjon av alt vi gjør
- Legge til vekt på samarbeid og team
- Legge en tydelig struktur som er lett for brukerne
- Sikre tydelig kommunikasjon med tilknyttede prosesser og kompetanse
- Ha en effektiv styring med strategiske styringsinstrumenter
- Redusere risiko og kompleksitet, samt sikre fleksibilitet til å endre

**Organisasjonsstruktur - Skysv**  
Før vi kan begynne på fremtidens organisasjonsstruktur må vi verifisere dagens organisering med tilhørende ansvarsområder

**Dagens organisering - Skysv**

- Skysv ble opprettet i november 2007 og er organisert som en enhet i Hordaland fylkeskommune
- Draktar / Skysv rapporterer til fylkesdirektør
- Skysv er underlagt økonomisk politikk og administrativ styring i samarbeid med kommunikasjons og regjeringsforvaltning
- Det er 56 ansatte i Skysv, med 10 tjenestefølgere ("Tjenestefølgere" og "Selskap" og "Jardisk")
- Tjenestefølgere har ei underordning med integrasjonen med Regj og personellforvaltning
- Følgestrategi følger det administrative designprinsippet i Hordaland fylkeskommune

**Designprinsipp: SWOT og hovedprosesser**  
Hva er hovedprosessene til Skysv?  
Aklaring: stemmer forslaget under med dagens situasjon?

**SWOT**

- FORDEL** (TILGANGSPUNKT)
- OPERASJON** (OPERASJON)
- SKOLENIVÅ** (SKOLENIVÅ)
- KUNDE** (KUNDE)
- TJENESTE** (TJENESTE)

**ANALYSE OG TILBEMÅLING**

- Tjenestefølgere og skolebuss
- Skolebuss og skolebuss
- Skolebuss og skolebuss
- Skolebuss og skolebuss



# Arbeid som er utført i forkant og presentert i prosjektgruppemøte #3

- Gjennomgang av funn frå oppgåvegjennomgang og forbedringspotensial knytta til dette
- Evaluert og presentert forslag til nye organisasjonsmodellar målt opp mot designprinsippa
- Modell 4 er anbefalt av prosjektgruppa som ny fordeling / kategorisering av arbeidsoppgåvene (ikkje “design”)
- Konkretisert overordna oppgåver for ulike avdelingar i ny organisasjonsmodell


Kjerneprosesser har blitt kartlagt og dokumentert for både Skysst og Kringom. Det er bare vist Skysst i denne oversikten, men tiltakene gjelder begge organisasjonene

For både Skysst og Kringom har følgende prosesser blitt kartlagt:

- Skoleskysst
- Ruteplanlegging (årlig)
- Operatøroppfølging
- Kundeservice
- Avvik- og trafikanthandling



Evaluering av organisasjonsmodellene  
Forslag 4 - Prosjektgruppens forslag (navnene er ikke landet)



Det er fire områder som utpeker seg med forbedringspotensial etter kartleggingen



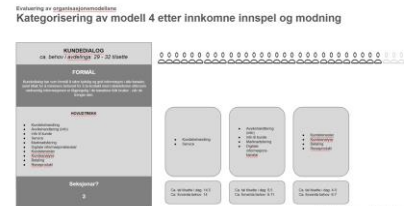
Evaluering av organisasjonsmodellene  
Kategorisering av modell 4 etter inntak og modning

