



Rapport fra revisjon på prosjektstyring og prosjektarbeid i Jernbaneverket.

Revisjon 148/04

Gjennomført i oktober og november 2004

Rapport avgitt februar 2005

Arkiv nr.: 200403698

Synergi nr: 131151



Innhold



- Innledning
 - Bakgrunn, overordnet mål og revisjonsmålsetting
 - Avgrensninger
 - Revisjonsgrunnlag
 - Fremgangsmåte
- Revisjonsobservasjoner
 - Oppsummering
 - Identifikasjon og vurdering av risiko i JBV's prosjektstyringsprosess
- Forslag til tiltak
 - Forslag til tiltak
- Vedlegg
 - Prosjektprogrammer/-porteføljer i Jernbaneverket
 - Revisjonsgruppen
 - Revisjonsplanen



Introduktion

Bakgrunn, overordnet mål og revisjonsmålsetting



- Bakgrunn
 - JDs revisjonsprogram 2004, etter innspill fra flere enheter.
- Overordnet mål
 - Gjennomføre en revisjon som kan gi grunnlag for forbedring av styringssystemet.
- Revisjonsmålsetting
 - Målet med revisjonen er å identifisere og vurdere områder i ”prosjektstyringsprosessen” hvor det kan anbefales forbedringer. Herunder:
 - Kartlegge og vurdere behov for koordinering av besluttede prosjekter i JBV.
 - Kartlegge og vurdere erfaringer fra prosjektstyring og prosjektarbeid i noen utvalgte prosjekter.
 - Identifisere, vurdere og foreslå forbedringspunkter vedrørende prosjektstyring og prosjektarbeid i JBV.

Avgrensninger



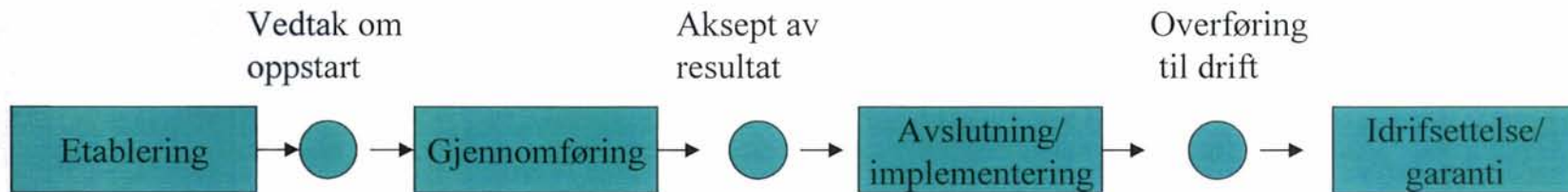
- Gjennomgangen er avgrenset til
 - prosess vedrørende prosjektstyring i JBV.
 - prosjektene: BaneDataBanken, FRISK, XP-prosjektet, IP-prosjektet, TIOS og Nytt Banenett.
 - besluttede prosjekter, dvs. prosesser for forslag og utvelgelse av prosjekter omfattes ikke av revisjonen”.

Revisjonsgrunnlag



- Revisjonsgrunnlag
 - Revisjonen er gjennomført med utgangspunkt i Jernbaneverkets styringssystem, 1B-Prosjekt og har tatt utgangspunkt i "Fasemodellen" for gjennomføring av prosjekter.

"Fasemodellen", 1B-pr. kap. 5



Fremgangsmåte



- Fremgangsmåte for gjennomføring av revisjonen
 - Revisjonen er gjennomført med basis i standarder for intern revisjon fra IIA og ISO 19011:2002





Revisjonsobservasjoner



Oppsummering



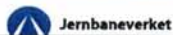
- Generelle positive observasjoner:
 - Oppdeling i ”Prosjektprogrammer”.
 - Organisering av JBVs 10-års fornyelsesplan (vedlikehold)
 - I noen prosjekter er risikostyring brukt som metodikk i den daglige prosjektstyringen. Alle prosjekter som har brukt risikostyringen aktivt som metodikk viser en trend til bedre prosjektgjennomføring enn de prosjekter der risikostyring ikke har vært benyttet aktivt som metodikk.
 - Høyt kompetansenivå vedrørende prosjekter og prosjektstyring hos mange av de intervjuede.
 - Revisjonsteamet er godt og positivt mottatt.





Oppsummering



Fase/område	Vurdert risiko nivå totalt sett	Observert risiko
Etablering		<ul style="list-style-type: none">1.1 Upresise prosjektmål, prosjektomfang og ressursbehov.1.2 Gevinstrealisering planlegges ikke i prosjektetableringsfasen.1.3 Mangelfull risikoidentifikasjon og vurdering i forhold til prosjektmål, økonomi og fremdrift.1.4 Beslutningstakere ved budsjett er ikke godt nok informert om konsekvenser ved budsjettendringer.1.5 Manglende prioritering av riktige interne ressurser til prosjekter.1.6 Organiseringen av prosjekter er ikke hensiktsmessig.1.7 U hensiktsmessig styrings- dokumentasjon utarbeides.1.8 Ikke god nok/tilstrekkelig forankring av prosjekter i ledelsen i JBV.1.9 U hensiktsmessig overordnet styringssystem mht. prosjektgjennomføring.
Gjennomføring		<ul style="list-style-type: none">2.1 Mangelfull risikostyring.2.2 U hensiktsmessig rapportering i prosjektet.2.3 Ingen koordinering mot relaterte prosjekter.2.4 Fastsatt sluttdato for prosjekter overskrides.2.5 Utilstrekkelig involvering og samarbeid med de som skal overta prosjektets løsning/produkt.2.6 Uklar organisatorisk tilhørighet.

Oppsummering



Fase/område	Vurdert risiko nivå totalt sett	Observert risiko
Avslutning/implementering		3.1 Manglende forankring og innsalg av prosjektprodukter i ledelsen/linja. 3.2 Erfaringer fra prosjekter oppsummeres i liten grad og gjøres ikke tilgjengelig for resten av organisasjonen/andre prosjekter.
Idriftsettelse/garanti		4.1 Prosjekter utarbeider ikke planer for idriftsettelse/garanti.
JBV som prosjektorganisasjon		5.1 Manglende administrativ og faglig koordinering på tvers av prosjekter etter besluttet igangsatt. 5.2 Ikke tilstrekkelig kvalitetssikring av resultater/leveranser fra prosjekter. 5.3 Prosjektkulturen i JBV er uhensiktsmessig. 5.4 Manglende kunnskapsdeling. 5.5 Manglende evaluering av prosjekter.
Observasjoner utenfor revisjonsomfanget		6.1 Manglende helhetlig koordinering av prosjekter mht. prosjektmål, timing og ressurser før igangsettelse. 6.2 For liten tid og arbeid avsettes til utredning av prosjektideer på Fellesprosjekter. 6.3 JBV mangler klar strategi for hvilke prosjekter som skal igangsettes. 6.4 Ett JBV er ikke realisert. 6.5 Ikke hensiktsmessig organisering av IKT i JBV. 6.6 Ikke tilstrekkelig involvering av regionene i vedlikeholdsprosjekter. 6.7 JBV's vedlikeholdsstrategi/fornyelsesplan er ikke reell.

Identifikasjon og vurdering av risiko i JBV's prosjektstyringsprosess.




