



Bilag 1 Vedlegg 1: Behovsbeskrivelse for ny rammeavtale leder- og organisasjonsutvikling for AtB

1. Om konkurransen

Anskaffelsen gjelder etablering av ny rammeavtale for leder- og organisasjonsutvikling i AtB. Formålet med anskaffelsen er å inngå samarbeid med en leverandør som skal bistå med utvikling av ledere, team og organisasjon som skal understøtte AtBs eie til strategisk ledelse, endring samt gjennomføring. Leverandøren skal bidra aktivt i pågående og fremtidige utviklings- og transformasjonsinitiativer i AtB og ikke kun levere enkeltstående utviklingstiltak. Samarbeidet skal støtte opp under AtBs overordnede strategiske prioriteringer og bidra til målbar effekt i form av styrket gjennomføringsevne, tydeligere prioriteringer og økt strategisk kapasitet i organisasjonen.

Kontrakten gjelder fra og med kontraktsignering og har en varighet på 4 år beregnet fra kontraktsignering. Oppdragsgiver har en ensidig opsjon på forlengelse på 1 år + 1 år + 1 år + 1 år

Estimert verdi: 1 MNOK per år.

2. Om AtB

Dette er AtB:

AtB AS (Kunden) er et mobilitetsselskap som har ansvar for å planlegge, anskaffe, drifte, utvikle og markedsføre et framtidsrettet mobilitetstilbud for hele Trøndelag. AtB er ikke selv operatørselskap, men kjøper transporttjenester av flere transportselskaper som utfører den daglige driften. I tillegg til ordinær rutetransport har AtB ansvaret for skolekjøring i Trøndelag, samt bestillingstransport.

Selskapet er registrert som aksjeselskap, hvor 100 % av aksjene eies av Trøndelag fylkeskommune. Billettpriser fastsettes av Trøndelag fylkeskommune og hovedfinansieringskilder til AtB er tilskudd fra fylkeskommunen i tillegg til billettinntekter. AtB omsatte i 2025 for ca. 3,3 MRD NOK og har et årsresultat på 5,9 MNOK. AtB har ca. 120 årsverk, hvorav 45 % er kvinner og 55 % er menn.

AtB som selskap skal bidra til at Trøndelag fylkeskommune når sine samferdselspolitiske forpliktelser og mål gjennom å fokusere på balansert utvikling, miljø, klima og bærekraft og tjenestekvalitet. Samfunnsoppdraget til AtB stiller krav til solid drift med god økonomi, og at det alltid planlegges ut fra hensynet til hele Trøndelag. AtBs visjon er derfor et bærekraftig og tilgjengelig Trøndelag.



AtB er et selvstendig selskap med eget styre og selvstendig ansvar for sine oppgaver og leveranser. Som en offentlig eid virksomhet med et tydelig samfunnsoppdrag, opererer AtB allikevel innenfor rammer og styringssignaler gitt av Trøndelag fylkeskommune og politiske beslutningstakere. I tillegg må AtB ivareta behov og forventninger fra en bred gruppe interessenter som påvirker, eller påvirkes av, organisasjonens valg og leveranser.

AtB jobber hver dag med å skape gode brukeropplevelser innen mobilitet og hele reisen fra A til B. AtBs viktigste oppgave er å legge til rette for smidige, sømløse reiser tilpasset ulike behov og reisemønster. Det betyr å sikre god drift og tilpasning av det etablerte mobilitetstilbudet i Trøndelag, med buss, trikk, hurtigbåt, ferge og drosje, i tillegg til å inkludere nye aktuelle mobilitetsløsninger som får folk fra A til B. AtB utvikler også egne digitale løsninger i samarbeid med Entur og kollektivbransjen. Dette gjøres gjennom vår satsning på AtBs mobilitetsplattform, se mer på <https://beta.atb.no/>.

AtBs verdier er ansvarlig, involverende og framtidsrettet. Disse er med på å forme kulturen og måten AtB utfører sine tjenester på. AtB søker å etterleve verdiene både internt i organisasjonen og eksternt ut mot markedet.

AtB er opptatt av å ivareta et godt arbeidsmiljø, sørge for målrettet utvikling av medarbeidernes kompetanse, samt å påse at lederne i AtB utvikles fortløpende, både som individer og som gruppe.