STAD	ØKONOMI OG ADMINISTRASJON	DIGITALE TENESTER OG PLATTFORMER	NYE MOBILITETS-TENESTER	KUNDELOGIS	TRANSPORT- TILBUD	KONTRAKT
<b>FORMÅL</b> • Redusere kostnader og øke effektiviteten i administrasjonen • Øke kundetilfredsheten og lojaliteten • Øke sikkerheten og kvaliteten på transporten	<b>FORMÅL</b> • Redusere kostnader og øke effektiviteten i administrasjonen • Øke kundetilfredsheten og lojaliteten • Øke sikkerheten og kvaliteten på transporten	<b>FORMÅL</b> • Redusere kostnader og øke effektiviteten i administrasjonen • Øke kundetilfredsheten og lojaliteten • Øke sikkerheten og kvaliteten på transporten	<b>FORMÅL</b> • Redusere kostnader og øke effektiviteten i administrasjonen • Øke kundetilfredsheten og lojaliteten • Øke sikkerheten og kvaliteten på transporten	<b>FORMÅL</b> • Redusere kostnader og øke effektiviteten i administrasjonen • Øke kundetilfredsheten og lojaliteten • Øke sikkerheten og kvaliteten på transporten	<b>FORMÅL</b> • Redusere kostnader og øke effektiviteten i administrasjonen • Øke kundetilfredsheten og lojaliteten • Øke sikkerheten og kvaliteten på transporten	<b>FORMÅL</b> • Redusere kostnader og øke effektiviteten i administrasjonen • Øke kundetilfredsheten og lojaliteten • Øke sikkerheten og kvaliteten på transporten
<b>HOVEDTAK</b> • Opprette en dedikert administrativ avdeling • Implementere digitale tenester og plattformer • Opprette nye mobilitets-tenester • Optimalisere kundelogis og transporttilbudet • Opprette en dedikert kontraktavdeling	<b>HOVEDTAK</b> • Opprette en dedikert administrativ avdeling • Implementere digitale tenester og plattformer • Opprette nye mobilitets-tenester • Optimalisere kundelogis og transporttilbudet • Opprette en dedikert kontraktavdeling	<b>HOVEDTAK</b> • Opprette en dedikert administrativ avdeling • Implementere digitale tenester og plattformer • Opprette nye mobilitets-tenester • Optimalisere kundelogis og transporttilbudet • Opprette en dedikert kontraktavdeling	<b>HOVEDTAK</b> • Opprette en dedikert administrativ avdeling • Implementere digitale tenester og plattformer • Opprette nye mobilitets-tenester • Optimalisere kundelogis og transporttilbudet • Opprette en dedikert kontraktavdeling	<b>HOVEDTAK</b> • Opprette en dedikert administrativ avdeling • Implementere digitale tenester og plattformer • Opprette nye mobilitets-tenester • Optimalisere kundelogis og transporttilbudet • Opprette en dedikert kontraktavdeling	<b>HOVEDTAK</b> • Opprette en dedikert administrativ avdeling • Implementere digitale tenester og plattformer • Opprette nye mobilitets-tenester • Optimalisere kundelogis og transporttilbudet • Opprette en dedikert kontraktavdeling	<b>HOVEDTAK</b> • Opprette en dedikert administrativ avdeling • Implementere digitale tenester og plattformer • Opprette nye mobilitets-tenester • Optimalisere kundelogis og transporttilbudet • Opprette en dedikert kontraktavdeling

Evaluering av organisasjonsmodellene  
Forslag 1 - Skille mellom langsiktig og kortsiktig fokus, styrke strategiske områder og renyrke all kundekontakt



Evaluering av organisasjonsmodellene  
Kategorisering av modell 4 etter inntak og modning



# INNHALD

- **Prosess**
- **Resultat**
- Vegen vidare
- Appendiks



## Resultat

# Prosjektet anbefala sju avdelingar som beskriver her

### STAB

#### FORMÅL

Stab har som formål å tilby støtte både for direktør og resten av organisasjonen for å sikre samstemthet og god styring i henhold til en hver tid gjeldende regelverk og gitte føringer. De skal også jobbe for å sikre best mulige forhold for alle ansatte.

#### HOVUDTREKK

- Overordna ansvar for koordinering av strategiar og planar
- Jus (compliance, GDPR, etc.)
- Kontakt mot MK / politiske saker
- Intern informasjonsdeling
- Kommunikasjon / PR
- HR

### ØKONOMI OG ADMINISTRASJON

#### FORMÅL

Økonomi og administrasjon har som formål å sikre god økonomisk rapportering og controlling der historiske data blir koblet med BI-løsninger for å sikre at organisasjonen tar beslutninger basert på analyse og data til fordel for mægefølelse og intuisjon.

#### HOVUDTREKK

- Økonomisk styring og rekneskap
- Rapportering
- Facility Management

### DIGITALE TENESTER OG PLATTFORMER

#### FORMÅL

Digitale tjenester og plattformer har som formål å drifte eksisterende digitale løsninger med maksimal oppetid. De skal også utvikle og jobbe for god digital infrastruktur slik at organisasjonen har de beste digitale verktyøene / løsningene for å løse oppgavene sine på en sømløs måte.

#### HOVUDTREKK

- Ansvarleg for gjennomføring av utvikling av digitale tenester og plattformer ("bestillar" er gjerne frå ei anna avdeling)
- Drifte alle digitale løysingar og sikre oppetid
- Operative teknikkarar - dagleg drift av teknisk utstyr
- Systemforvaltning
- Overordna ansvar for digital infrastruktur
- Sikre dataflyt og integrasjonar
- Tilgjengeliggjøre informasjon gjennom BI-løysingar

### NYE MOBILITETS-TENESTER

#### FORMÅL

Nye mobilitetstjenester har som formål å sikre tydelig fokus på nye innovasjon og mobilitetstjenester for fremtiden. De skal jobbe for at organisasjonen er foroverlent og fremtidsrettet som tester ut nye måter å frakte innbyggerne i Vestland fra A til B på en effektiv og miljøvennlig måte.