- Grunnlag for risikovurdering

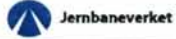
- I det følgende beskrives de risiko revisjonsteamet har identifisert med bakgrunn i revisjonsobservasjonene. Funnene er sortert i forhold til JBV's fasemodell for prosjektgjennomføring. I tillegg kommer funn som dels faller utenfor modellen, det vil her spesielt være funn i forhold til JBV som prosjektorganisasjon og funn utenfor revisjonens primære målsetting.
- Revisjonsteamet har basert sin identifikasjon og vurdering av risikoforhold på informasjon gitt i de gjennomførte intervjuer og dokumentasjon fra de utvalgte prosjektene. Revisjonsgruppen har spesielt vektlagt gjentakende observasjoner.
- I tillegg er litteratur vedrørende prosjektstyring konferert, bl.a. "Målrettet prosjektstyring", Andersen, Grude Haug, PMI "A guid to the Project Management Body of Knowledge" og Jens O. Riis og Hans Mikkelsen (2004) "Orchrestration of internal development initatives". Det enkelte risikoområde er vurdert etter følgende fargeskala:
 - Rødt ● innebærer høy risiko og tiltak bør iverksettes.
 - Gult ● innebærer middels risiko, området bør følges opp og tiltak bør vurderes.
 - Grønt ● innebærer lav risiko, bra styring, men at man bør holde området under oppsikt.

Risiko knyttet til Etablering av prosjekter



Risiko	Observasjon	Vurdering	Nivå
<p>1.1 Upresise prosjektmål, prosjektomfang og ressursbehov.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Det er i flere prosjekter rapportert at det ikke har vært felles forståelse for hva som skulle "produseres". • Mål er ofte generelle og brytes ikke ned. • Tid prioriteres i stor grad fremfor kvalitet. • Det avsettes for liten tid i planleggingsfasen av prosjekter til utforming og konkretisering av mål og omfang. • Mye av planleggingen i dag er basert på "beste gjetting". • Omfanget kan ofte være vanskelig å definere i noen prosjekter pga. ikke korrekt informasjon fra deler av linja, "småkongementalitet". Konsekvensen er at prosjektene starter på et for tynt grunnlag og at mange prosjekter derfor bruker lengre tid på gjennomføringen enn planlagt. • Månedrappporter avdekker at nødvendig plangrunnlag er vanskelig å få på plass. Det er vanskelig å holde trykket oppe i planleggingen av prosjekter, spesielt ved utarbeidelse av hovedplan og detaljplaner. • Ressursbehov er ofte ikke godt nok identifisert og konkretisert. 	<ul style="list-style-type: none"> • En generell risiko ved prosjekter er svakheter i oppgavebeskrivelsen for prosjekter. • I de prosjekter som revisjonsteamet har sett på synes det å være en klar forskjell mht "suksess" for prosjekter som er godt definerte og prosjekter som er mindre godt definerte. I godt definerte prosjekter synes også ambisjonsnivået å være bedre balansert mht. rammebetingelsene. 	

Risiko knyttet til Etablering av prosjekter



Risiko	Observasjon	Vurdering	Nivå
1.2 Gevinstrealisering planlegges ikke i prosjektetableringsfasen.	<ul style="list-style-type: none">•Prosjektmålene/-beskrivelsen inneholder lite om hvilke gevinster prosjektet vil gi til JBV mål. Det planlegges for ferdigstilling av prosjekter, men sjelden for hvordan gevinster skal tas ut/realiseres.•Prosjekt mål vedrørende overføring til linja utarbeides ikke.•Det utarbeides ikke måleparametre for oppfølging og måling av prosjektproduktet.	<ul style="list-style-type: none">•Et mål med prosjekter er at de skal gi gevinster/merverdi i en eller annen form til organisasjonen og/eller andre interessenter. Slike gevinster er vanskelig å følge opp og måle når det ikke planlegges for det. Prosjektene har fokus på å ”dekke” prosjektmålene, men disse inneholder i dag lite om hva måloppnåelsen skal bidra til (effekt mål).•I noen av de prosjektene som revisjonsgruppen har sett på er det korte beskrivelser av mulige effekter/gevinster, men disse synes i liten grad å være fulgt videre opp i prosjektplanene.•En forutsetning for gevinst at det ofte må gjøres ulike tiltak i linjeorganisasjonen som overtar prosjekt når det er ferdig og at man følger opp og måler.•Revisjonsgruppens vurdering er at det i praksis synes å være liten/ingen fokus på å ta ut og ”måle” gevinster ved prosjektarbeid. Det er et linjeansvar, men planer og forforutsetninger for gevinstrealisering bør være del av prosjektets leveranse. Det er behov for å sette krav om dette og følge opp planer for gevinstrealisering. Synliggjøring av et slikt system vil også kunne gi positive signaleffekter til eiere og andre interessenter.	

Risiko knyttet til Etablering av prosjekter



Risiko	Observasjon	Vurdering	Nivå
1.3 Mangelfull risikoidentifikasjon og vurdering i forhold til prosjektmål, økonomi og fremdrift.	<ul style="list-style-type: none">•Systematisk identifikasjon og vurdering av risiko som truer prosjektets måloppnåelse er i liten grad utført.•Risikostyring er ukjent metodikk for flere av de intervjuede.•I flere av prosjektene gjøres en grov risikoidentifikasjon og analyse i forhold til prosjektets mål. Analysen benyttes derimot i liten grad ved utarbeidelse av prosjektplan og tiltak for styring i forhold til identifiserte risiko.	<ul style="list-style-type: none">•Flere prosjekter melder at de i starten ikke hadde fokus på risiko, men erfarte at det ga en bedre styring å være mer forutseende på utfordringer og dermed kunne planlegge og iverksette tiltak på et tidligere tidspunkt.•I et par prosjekter har risikostyring vært grunnlaget for all styring, og sterkt bidratt til suksess. Systematisk identifikasjon og vurdering av risiko har gjennomsyret alt arbeid. Små risiko har også blitt gitt oppmerksomhet da disse har en tendens til å eskalere seg. Tiltaksplaner for å styre i forhold til risikoene er utarbeidet.•En utfordring ved risikostyring er å sikre kontinuitet i identifikasjonen og vurderingen og at alle områder blir riktig vurdert.	

Risiko knyttet til Etablering av prosjekter



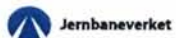
Risiko	Observasjon	Vurdering	Nivå
1.4 Beslutningstakere ved budsjett er ikke godt nok informert om konsekvenser ved budsjettendringer.	<ul style="list-style-type: none">•Flere av de intervjuede uttrykte stor usikkerhet vedr. budsjettprosessen og at dagens prosess gir liten forutsigbarhet mht. tildelinger.•Det er vanskelig å planlegge å fastsette aktiviteter i prosjekter som går over flere år når det er stor usikkerhet mht. det budsjett man får tildelt.•JBV har et noe utydelig fremtidsbilde mht. hvor vi skal. Prioritet til prosjekter kan derfor variere fra år til år.•Den største utfordringen for vedlikeholdsprosjekter er uforutsigbare/ustabile budsjetter. Vedtatt sentral vedlikeholdsstrategi må ligge fast. Ved salderinger, eks. GSMR i 2003, må man ikke ”angripe” de høyest prioriterte og største prosjektene i vedlikeholdsplanen.	<ul style="list-style-type: none">•Mange prosjektledere ser på risikoen for redusert budsjett som den største risikoen de må håndtere. Redusert budsjett får ofte konsekvenser som de mener beslutningstaker vedrørende budsjett ikke kjenner godt nok til.	