AtB står i en omfattende transformasjon:

Mobilitetsmarkedet og AtB står i en krevende transformasjon, der den teknologiske og samfunnsmessige utviklingen gir helt nye muligheter for både mobilitetstilbudet til kundene og effektiv drift av AtB. For AtB innebærer transformasjonen blant annet å balansere hensynet til stabil og effektiv drift med behovet for innovasjon, utvikling av nye mobilitetstjenester og etablering av nye partnerskap. Dette skjer i et komplekst samspill mellom politiske føringer, eierskapsstyring, marked og teknologiske utviklingstrekk, som stiller særskilte krav til strategisk ledelse og prioriteringsevne. Dette gir rike muligheter for innovasjon og utvikling av AtBs organisasjon, og muligheter for nye samarbeidspartnere og leverandører. Det forventes at selskapet om noen år vil være vesensforskjellig fra i dag, med nye samarbeidspartnere og nye mobilitetstilbud, ettersom nye strategiske muligheter åpner seg.

For å kunne utnytte disse mulighetene må AtBs ledere på alle nivåer tenke strategisk og innovativt, samtidig som de evner å opprettholde trygg og solid drift i hverdagen. Strategisk ledelse i AtB innebærer blant annet å gjøre tydelige prioriteringer innenfor rammer gitt av politiske vedtak og eierstyring, håndtere motstridende krav fra ulike interessenter og sikre langsiktig utvikling av mobilitetstilbudet. Organisasjonen må evne å håndtere usikkerhet, gjøre tydelige prioriteringer og sikre gjennomføringsevne over tid, samtidig som teknologiske og strategiske muligheter identifiseres og videreutvikles.



Både kultur, organisasjon og ledergruppene i AtB må derfor utvikles slik at strategiske beslutninger og muligheter får nødvendig oppmerksomhet i hele ledelsen, og at faglig ledelse og drift i større grad effektiviseres og nødvendige beslutninger tas i fagavdelinger og gjennom løpende arbeid.

Det medfører også at digitalisering og ny og forbedret teknologi tas i bruk som et aktivt virkemiddel for styring, utvikling og forbedring av både organisasjonen og mobilitetstilbudet. For AtB innebærer dette blant annet at man må kunne anvende og videreutvikle digitale verktøy og teknologiske løsninger som understøtter samhandling, effektiv informasjonsflyt og bedre beslutningsstøtte.

Transformasjonen i mobilitetsmarkedet er ikke minst drevet av teknologisk utvikling. Effektiv og riktig bruk av KI, nye systemløsninger for samhandling og rapportering fra materiell og mellom materiell, og utvikling av autonome kjøretøy og fartøy vil prege det neste tiåret – og tiden frem mot 2050.

I dette perspektivet ønsker AtB å ta en lederrolle i utviklingen. Det betyr blant annet å drive frem hvordan disse utfordringene kan løses på nasjonalt nivå, men også at organisasjon, kultur og ledere må være i stand til å identifisere ny teknologi og lede kontinuerlig forbedring. Her blir også samspill med både private og offentlige teknologiaktører sentralt.

Dermed må AtBs ledere og organisasjon utvikle en spesielt god interessentforståelse, og kunne tenke strategisk innenfor til dels motstridende krav og behov. For å etablere en slik organisasjon og kultur som evner strategisk tenkning og innovasjon må AtB også sikre trygge og effektive lederteam og en god tilbakemeldingskultur i hele organisasjonen.

3 AtB sine behov

AtB ønsker en partner til kultur- og utviklingsutvikling som kan være en drivende kraft i arbeidet. Partneren skal bidra både med utvikling av kapasitet og kompetanse, og med støtte i konkrete utviklings- og endringsprosesser i organisasjonen. Organisasjonen og ledergruppene skal omstilles til å levere mer strategisk utvikling og kontinuerlig forbedring, for å bidra til en vellykket transformasjon.

AtB ønsker utvikling av strategisk ledelseskapasitet på flere ledelsesnivåer, herunder evne til å identifisere nye muligheter, og utvikle tydelige prioriteringer, handling og oppfølging. Organisasjon, kultur og ledergrupper må settes i stand til å utvikle og operasjonalisere strategi i mål, tiltak og prioriteringer. Ikke minst må både ledelse og organisasjon settes bedre i stand til å gjennomføre sine definerte strategier.

AtB ønsker bistand til å utvikle tydelige organisatoriske rammer og ansvar, for å bidra til økt myndiggjøring av medarbeidere og beslutninger på riktig nivå i organisasjonen, samhandling på tvers av enheter, motvirke silotankegang og sikre strategisk tenkning og prioriteringer.



AtB ønsker også en partner i arbeidet med å utvikle organisasjonens evne og kapasitet til økt datadrevet ledelse, digitalisering og bruk av teknologi, både som støtte i ledelse og oppfølging og utvikling av organisasjonen, samt i mobilitetstilbudet til kundene.

Det forventes at leverandøren tar en aktiv, utfordrende og proaktiv rolle i utviklingsarbeidet, bidrar til å definere retning, prioritere tiltak og sikrer fremdrift og gjennomføring. Det handler om bistand til utvikling av organisasjonen, kultur og lederpraksis, mer enn leveranse av enkeltstående tiltak.