#### HOVUDTREKK

- Trendar og analyser (inkl. BI)
- MUST
- Alt av nye mobilitetstjenester (sparkesykkel, autonome kjøretøy, bildeling, etc.)
- Prosjektleiing / koordinator

### KUNDEDIALOG

#### FORMÅL

Kundedialog har som formål å sikre tydelig og god informasjon i alle kanaler, samt tiltak for å minimere behovet for å ta kontakt med rutetelefonen ettersom nødvendig informasjonen er tilgjengelig i de kanalene folk bruker - når de trenger den.

#### HOVUDTREKK

- Kundebehandling
- Avvikshandtering (info)
- Info til kunde
- Service
- Marknadsføring
- Digitale informasjonskanalar
- Kundetenester
- Kundeanalyse
- Betaling
- Reiseprodukt

### TRANSPORT-TILBOD

#### FORMÅL

Transporttilbud har som formål å sikre best mulig rutetilbud for alle i hele Vestland, både by og distrikt. Gjennom et godt rutetilbud skal man jobbe for at all økning av transport skjer med kollektivtransport med mål om å bli det grønneste fylket når det kommer til offentlig transporttilbud.

#### HOVUDTREKK

- Tilbudsutvikling
- Operativ ruteplanlegging (alt av ruteplanlegging samla)
- Forvalte produksjonsdata / rutedata
- Transportanalyse
- Skuleskyss
- Infrastruktur
- Klima / miljø
- Materieil

### KONTRAKT

#### FORMÅL

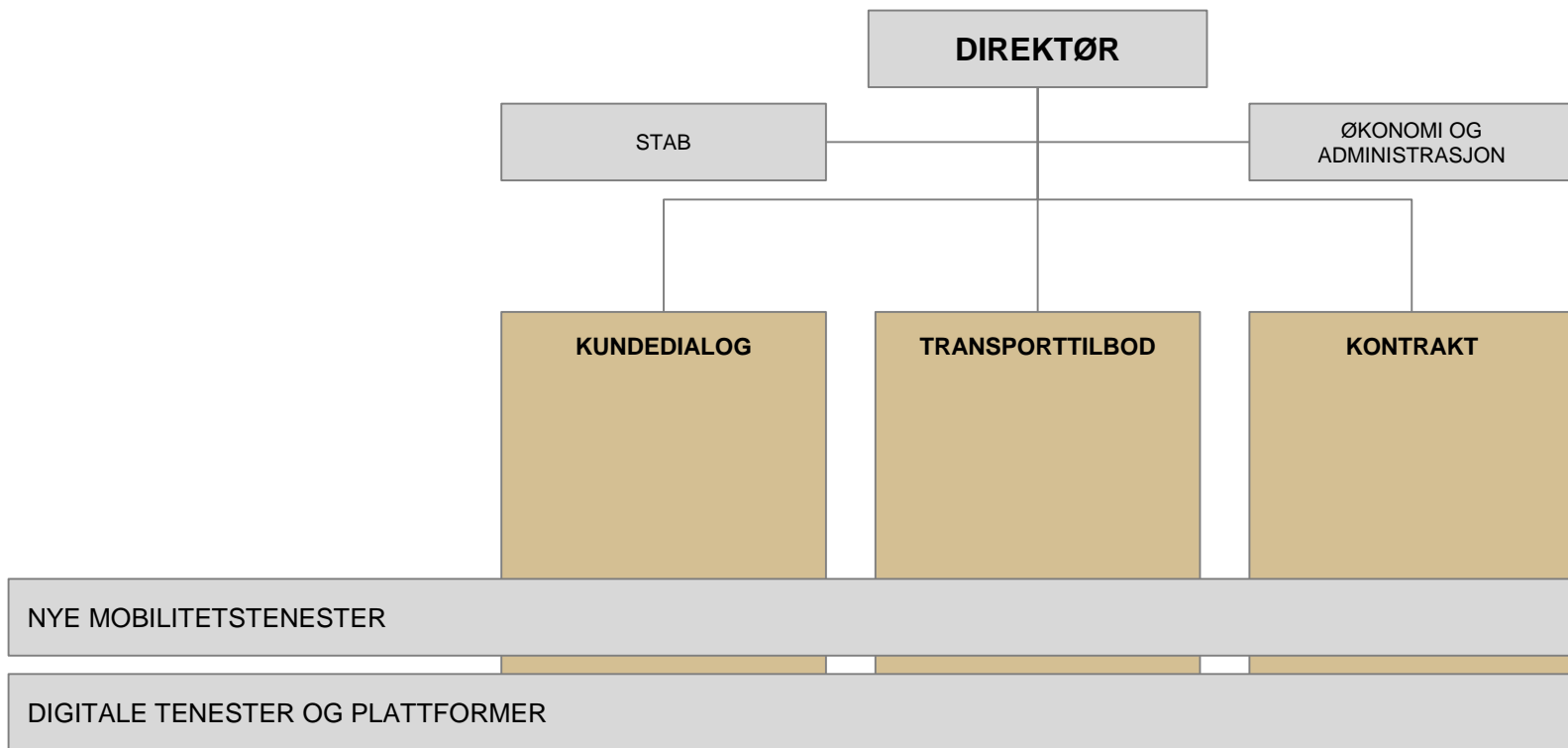
Kontrakt har som formål å sikre eierskap til prosessen fra A til Å, fra transportankaffing til oppfølging av kontraktene. Kontrakt er en profesjonell bestiller som setter kunden i førersetet og jobber for at kundene får et produkt som overgår forventningene til kollektivtransport.