Risiko knyttet til Etablering av prosjekter



Risiko	Observasjon	Vurdering	Nivå
1.5 Manglende prioritering av riktige interne ressurser til prosjekter.	<ul style="list-style-type: none">•Det er en stor utfordring å få tilgang til å disponere de "riktige" interne ressursene i prosjekter. Ofte er disse ressursene engasjert i mange oppgaver.•Å få interne person ressurser 100% dedikert til prosjekter er en nesten umulig oppgave.•Mange personer fra linja som engasjeres i prosjekter mangler engasjement, spesielt i prosjekter med mange innleide konsulenter•Med mange prosjekter i gang til enhver tid er ressursbehovet og -belegget stort, men lite er gjort for en bedre koordinering av ressurser.	<ul style="list-style-type: none">•Estimering av ressursbehov og riktige type ressurser (kompetanse) er et eget risikoområde og bør ha stor fokus i prosjektstyringen. Tilstrekkelig tilgang til "riktige" ressurser kan som regel være avgjørende for om man lykkes. De fleste av de intervjuede uttrykker at det har vært en utfordring å få tak i de ønskede ressursene. Flere av de intervjuede mener det er behov for en bedret ressursstyring på tvers av prosjekter og bedre samarbeid om bruk av de ressursene som er tilgjengelige.	

Risiko knyttet til Etablering av prosjekter



Risiko	Observasjon	Vurdering	Nivå
<p>1.6 Organiseringen av prosjekter er ikke hensiktsmessig.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •JBV har ikke tid til prosjekter. Det er liten glød for å arbeide med prosjekter. •Prosjektmodellen i 1B-Pr er for rigid. Prosjektene tvinges inn i en standard organisering. •En stor utfordring for prosjekter er å definere kompetanse behov og støtte funksjoner prosjektet trenger. •Noen PL har begrenset myndighet i forhold til budsjett. Ansvar og myndighet følger ikke hverandre fullt ut i forhold til hva rollen krever. • Noen prosjekter melder at det har medført ekstra utfordringer at prosjektet /prosjektmedarbeiderne ikke har sittet samlet fysisk. 	<ul style="list-style-type: none"> •De fleste av prosjektene som revisjonen har sett på har fulgt 1B-Pr vedr. overordnet modell for prosjektorganisering. De fleste av de intervjuede synes denne er bra som et utgangspunkt, men at den synes å passe bedre for store enn for små og mellomstore prosjekter. •Revisjonsgruppens vurdering er at 1B-Pr kan virke nokså rigid mht. organisering av et prosjekt. En slik modell vil ikke alltid være den riktige for et prosjekts målsetting og det burde derfor være rom for større fleksibilitet mht. hvordan man velger å organisere et prosjekt. 	
<p>1.7 Uhensiktsmessig styringsdokumentasjon utarbeides</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Styringsdokumentasjon som utarbeides i startfasen av et prosjekt er mer en "gjør" oppgave. Benyttes lite i det videre arbeidet. Utarbeides med utgangspunkt i krav i 1B-Pr. • Setter ikke tilstrekkelige krav til utarbeidelse av kvalitetsdokumentasjon. Milepæler godkjennes uten tilstrekkelig dokumentasjon. 	<ul style="list-style-type: none"> •For prosjektstyringen utarbeider de fleste prosjektene dokumentasjon i hht. krav fastsatt i 1B-Pr. Revisjonsgruppen har ikke vurdert kvaliteten og hensiktsmessigheten på dokumentasjonen, men registrerer at flere av prosjektene melder at dette er mest en "gjør" oppgave og at dokumentasjon som utarbeides på dette stadiet ikke benyttes videre i særlig grad. 	

Risiko knyttet til Etablering av prosjekter



Risiko	Observasjon	Vurdering	Nivå
1.8 Ikke god nok/tilstrekkelig forankring av prosjekter i ledelsen i JBV.	<ul style="list-style-type: none">•Liten interesse for å følge opp prosjekter fra ledelsen (spesielt mellomstore og små prosjekter).•Prosjektene oppmerksomhet konkurrerer med oppgaver i linja/drift.•Forankring av prosjekter i ledelsen er personavhengig.•JBVs organisasjon er ikke tilpasset til å håndtere mange prosjekter.•Toppledelsen i JBV burde bidratt mer som "fanebærere" og markedsførere av større prosjekter samt adm. prosjekter som gjelder hele JBV.•Toppledelsen mangler nødvendig innsikt i mange prosjekter og viser feile holdninger.	<ul style="list-style-type: none">•En god forankring og interesse for prosjekter er viktig for suksess. Prosjekter som strekker seg over lang tid og som ofte ikke direkte er initiert sentralt, kan ofte miste ledelsens interesse.•Revisjonsgruppen ser det som naturlig at før prosjekter igangsettes må forankringen være diskutert og gjennomtenkt med utgangspunkt i prosjektets målsettinger. Dette er en del av planleggingsfasen og bør også sees i sammenheng med risiko 1.1.	

Risiko knyttet til Etablering av prosjekter



Risiko	Observasjon	Vurdering	Nivå
<p>1.9 U hensiktsmessig overordnet styringssystem mht. prosjektgjennomføring.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1B-Pr benyttes som en veileder. De fleste prosjekter organiseres etter modellen i 1B-Pr, men denne er rigid og passer ikke alle prosjekter. Bra rammeverk for Utbygging/store prosjekter, men passer ikke for alle typer prosjekter. Spesielt for "små" prosjekter medfører 1B-Pr mye byråkrati. • Det er behov for å forenkle 1B-Prosjekt. Prosjektarbeid bør også prosessbaseres og styres som en prosess. • 1B-prosjekt er lite tydelig på at "slik gjør vi det i JBV". • 1B-Pr mangler metodikk for "slik gjør vi det i JBV". Det er behov for en "metodebok" basert på beste praksis. • 	<ul style="list-style-type: none"> • 1B-prosjekt benyttes i JBV som en veiledning for prosjektarbeid og dels som et kravdokument vedr. organisering av prosjekt og styringsdokumentasjon. • Det pågår til enhver tid mange prosjekter av ulik størrelse og type i JBV. De senere år er det tatt noen grep for bedre styring med mange av disse og det er etablert ulike "programmer" og et system/prosess for planlegging og gjennomføring av prosjekter i PPB-prosessen. • Utfordringen for mange prosjekter og prosjektledere i dag synes å være i forhold til operativ metodikk for prosjektstyring i JBV. Mange etterlyser tydelighet på at "slik gjør vi det i JBV", styringssystem vs. metodehåndbok.. 	