#### HOVUDTREKK

- Transportanskaffingar
- Innkjøp
- Tvistehandsaming
- Operatørar
- Forvaltning (kontraktoppfølging)
- Incentiv
- Gebyr

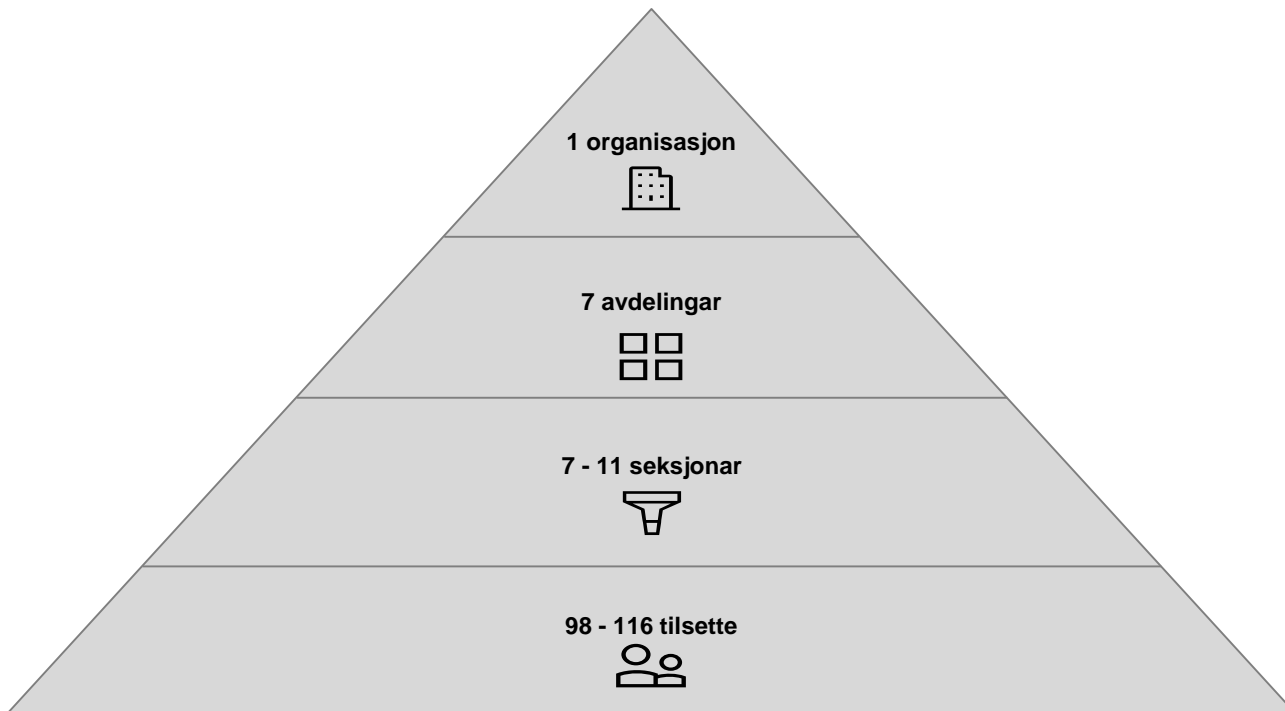
Resultat

# Potensielt design på ny organisasjon der innholdet er vist i førre lysbilete





# Overblikk - hypotese om ny organisasjon



# INNHALD

- Proses
- Resultat
- **Vegen vidare**
- Appendiks



Vegen vidare

## Skisse til overordna framdriftsplan

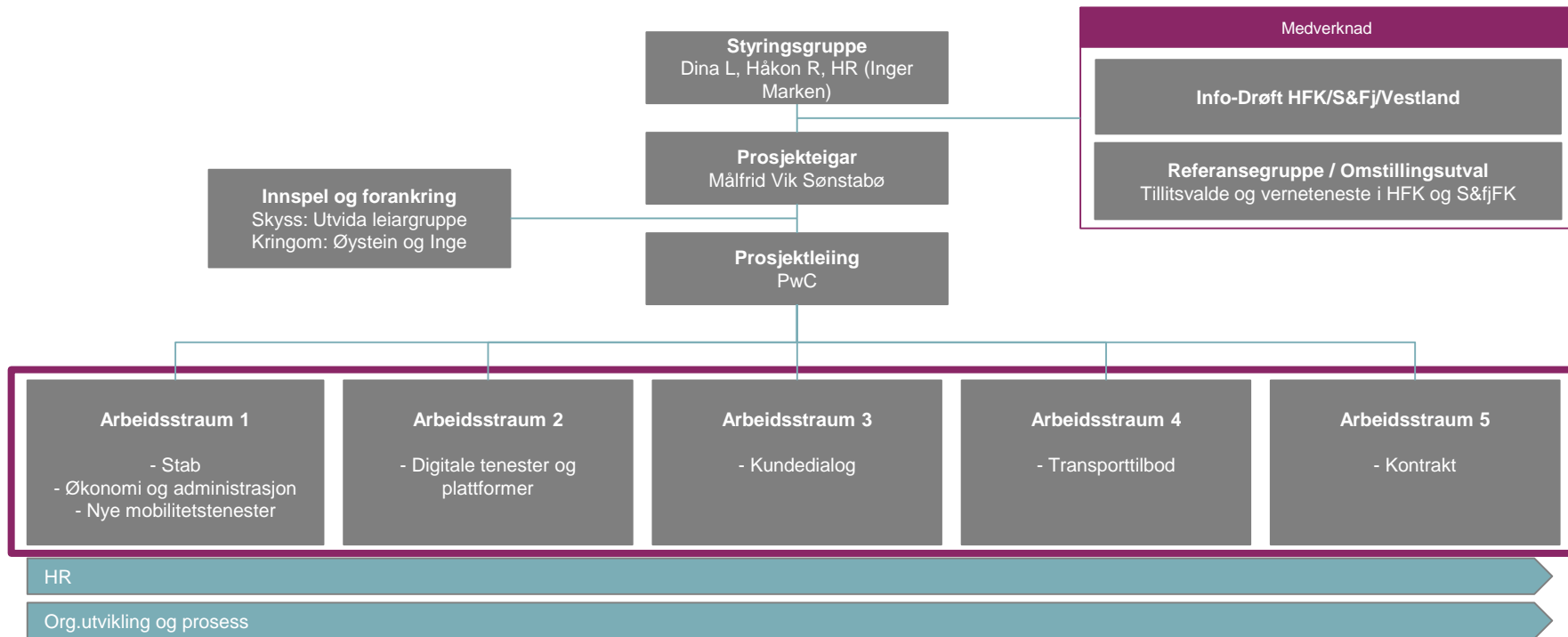
Periode	1. kvartal	2. kvartal	3. kvartal	4. kvartal		
Fasar	Fase 1		Fase 2		Fase 3	
Overordna struktur og kultur	Definere avdelingsstruktur i kollektiveininga ✓	Innplassere avdelingsleiarane		Starte arbeidet med kultur- og organisasjonsutvikling		
Vidare detaljering		Definere seksjonsstruktur og stillingar				
Innplassering av tilsette			Innplassere alle			
Oppgåver og kompetanse	Oppgåvegjennomgang / prosesskartlegging ✓	Pilotbasert implementering av forbetringar	Definere framtidig kompetanseutvikling			
Klargjering for 1. januar 2020			Gjere klart for «dag 1»			
Operativ integrering			Operative intergrasjonsaktivitetar			

Dette er den overordna planen for kva som skal skje i 2019 med mål om å bli klar til samanslåinga 1. januar 2020 der me blir Vestland.

Merk at det kan bli gjort endringar i planen ettersom det er mykje som skjer parallelt og fleire prosjekt som påverkar kvarandre. Det vil bli sendt ut informasjon med oppdatert informasjon når det er nytt å melde, men det er også viktig at du søker informasjon om du ynskjer vita meir. Dersom du er usikker på noko eller vil dele dine innspel på saker som er kommunisert ut er det viktig at du tar dette med næraste leiar.

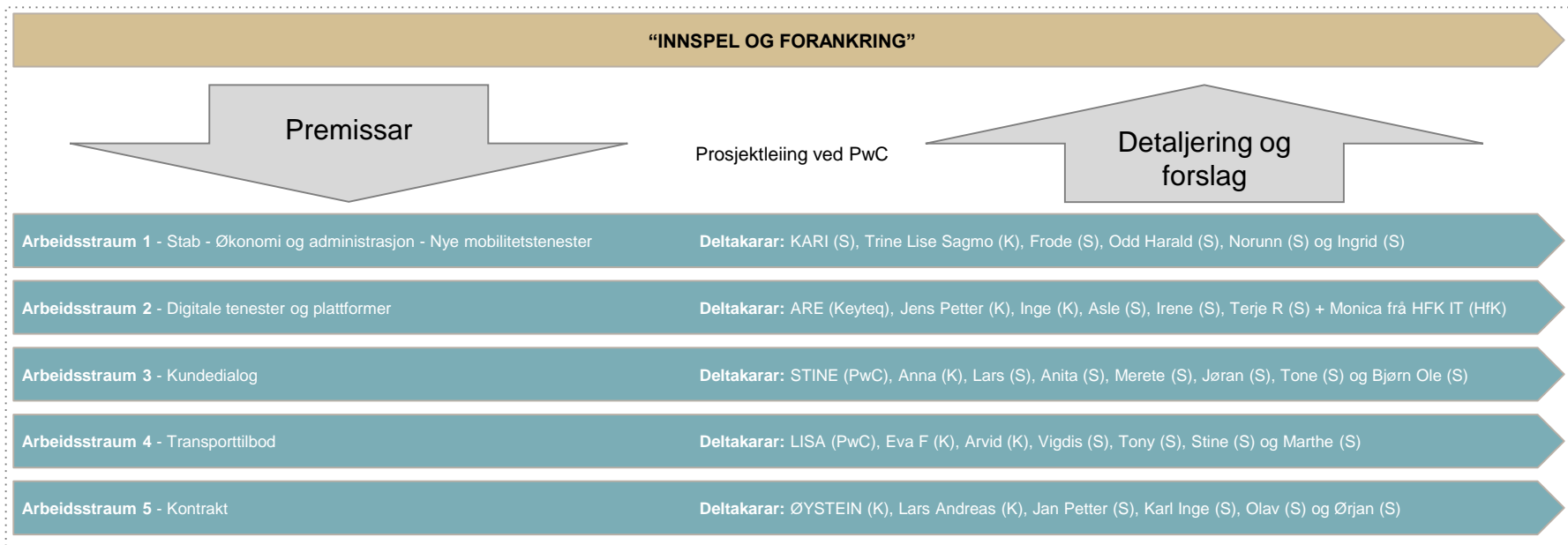
Vegen vidare

# Prosjektstrukturen framover er sett opp for å sikre ein god prosess med brei involvering på tilsettnivå



Vegen vidare

# Det vil vere behov for god dialog mellom dei fem arbeidsstraumane og leiinga for å kunne detaljere ny organisasjon, prosessar og rollebeskrivingar



K = Kringom  
S = Skyss  
HfK = Hordaland Fylkeskommune

# Kva skal gjerast kortid?

## 1. frist: måndag 6. mai

### Kva skal presenterast?

- Avdelingsomtale
- Seksjonsstruktur (1. utkast)
  - Seksjonsomtale (der det er aktuelt)
- Lage oversikt over oppgåver og ansvarsområde som avdelinga / seksjonane "eige"
- Fylle ut mal med oversikt over avdelinga (1. utkast)
- Rollebeskriving leiarar (1. utkast)

Eigne gruppemøte, AS 1 - 5

## 2. frist: tysdag 21. mai

### Kva skal presenterast?

- Beste forslag til seksjonsstruktur (der det er behov for seksjonar)
- Rollebeskriving for avdelings- og seksjonsleiar
- Liste over alle roller ein behøver
- Kompetansekartlegging med gapsanalyse
- Kva oppgåver som bør løysast som prosjekt, inkludert grensesnitt
- Innspel på geografi og korleis ein kan jobbe frå ulike lokasjonar

## 3. frist: tysdag 11. juni

### Kva skal presenterast?

- "Story" med konkrete eksempel
- Beste praksis på korleis prosjekta skal løysast
- Innspel til korleis ein kan halde på og vidareutvikle kompetansen i distrikta også i framtida
- Samhandling i ny organisasjon
- Suksesskriterier for ny organisasjon
- Innspel til kva kultur ein ynskjer i den nye kollektiveininga

Statusoppdatering, AS 1-5 med "Innspel og forankring"

### "Innspel og forankring", 7. mai, kl. 13:30 - 15:30:

- 10 min presentasjon av kvar arbeidsstraum etterfulgt av 10-15 min diskusjon om innhaldet
- Tilbakemeldingar til arbeidsstraumane