Risiko knyttet til Gjennomføring av prosjekter



Risiko	Observasjon	Vurdering	Nivå
2.1 Mangelfull risikostyring.	<ul style="list-style-type: none"> •Styrer i forhold til ”tar tingene som det kommer metoden”. Dag til dag styring. •Ikke systematisk identifisering og vurdering av risiko. •Burde fulgt mer systematisk opp i forhold til risikoforhold. •Har arbeidet systematisk fra dag en med identifikasjon, vurdering og tiltak i forhold til risiko. 	<ul style="list-style-type: none"> •Risikostyring synes ikke å være mye utbredt som styringsverktøy/-metode. Det gjøres som regel risikoanalyser i planleggingsfasen av prosjekter i forhold til løsningens betydning for sikkerheten, men ikke i forhold til alle prosjektmål og som ”løpende” metodikk i styringen av gjennomføringen av prosjekter. •De prosjekter som har basert styring på aktiv identifikasjon og vurdering av risiko i hele prosjektets levetid ser ut til å hatt større suksess enn prosjekter uten mye fokus på risiko. 	
2.2 Uhensiktsmessig rapportering i prosjektet.	<ul style="list-style-type: none"> •Rapporteringen har vært hensiktsmessig og fulgt opp. •Bra rapporteringsstruktur. •Noe lav fokus på risiko i rapporteringen. Ikke flinke nok på dette. •Lite fokus på å følge opp i forhold til teknisk kvalitet og avvik i forhold til prosjektmandat håndteres dårlig. •Rapportering fra leverandører er ikke alltid fullstendig og til å stole på. 	<ul style="list-style-type: none"> •Format og form på rapporter varierer fra prosjekt til prosjekt. De fleste av de intervjuede mener at rapporteringen både har vært hensiktsmessig og effektiv. •Revisjonsgruppens syn på de rapporter som er gjennomgått er at de er bra mhp. økonomi og fremdrift, men kan med fordel også utvides til en vurdering av mål, aktiviteter og risiko i <u>kommende periode</u>. I tillegg kan rapporteringen på kvalitetsindikatorer styrkes. 	

Risiko knyttet til Gjennomføring av prosjekter



Risiko	Observasjon	Vurdering	Nivå
2.3 Ingen koordinering mot relaterte prosjekter.	<ul style="list-style-type: none"> • Grensesnitt mot andre prosjekter er vanskelig å identifisere og håndtere på en god måte. Spesielt gjelder dette mot prosjekter utenfor egen avdeling/enhet. • Mange overraskelser underveis i prosjektarbeidet ved at det stadig dukket opp relaterte prosjekter som ikke hadde vært synlige tidligere. • Tertialrapportering til JL på prosjekter, men grensesnitt mellom prosjekter har lite fokus. • Det finnes ingen god og samordnet oversikt over prosjekter i JBV. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mangel på oversikt over andre prosjekter og evt. grensesnitt mellom prosjekter kan medføre at samme problemstilling arbeides med i flere prosjekter, noe som også vil være ineffektivt i forhold til bruk av JBV's ressurser. • Risikoen er viktig å ha styring med. Ofte er risiko/utfordringer i grenseflatene mellom prosjekter og prosjekter linja av avgjørende betydning for prosjektet og leveransen fra prosjektet. 	
2.4 Fastsatt sluttdato for prosjekter overskrides.	<ul style="list-style-type: none"> • Dato for ferdigstillelse overskredet med ett år. • Sluttdato for prosjektet er endret. • Sluttdato for prosjektet er endret underveis pga. bl.a. manglede realisering og dokumentasjon av milepæler. • Sluttdato og prosjektplan endres, forskyves frem i tid pga. avhengighet til andre prosjekter. 	<ul style="list-style-type: none"> • Denne risikoen må sees i sammenheng med flere av de andre identifiserte risikoene • Mange av Fellesprosjektene overskrider fastsatt dato for leveranse/prosjektslutt. Spesielt synes det å være en utfordring for prosjekter som samarbeider med en el. flere eksterne leverandører. Noen leverandører har "feiltolket" prosjektmandat med kravspesifikasjon. Videre synes det som at en årsak ligger i ressurstilgangen, forankring og den prioritert prosjektet har. 	

Risiko knyttet til Gjennomføring av prosjekter



Risiko	Observasjon	Vurdering	Nivå
2.5 Utilstrekkelig involvering og samarbeid med de som skal overta prosjektets løsning/produkt.	<ul style="list-style-type: none"> •Nær sammenheng mellom PL, PA og systemeier. •De som skulle overta prosjektet i linja var med i prosjektet fra tidlig fase. •God kontakt med linja, opplæring er gjennomført, grei overtakelse. •Prosjektet har ikke hatt fokus på overlevering til linja og lite samarbeid med mottakere av prosjektproduktet. •I noen prosjekter virker det som om man helt glemmer at noen skal ta over prosjektet/prosjektproduktet når prosjektet er slutt. 	<ul style="list-style-type: none"> •Denne risikoen bør sees i sammenheng med risiko vedrørende gevinstrealisering og overskridelse av sluttdato for prosjektet. •De fleste mindre prosjektene er nær knyttet til tydelig definerte deler av linjeorganisasjonen og prosjektet samarbeider da nært med de som skal overta prosjektproduktet. •I større og komplekse prosjekter er det andre utfordringer. Det er nært samarbeid med PA, mens samarbeid/samhandling med resten av organisasjonen skjer i form av opplæring og informasjonstiltak. Det kan i noen av disse prosjektene også synes som en stor utfordring å få enkelte fagmiljøer tilstrekkelig involvert. 	
2.6 Uklar organisatorisk tilhørighet.	<ul style="list-style-type: none"> • Prosjekter revideres ikke mht. organisatorisk tilhørighet og forankring ved endringer i linjeorganisasjonen. • Organisasjonsendringer medfører ofte tapt fokus og svekket forankring. 	<ul style="list-style-type: none"> • I prinsippet bore et prosjekts forankring vurderes ved organisasjonsendringer i linja som har betydning for prosjektet. For de prosjektene som meldte at dette ikke ble gjort ble det derimot gjort andre tiltak som sikret videre gjennomføring av prosjektene. 	

Risiko knyttet til Avslutning/implementering av prosjekter



Risiko	Observasjon	Vurdering	Nivå
3.1 Manglende forankring og innsalg av prosjektprodukter i ledelsen/linja.	<ul style="list-style-type: none"> • Ledelsen i JBV har sendt negative signaler mht. å ta i bruk løsninger som det er satset x-mill kroner på (IKT-verktøy). • Fagmiljøer ønsker i noen sammenhenger å ikke ta stilling til hva de faktisk ønsker før de ser det ferdige produktet eller blir utfordret (mangelfulle kravspesifikasjoner). 	<ul style="list-style-type: none"> • Denne risikoen må sees i sammenheng med risiko 1.8, forankring av prosjekter i ledelsen i JBV. • Større administrative prosjekter og IKT prosjekter som ikke har sikret en god nok forankring, informert og skapt forståelse for prosjektmålene og nytten av prosjektet, vil få uhensiktsmessige utfordringer i implementeringen og ibruktakelsen av produktet. 	
3.2 Erfaringer fra prosjekter oppsummeres i liten grad og gjøres ikke tilgjengelig for resten av organisasjonen/andre prosjekter.	<ul style="list-style-type: none"> • Det finnes ingen Beste Praksis database med erfaringer fra prosjekter i JBV. • Prosjekterevaluering er viktig, men gjennomføres ikke. • Noen evalueringer i sluttrapporten. Burde vært tatt videre inn i en felles prosjektdatabase med Beste Praksis. • Det finnes i dag ikke noe sted hvor informasjon er samlet om prosjekter som er gjennomført i JBV. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1B-prosjekt setter krav om at det skal gjennomføres en prosjektevaluering som skal dokumentere erfaringer fra prosjektet til bruk i nye prosjekter og forbedringsarbeid i JBV for øvrig. • Evalueringer utføres i dag i liten grad. Videre finnes det ikke noe felles "system" som vurderer evalueringene mht. kvalitet, beste praksis og gjør dem tilgjengelige for andre/resten av JBV. • Risikoen kan medføre at viktig erfaring og kunnskapsdannelse går tapt. Dette kan også ha en økonomisk konsekvens for nye prosjekter. 	

Risiko knyttet til Idriftsettelse/garanti ved prosjekter



Risiko	Observasjon	Vurdering	Nivå
4.1 Prosjekter utarbeider ikke planer for idriftsettelse/garanti.	•Ikke del av prosjektmandat å utarbeide gevinstrealiseringsplaner og garantioppfølging. Burde vært en del av mandatet.	• Idriftsettelse/garanti er et område som er lite behandlet i 1B-Pr. Betydningen av risikoen vil variere med type prosjekt, men vil ha konsekvenser for overføringen til linja, forholdet og forpliktelser til evt. leverandører og gevinstrealiseringen ved prosjektet.	




JBV som prosjektorganisasjon. Oversikt, koordinering, støtte, oppfølging av prosjekter

Risiko	Observasjon	Vurdering	Nivå
5.1 Manglende administrativ og faglig koordinering på tvers av prosjekter etter besluttet igangsatt.	<ul style="list-style-type: none">•Ingen følger i dag opp på en systematisk måte grensesnitt mellom og på tvers av prosjekter.•Forsinkelser i mange prosjekter skyldes manglende koordinering av ressurser til prosjektene.•Mange prosjekter med overlap, utvikler mer eller mindre like produkter/systemer. På IKT siden er det flere eks. på at det utvikles og er utviklet verktøy/programmer parallelt som mer eller mindre tjener det samme formål•Det er en noe tilfeldig kamp om hvordan ting blir til i JBV. Ulike miljøer som driver med prosjekter, like og ulike, men ukoordinerte.•Det er fortsatt mange "siloer" i JBV og det vernes om egne revirer.•Det er et stort potensial for innsparinger ved bedre planlegging og koordinering av prosjekter.•Landsplan for større vedlikeholdsprosjekter er et viktig verktøy som har bidratt til bedret koordinering.•For Fellesprosjekter gjøres det en årlig vurdering av pågående prosjekter og ønskede nye prosjekter. I dag vurderes noen faste faktorer i forhold til timing og gjennomføring.•Fokus på gevinstrealisering ved prosjekter er lav og ingen følger i dag opp dette.	<ul style="list-style-type: none">•Det skjer i dag en viss kartlegging av grensesnitt mellom prosjekter, men da som følge av at prosjektene selv gjør dette pga. en eller annen større avdekket avhengighet, se også risiko 2.3. Det er begrenset med ressurser til disposisjon i prosjekter og håndteringen av grensesnitt faller da ofte imellom. Dette til tross for at man i flere prosjekter ser behovet for en sterkere styring av grensesnitt.•Konsekvensen av manglende koordinering på tvers av prosjekter kan være at det lett utføres dobbeltarbeid, ressurser utnyttes ikke optimalt, det legges ekstra press på linja og kompetanseoverføring skjer i liten grad.	

JBV som prosjektorganisasjon. Oversikt, koordinering, støtte, oppfølging av prosjekter




Risiko	Observasjon	Vurdering	Nivå
<p>5.2 Ikke tilstrekkelig kvalitetssikring av resultater/leveranser fra prosjekter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •I oppfølgingen av prosjekter har vi ikke kompetanse til å følge opp og kvalitetssikre resultater/leveranser fra prosjekter. •Mange prosjekter er i dag dels uoversiktlige og medfører at det er vanskelig å følge opp på en god måte. •Det er vanskelig å følge opp alle prosjektene i Plan og Utretningsprogrammet på en god måte. Det er behov for en sterkere og tettere oppfølging. •Vedrørende Fellesprosjekter har vurderingsgruppen ingen rolle i oppfølgingen av besluttede prosjekter. Gruppen innstiller kun på prosjekter som bør gjennomføres. •JBV er lite flinke til å se helhet, vi er fagorienterte og litt vel mye ”grøftegravere”. 	<ul style="list-style-type: none"> •En konsekvens av risikoen er at man ikke oppnår resultater ved prosjekter på en helhetlig måte i forhold til JBV målsettinger. •I dag følges prosjekter i hovedsak opp mht. økonomi og fremdrift. Det er lite fokus og rapportering på kvalitet. •I de prosjekter hvor det er etablert fagråd skjer en viss kvalitetssikring, men flere prosjekter melder at fagråd ikke fungerer etter hensikten. •U har satt krav om at alle prosjekter i IU skal følge PPB-prosessen. •Et signal på manglende oppfølging mht. kvalitet, er mangel på planer for gevinstrealisering og evaluering av prosjekter. 	

JBV som prosjektorganisasjon. Oversikt, koordinering, støtte, oppfølging av prosjekter



Jernbaneverket

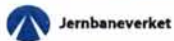
Risiko	Observasjon	Vurdering	Nivå
<p>5.3 Prosjekt-kulturen i JBV er uhensiktsmessig.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •JBV er en prosjektorientert virksomhet, men dette gjenspeiles i liten grad i JBV's organisasjon og styringsform. •JBV har kulturer som er mer opptatt av å beskytte seg selv enn å fokusere på helhetlig verdiskapning og JBV hensikt og mål. •Prosjekter kan ofte ha en tendens til å "svelle" ut både i tid, omfang og ressursbruk. •I prosjektene er det ingen/lite fokus på gevinster som skal høstes som resultat av at prosjektet gjennomføres. •Det er kultur for omkamper. •Organisasjonen/interessenter involveres ofte ikke i tilstrekkelig grad, noe som ofte kan føre til intern misnøye. •Ressursene i JBV er uoversiktlige og ofte vanskelig å få tilgang til. Mange har mye å gjøre og prosjekter blir ofte venstrehåndsarbeid. •Det er noen gode prosjektmiljøer i JBV med dyktige prosjektleder og stor lojalitet. •Ett JBV er ikke realisert. Det er et stort gevinstpotensiale i bedre samordning av prosjekter, men kulturen må endres for ett JBV. 	<ul style="list-style-type: none"> •Revisjonsgruppen fikk generelt mange tilbakemeldinger om kulturen i JBV og at den er en utfordring i mange prosjekter. •Kultur kan være vanskelig å beskrive og følge opp, men er avgjørende for om man lykkes med prosjektarbeidsformen og at mål nås. •Med bakgrunn i observasjonene vurderer revisjonsgruppen det som hensiktsmessig om det gjøres en nærmere gjennomgang av JBV's kultur/prosjektkultur og at man synliggjør kjennetegnene for en ønsket kultur/prosjektkultur i JBV. En god prosjektkultur kjennetegnes ofte ved beslutningsprosesser som ivaretar høy kvalitet i beslutningene, prosjektplanene er forpliktende, blir fulgt og følges opp, prosjektet får tilgang til avtalte ressurser, kjennskapet til prosjektarbeidsformen er god og man vet hva den krever av samspill mellom linja og prosjekt. 	