### "Innspel og forankring", 28. mai, kl. 11:30 - 13:30:

- 10 min presentasjon av kvar arbeidsstraum etterfulgt av 10-15 min diskusjon om innhaldet
- Tilbakemeldingar til arbeidsstraumane

### "Innspel og forankring", 17. juni, kl. 13:00 - 15:00:

- 10 min presentasjon av kvar arbeidsstraum etterfulgt av 10-15 min diskusjon om innhaldet
- Tilbakemeldingar til arbeidsstraumane

# INNHALD

- Proses
- Resultat
- Vegen vidare
- **Appendiks**



# Arbeidsstraumane tek ansvar for at medarbeidarane blir involvert og får kome med innspel til organiseringa av dei ulike avdelingane og seksjonane

Arbeidsstrøm 1	Arbeidsstrøm 2	Arbeidsstrøm 3	Arbeidsstrøm 4	Arbeidsstrøm 5
- Stab - Økonomi og administrasjon - Nye mobilitetstenester	- Digitale tenester og plattformer	- Kundedialog	- Transporttilbod	- Kontrakt
Koordinering av gruppa: KARI Kringom: Trine Lise Skyss: Frode, Odd Harald, Norunn og Ingrid	Koordinering av gruppa: ARE Kringom: Jens Petter og Inge Skyss: Asle, Irene og Terje + ressurs frå HFK IT	Koordinering av gruppa: STINE W Kringom: Anna Skyss: Lars / Anita, Merete, Jøran og Bjørn Ole	Koordinering av gruppa: LISA Kringom: Eva F og Arvid Skyss: Vigdis, Tony, Stine og Marthe	Koordinering av gruppa: ØYSTEIN Kringom: Lars Andreas Skyss: Jan Petter, Karl Inge, Olav og Ørjan

Org.design

- Organisering av avdelingar og seksjonar, skal blant anna å ta hand om:
  - Avdelingsomtale
  - Seksjonsnamn med tilhøyrande seksjonsomtale
  - Innhente informasjon frå organisasjonane
  - Rollebeskriving (avdelingsleiar og seksjonsleiar)
  - Rollar og ansvarsområde
  - Kritisk kompetanse og evt. kompetansegap
  - Viktige grensesnitt
  - Lag "story" med konkrete eksempel som fortel korleis ein jobbar i typiske situasjonar og i grensesnitt mot andre avdelingar
- Definere viktige oppgåver som bør løysast som prosjekt
  - Beskrive "beste praksis" for korleis dei definerte prosjekta skal løysast (f.eks transportanskaffingar)

Anna

- Koordinere mot DPO17, MK, Bergen kommune, etc.

- Digitalt målbilde
- Systemval

- Pilot kundesenter

- Pilot skuleskyss  
*(utgår som del av denne arbeidsstrømmen)*

- Pilot "dashboard"

HR (HFK)

- Innpassering og alt det formelle knytta til dei tilsette i denne prosessen

Org.utvikling og prosess (PwC)

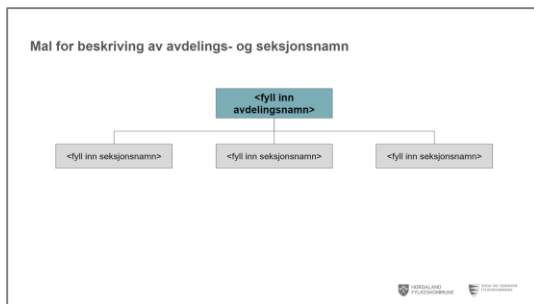
- Maler, koordinera arbeidsstraumane, org.kultur, "dag 1" i ny organisasjon, samhandling flytteprosjektet



## Appendiks

# Organisasjonsskisser vil bli utarbeida med ansvar og tydelige roller med gode rollebeskrivingar

### Organisasjonskart



### Avdelinga / seksjonen sitt ansvar

	AVDELINGSNAMN		
	Seksjonsnamn	Seksjonsnamn	Seksjonsnamn
Kritiske oppgaver og ansvar	• <fyll ut så mange punkt som nødvendige>	• <fyll ut så mange punkt som nødvendige>	• <fyll ut så mange punkt som nødvendige>
Roller (tal årsverk)	• <fyll ut>	• <fyll ut>	• <fyll ut>
Kritiske kompetanse	• <fyll ut>	• <fyll ut>	• <fyll ut>
Viktige grensesnitt	• <fyll ut>	• <fyll ut>	• <fyll ut>

### Avdelingsomtale og rollebeskrivingar

skysse

#### AVDELINGSBESKRIVELSE

skysse

#### ROLLEBESKRIVELSE – LEDER

ORGANISASJONSFORMASJON

ANSVARSRÅDE

MÅLEPARAMETER / KPIer

KOMPETANSE


VIKTIGE GRENSER

VIKTIGE GRENSER/NT OG SAMARBEID

# Eksempler på “story” som viser samhandling mellom avdelinger



# Ny "story": Kommune og Skoleskyss - ekstern dialog



Hei **Skoleskyss**! Vi har elever i vår kommune som har rett på skoleskyss. I den forbindelse har jeg spørsmål om søknadsprosessen. Jeg er ny i jobben og kjenner ikke til hvordan dette gjøres. Kan dere hjelpe meg så jeg registrerer riktig informasjon?