JBV som prosjektorganisasjon. Oversikt, koordinering, støtte, oppfølging av prosjekter



Risiko	Observasjon	Vurdering	Nivå
5.4 Manglende kunnskapsdeling	<ul style="list-style-type: none">•Det er mange prosjekter i JBV. Alle ønsker å være best, men blir fort dårligere pga. lite deling av kunnskap og erfaring på tvers av enheter, avdelinger og prosjekter. Fremfor samarbeid konkurrerer vi om ressurser, kunnskap, prestisje med mer.•Gjennomføring av tradisjonelt arbeid i regionene er bra, noen lokale variasjoner. Utfordringen ligger i å overføre praksis fra en strekning til en annen. Man bør stimulere til nysgjerrighet vedr. hvorfor forskjeller og hva kan man gjøre for å lære av hverandre. Det er lagt til rette for læring, men interessen er uteblitt.	<ul style="list-style-type: none">•JBV er flagget som en kunnskapsbedrift og da bør læring og kunnskapsdeling være en naturlig del av verdiskapningen både i forhold til det enkelte prosjekts måloppnåelsen, JBV's mål samt attraktivitet for den enkelte medarbeider.	


JBV som prosjektorganisasjon. Oversikt, koordinering, støtte, oppfølging av prosjekter



Risiko	Observasjon	Vurdering	Nivå
<p>5.5 Manglende evaluering av prosjekter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Evaluering av prosjekter gjøres i liten grad. Det er behov for strengere krav til evaluering og oppfølging av at evalueringer gjennomføres. •Vi sitter på hver vår tue og deler lite av erfaringer med andre. Erfaringer fra andre prosjekter er vanskelig å få tak i. Lite er dokumentert. •I dag finnes det ikke noe "Beste Praksis-base" i JBV hvor erfaringer fra prosjekter samles. •Evalueringer er en måte å synliggjøre gevinster ved prosjekter. 	<ul style="list-style-type: none"> •1B-prosjekt setter krav om at det skal gjennomføres en prosjektevaluering som skal dokumentere erfaringer fra prosjektet til bruk i nye prosjekter og forbedringsarbeid i JBV for øvrig. •Det finnes i dag ikke noe system som ivaretar evalueringene og gjør dem tilgjengelige for andre. Det finnes heller ingen funksjon med ansvar å gjennomgå evalueringene for vurdering av "Beste praksis". •Risikoen kan medføre at viktig erfaring og kunnskapsdannelse går tapt. Dette kan også ha en økonomisk konsekvens for JBV som sådan og nye prosjekter. •Flere enheter har sett behovet for opprettelse av prosjektdatabase(r), og VI, U og IV er mer eller mindre i gang med planlegging hver for seg i forhold til dette. Det er viktig at det tas initiativ for samordning av arbeidet. 	

Andre observasjoner. Observasjoner utenfor revisjonsomfanget, men av betydning



Risiko	Observasjon	Vurdering	Nivå
<p>6.1 Manglende helhetlig koordinering av prosjekter mht. prosjektmål, timing og ressurser før igangsettelse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Det er et stort behov for at noen har et dedikert ansvar for å styre mhp. når prosjekter bør iverksettes (timing), koordinere på tvers i forhold til ressurser, følge opp mhp. forankring på ulike nivåer i organisasjonen og gevinstrealisering når prosjekter er avsluttet. •Det er i dag ingen styring vedrørende når prosjekter kommer i tid og strategi som legges for å styre i forhold til budsjett og tilgjengelige/ riktige ressurser. Det finnes ingen lett tilgjengelig oversikt over alle prosjekter i JBV og fremdriften i disse. •Det er behov for å styrke samhandlingen på tvers av prosjekter/prosjektprogrammer. Det er sammenhenger og grensesnitt hele veien. Felles prosjekter har ofte grensesnitt mot investerings-/utbyggingsprosjekter, plan- og utredningsprogrammet og vedlikeholdsprosjekter. •Banesjefer prioriterer i stor grad prosjekter ut fra egen interesse. •JBV er lite dyktige på planlegging av prosjekter mht. å se prosjekter og ressurser i sammenheng. •En bedret samordning av prosjekter vil gi JBV store gevinster. 	<p>•Konsekvensen av risikoen kan være at evt. synergier mellom prosjekter ikke tas ut, prosjekter iverksettes på feil tidspunkt i forhold til andre aktiviteter prosjektet er avhengig av, produkter/teknologier som utvikles i et prosjekt kan ha negative effekter for andre fagområder/prosjekter, ressurser utnyttes ikke optimalt, brukerundersøkelser koordineres ikke og linja belastes mer enn nødvendig.</p>	

Andre observasjoner. Observasjoner utenfor revisjonsomfanget, men av betydning



Risiko	Observasjon	Vurdering	Nivå
6.2 For liten tid og arbeid avsettes til utredning av prosjektideer på Fellesprosjekter.	<ul style="list-style-type: none"> •Prosjektforslagene er ofte uklare og lite konkrete mht. mål og omfang. •Motiver for å igangsette prosjekter er ofte lite velfunderte og begrunnet. •Det avsettes liten tid til planlegging og utredning før et prosjekt igangsettes. •Det innhentes lite/ingen erfaringsinformasjon fra andre/tilsvarende prosjekter. •Det er etablert en "Vurderingsgruppe" som vurderer og prioriterer alle prosjektforslagene. 	<ul style="list-style-type: none"> •For fellesprosjekter er det etablert en "Vurderingsgruppen" som har som mandat å vurdere alle prosjektforslagene. Dette gjøres ofte på et "tynt" dokumentert forslagsgrunnlag for prosjektet. Vurderinger og prioriteringer er basert på skjønn. Kost/nytte analyser er ikke del av forslagsgrunnlaget. 	
6.3 JBV mangler klar strategi for hvilke prosjekter som skal igangsettes.	<ul style="list-style-type: none"> • "Prosjektporteføljen" fra år til år kan variere sterkt avhengig av budsjettildelingen. Lite langsiktighet og forutsigbarhet, "Jo-Jo-styring". •Burde se på det som er gjort tidligere for å forbedre istedenfor å gjøre ting fra scratch 	<ul style="list-style-type: none"> •Risikoen gir seg utslag i usikkerhet rundt strategi for å realiser JBV mål og mange prosjekter tar lengre tid å gjennomføre. •Plan- og Utredningsprogrammet og 10-års fornyelsesplan er viktige tiltak. 	
6.4 Ett JBV er ikke realisert.	<ul style="list-style-type: none"> •Mange "småkonger" rundt om i JBV som tillates å kjøre sine egne løp. •Enheter i JBV konkurrerer fremfor å snakke sammen og samarbeide. 	<ul style="list-style-type: none"> •Risikoen har som konsekvens at JBV verken utad eller innad fremstår som én virksomhet, ressurser utnyttes ikke optimalt, det blir mange subkulturer, erfaringer utveksles i for liten grad og kunnskapsbyggingen tjener ikke helheten. 	

Andre observasjoner. Observasjoner utenfor revisjonsomfanget, men av betydning



Risiko	Observasjon	Vurdering	Nivå
6.5 Ikke hensiktsmessig organisering av IKT i JBV.	<ul style="list-style-type: none"> •Koordinering vedr. IKT er ikke optimal mht. systemer. •IKT organiseringen adm. er desentral til tross for sentrale systemer og behovet for helhet. •Mange IKT prosjekter opprettes og igangsettes for å anskaffe et nytt system fremfor å utnytte iboende muligheter i systemer som allerede er implementerte. 	<ul style="list-style-type: none"> •Organisering av IKT i JBV er under utredning og behandles i JL i andre kvartal 2005. 	●
6.6 Ikke tilstrekkelig involvering av regionene i vedlikeholdsprosjekter.	<ul style="list-style-type: none"> •Bra med sentral koordinering av vedlikehold-/fornyelsesprosjekter, men det er behov for ”merinvolvering” fra regionene/banesjefene i alle faser av prosjektene, spesielt i tidlig fase. •Det er behov for å styrke kommunikasjonen mellom aktørene i vedlikeholdsprosjekter. •Vanskelig å finne rollen. For eksempel besluttes og planlegges enkelte prosjekter sentralt, men sentralt bare budsjett til materiell. Regionene /banesjef alle andre kostnader. Dette kommer ofte i tillegg til alt det andre. 	<ul style="list-style-type: none"> •Risikoen vil ha betydning for effektiviteten i samordningen og gjennomføringen av prosjekter innenfor vedlikehold og fornyelse. 	●

Andre observasjoner. Observasjoner utenfor revisjonsomfanget, men av betydning



Risiko	Observasjon	Vurdering	Nivå
6.6 JBVs vedlikeholdsstrategi/fornyelsesplan er ikke reell.	<ul style="list-style-type: none">•Bane Energis behov vedr. vedlikehold er ikke med i JBVs/VIs vedlikeholdsstrategi.•Det er en utfordring at styring av vedlikehold som initieres av BaneEnergi ligger i I. Det er behov for å styrke dialogen mellom IV og Bane Energi.	<ul style="list-style-type: none">•Bane Energi er organisatorisk underlagt T. Vedlikeholdsbehovet for Bane Energi utgjør ca 5% av vedlikeholdsbehovet i JBV. For en faktisk synliggjøring av vedlikeholdsbehov totalt sett bør alle vedlikeholdsbehov vær del av vedlikeholdsstrategien for JBV.	



Forslag til tiltak

Forslag til tiltak - Etablering



Risiko	Forslag til tiltak	Vurdering
<p>1.1 Upresise prosjektmål, prosjektomfang og ressursbehov.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Det bør settes tydeligere krav til utforming og konkretisering av mål (må være målbare) samt klar beskrivelse av faglig, geografisk og ressursmessig avgrensning/omfang. •Det bør settes krav om å definere og avklare bemannings og kompetanseprofiler på et tidlig stadium i planleggingen. •Usikkerhet i prosjektmålsettingen(e) mht. om målsettingen(e) er presise, realistiske med mer bør beskrives. •PPB-prosessen bør styrkes mht. sterkere involvering av interessenter i planlegging-/utredningsfasene. 	
<p>1.2 Gevinstrealisering planlegges ikke i prosjekt-etableringsfasen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Det bør settes krav om utarbeidelse av gevinstrealiseringsplaner i planleggingen av prosjekter. Gevinstpotensialet for gjennomføring av prosjektet bør synliggjøres før prosjektet igangsettes. •Det bør settes krav om at planer og forutsetninger for gevinstrealisering skal være del av prosjektets leveranse. 	
<p>1.3 Mangelfull risikoidentifikasjon og vurdering i forhold til prosjektmål, økonomi og fremdrift.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •I større prosjekter bør det oppnevnes en "Risk Manager" og/eller QA som kan støtte prosjektleder i arbeidet med kontinuerlig identifikasjon og vurdering av risiko. I dag er det en svakhet at det bare er PA som kan vurdere om prosjektet har kontroll. I noen tilfeller bør det settes krav om ekstern QA. •Den proaktiv styring i prosjekter bør styrkes, risikodrevet styring. Det bør settes krav til kontinuerlig identifikasjon av og styring i forhold til risiko på alle målområder og aktiviteter. Det bør rapporteres månedlig på risiko og iverksatte tiltak. 	

Forslag til tiltak - Etablering



Risiko	Forslag til tiltak	Vurdering
1.4 Beslutningstakere ved budsjett er ikke godt nok informert om konsekvenser ved budsjettendringer.		
1.5 Manglende prioritering av riktige interne ressurser til prosjekter.	<ul style="list-style-type: none">•Før prosjekter igangsettes bør det innføres krav om at nødvendige ressurser frigjøres. Det bør utarbeides forpliktende avtaler om frigjøring av ressurser fra linja til prosjektarbeid.•Prosjekter må definere bemannings- og kompetanseprofiler tidlig.•Det bør opprettes en enhet som ivaretar behov for koordinering av enkelte former for bistand/ressurser på tvers av prosjekter.•Det bør finnes en sentral ”ressurspool” hvor spesialkompetanse til styring og kontroll, kontrakter, kvalitet med mer kan hentes fra.•Det bør settes krav om at det også skal budsjetteres med interne ressurser i prosjekter. I dag synliggjøres kun eksterne ressurser i budsjett og regnskap.•Revisjonsgruppen foreslår at det må etableres et system som sørger for en løpende oppdatering av Agresso personal for kompetanseprofiler.	
1.6 Organiseringen av prosjekter er ikke hensiktsmessig.	<ul style="list-style-type: none">•Prosjektorganisasjonsmodellen i IB-pr. bør gjøres mer dynamisk for bedre tilpassning til det enkelte prosjekts mål og omfang.•Prosjektorganisasjoner./prosjektledelse må samlokaliseres (fellesprosjekter).	

Forslag til tiltak - Etablering



Risiko	Forslag til tiltak	Vurdering
1.7 Uhensiktsmessig styringsdokumentasjon utarbeides.	<ul style="list-style-type: none">•Revisjonsgruppen foreslår at det bør innarbeides i metodikk for prosjektstyring at de planer og styrende dokumenter som utarbeides må være rettet mot fremdriften i prosjektet og skal benyttes i de neste prosjektfasene. Dette kan gjøres ved å etablere en prosjekterfaringsbase og opplæring av de som innehar rollen som prosjektansvarlig.	
1.8 Ikke god nok/tilstrekkelig forankring av prosjekter i ledelsen i JBV.	<ul style="list-style-type: none">•JBV bør vurdere å opprette stilling som "Prosjektdirektør" med ansvar for overordnet oversikt, koordinering og oppfølging av alle prosjekter i JBV.	
1.9 Uhensiktsmessig overordnet styringssystem mht. prosjektgjennomføring.	<ul style="list-style-type: none">•Det bør utvikles/anskaffes og standardiseres prosjektstyringsverktøy (IKT) og prosjektmetodikk for JBV. Bl.a. bør det utarbeides og standardiseres maler for mandat, rapportering, gevinstrealiseringsplaner o.l. Dette vil være et bidrag til standardisering av metodikk og arbeidspapirer, en metode for at "slik gjør vi det i JBV".•1B-Pr bør prosessbaseres og gjøres mer fleksibel, en veileder i metodikk for å sikre god planlegging og gjennomføring av prosjekter. 1B-Pr bør ikke fastsette rigide rammer for hvordan et prosjekt skal organiseres. Hvordan man utformer en hensiktsmessig prosjektorganisasjon til det enkelte prosjekt vil fremkomme som resultat av god planlegging, forundersøkelser og evt. forprosjekt.	