Hei **kommune**! Vi kan selvsagt hjelpe deg med dette. Vi har laget en guide som forklarer hele søknadsprosessen og viktige momenter du må huske på. Du finner informasjonen her, og hvis det skulle være noe som er usikkert må du bare ta kontakt med oss.

Eksempel

# Implementering av quick-wins - Kundesenter

## Quick-wins

- Innføre tavlemøter - sikre samhandling og informasjonsflyt innad i kundesenteret og mellom avdelinger

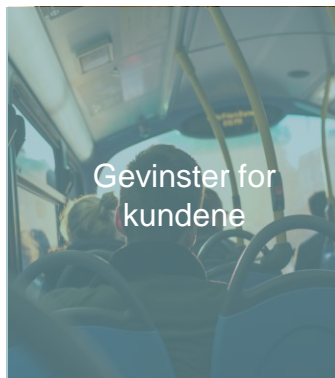
*Workshop hvor vi lager forslag til tavle til kundesenteret - hvem bør være med i dette arbeidet?*

- Forbedre informasjonen på Skyss sine nettsider

*Undersøke resultatene av tagging av henvendelser - hva lurer kunden på og hva kan vi svare ut på selvbetjente måter som på skyss.no.*

## Tiltak på lengre sikt

- Gjennomgang av dagens systemer og behov for kundeveilederne
- Organisering av kundesenteret og oppgaver



- Forbedret informasjon og kvalitet til kundene
- Mer tilgjengelig informasjon
- God tilgjengelighet og rask respons ved behov for hjelp
- Tilfredsstillelse av kundens forventninger (ikke lenger tradisjonell kundeservice, kundene er på farten)
- Selvbetjening - møte kundene i de kanalene de ønsker
- Fokus på kunden i hele organisasjonen - kundeinnsikt brukes aktivt til å forbedre tekniske løsninger kunden benytter



- Bygger en sterk merkevare - øke kundetilfredsheten
- Felles måte å jobbe på og levere kundeverti
- Bedre samspill mellom kundesenteret og øvrige avdelinger - synliggjøring av grensesnitt og tilgjengeliggjøre informasjon
- Reduksjon av unødvendige henvendelser og antall henvendelser
- Kompetanseheving hos kundeveilederne

# Implementering av quick-wins - Skoleskyss

## Quick-wins

- Skoleruter må gjøres public for å lette saksbehandling for Skoleskyss
- Gå opp dagens kundereise i forbindelse med søknadsprosessen.

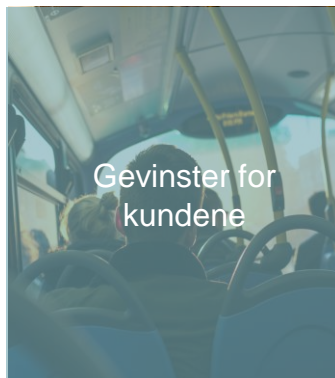
*Tegne opp kundereisen i workshop og snakke med kundene om:*

- Hva må gjøres for å minimere feilregistreringer i Cert?
- Hva ønsker kundene mer informasjon om?
- Unngå unødvendige henvendelser til Skyss som skulle vært til kommunen/operatør/skole.

*I hvilke tilfeller skal foreldre/elever kontakte hvem og gi informasjon om dette til kundene.*

## Tiltak på lengre sikt:

- Gjennomgang av fremtidens behov for saksbehandlingssystem
- Integre og automatisere fakturahåndtering i saksbehandlingssystem
- Fordelingsnøkkel for kostnader



- Forenklet søknadsprosess
- Mer tilgjengelig og forståelig informasjon om søknadsprosess
- God tilgjengelighet og rask respons ved behov for hjelp
- Selvbetjening - møte kundene i de kanalene de ønsker



- Bedre samspill mellom Skoleskyss og øvrige avdelinger - synliggjøring av grensesnitt og tilgjengeliggjøre informasjon
- Reduksjon av unødvendige henvendelser og antall henvendelser
- Sikre effektive prosesser med forenklet søknadsprosess
- Bedre omdømme