Forslag til tiltak - Gjennomføring av prosjekter



Risiko	Forslag til tiltak	Vurdering
2.1 Mangelfull risikostyring.	<ul style="list-style-type: none">•Revisjonsgruppen foreslår at det bør settes krav til helhetlig og systematisk risikostyring i prosjekter.•Revisjonsgruppen foreslår at det i større prosjekter og prosjekter med høy risikoprofil opprettes en funksjon som "Project Risk Manager". Funksjonen kan organiseres som støtte til Prosjektleder.	
2.2 U hensiktsmessig rapportering i prosjektet.	<ul style="list-style-type: none">•Prosjektrapporteringen bør vinkles noe mer proaktivt. Det bør rapporteres i større grad på risiko og styring med identifiserte risiko som påvirker måloppnåelsen.	
2.3 Ingen koordinering mot relaterte prosjekter.	<ul style="list-style-type: none">•Den overordnede koordineringen av prosjekter bør styrkes. Koordineringen bør ikke bare gjelde i planleggingsfasen/før prosjekt igangsettes, men i hele prosjektene levetid. Se helheten i alle prosjekter.•I dag er det hvert enkelt prosjekt som har ansvar for identifikasjon av grensesnitt og koordinering mot andre prosjekter. Det burde være en funksjon utenfor prosjektene som hadde ansvar for identifikasjon av grensesnitt mellom prosjekter og bidrog til samordning på tvers av prosjekter.	

Forslag til tiltak - Gjennomføring av prosjekter



Risiko	Forslag til tiltak	Vurdering
2.4 Fastsatt sluttdato for prosjekter overskrides.	<ul style="list-style-type: none"> •Gjennom etableringen av Plan- og Utredningsprogrammet har man fått bedre oversikt over prosjekter og sett at ting tar tid. Plan- og Utredningsprogrammet gir større mulighet for å prioritere prosjekter mht. avhengighet, igangsettelsestidspunkt og gjennomføring. Alle prosjekter bør inn i en "portefølje" som følges opp overordnet, uavhengig av det enkelte prosjekt. 	
2.5 Utilstrekkelig involvering og samarbeid med de som skal overta prosjektets løsning/produkt.	<ul style="list-style-type: none"> •I prosjekter med eksterne leverandører er JBV ofte svake i mottakerleddet. Ved større prosjekter med eksterne leverandører må JBV sørge for at det etableres gode "mottaksprosjekter". •I sentrale prosjekter må linja/regionene involveres på et tidligere stadium, for eksempel i større vedlikeholdsprosjekter på tvers av banesjefsområder og regioner. 	
2.6 Uklar organisatorisk tilhørighet.	<ul style="list-style-type: none"> •Revisjonsgruppen foreslår at det bør legges et ansvar på prosjektansvarlig som må sørge for at en annen overtar ved organisatoriske endringer. Overleveringen av et prosjekt bør være formell og prosjektleder og eventuelt prosjektgruppen bør informeres under prosessen. 	

Forslag til tiltak - Avslutning/ implementering



Risiko	Forslag til tiltak	Vurdering
3.1 Manglende forankring og innsalg av prosjektprodukter i ledelsen/linja.		
3.2 Erfaringer fra prosjekter oppsummeres i liten grad og gjøres ikke tilgjengelig for resten av organisasjonen/andre prosjekter.	<ul style="list-style-type: none">•Mulighetene til å tilegne seg informasjon om prosjekter som pågår bør bedres. Alle prosjekter bør legge ut informasjon på BaneNettet.•Beste praksis dokumentasjon fra prosjekter bør gjøres tilgjengelig på BaneNettet ("Beste praksis arkiv").•Kunnskapsdannelsen som skjer i prosjekter må tas bedre vare på. Det bør etableres systemer som kan fange opp, lagre og videreformidle kunnskap. F.eks. leier JBV inn eksterne med kompetanse til å løse oppgaver fremfor å ha oversikt over den kompetanse som til enhver tid er i JBV og genereres i JBV. Se også forslag under pkt. 1.5.	

Forslag til tiltak – Idriftsettelse/garanti



Risiko	Forslag til tiltak	Vurdering
4.1 Prosjekter utarbeider ikke planer for idriftsettelse/garanti.		

Forslag til tiltak – JBV som prosjektorganisasjon



Risiko	Forslag til tiltak	Vurdering
<p>5.1 Manglende administrativ og faglig koordinering på tvers av prosjekter etter besluttet igangsatt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Det bør være én enhet i JBV med overordnet ansvar for alle prosjekter i JBV. Enheten bør ha ansvar for og oversikt over alle prosjekter som til enhver tid pågår i JBV. Prosjektene kan for eksempel deles inn i nærmere definerte ”programmer” (programstyring). Enheten bør videre støtte prosjektene mht. å finne de riktige ressursene, styring og kontroll med mer. •Det bør opprettes en funksjon som ”Prosjektdirektør” i JBV med ansvar for alle typer prosjekter. Funksjonen skal gi støtte til prosjektleder og prosjektansvarlig. Funksjonen vil kunne være et kompetansesenter for alle prosjekter i JBV. Det foreslås at en slik funksjon legges til Utredning og at Etatsdirektør Utredning får endret tittel til Utrednings- og prosjektdirektør. •Revisjonsgruppen mener generelt det er behov for å se nærmere på JBV som prosjektorganisasjon og hensiktsmessigheten i hvordan JBV har valgt å tilpasse organisasjonen i forhold til det store antall prosjekter som til enhver tid pågår. 	
<p>5.2 Ikke tilstrekkelig kvalitetssikring av resultater/leveranser fra prosjekter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Alle prosjekter bør ha en QA funksjon. •Revisjoner bør benyttes som et styrings- og oppfølgingsverktøy i forhold til mål og risiko i prosjekter. 	



Forslag til tiltak – JBV som prosjektorganisasjon.

Risiko	Forslag til tiltak	Vurdering
5.3 Prosjektkulturen i JBV er uhensiktsmessig.	<ul style="list-style-type: none">•Med bakgrunn i observasjonene fra revisjonen foreslår revisjonsgruppen at det iverksettes en gjennomgang av kulturen/prosjektkulturen i JBV og synliggjør ”kjennetegnene” for en ønsket kultur/prosjektkultur i JBV.•Det bør iverksettes en gjennomgang av hvordan kunnskapsdannelsen i JBV skjer og hvordan kunnskap overføres mellom prosjekter. Hvordan overføres for eksempel erfaringer og metodeverk fra prosjekt til prosjekt, og hvor finnes dette enkelt tilgjengelig? Hvilke systemer har JBV/trenger JBV for å fange opp, ivareta og videreutvikle kunnskap som dannes i prosjekter.	
5.4 Manglende kunnskapsdeling.	<ul style="list-style-type: none">•Det bør iverksettes tiltak for bedre utnyttelse av og erfaringsdeling vedr. byggelederkompetanse på tvers av baneområder/regioner.•Det bør iverksettes en gjennomgang av hvordan kunnskapsdannelsen i JBV skjer og hvordan kunnskap overføres mellom prosjekter. Hvordan overføres for eksempel erfaringer og metodeverk fra prosjekt til prosjekt, og hvor finnes dette enkelt tilgjengelig? Hvilke systemer har JBV/trenger JBV for å fange opp, ivareta og videreutvikle kunnskap som dannes i prosjekter.	

Forslag til tiltak – JBV som prosjektorganisasjon.



Risiko	Forslag til tiltak	Vurdering
5.5 Manglende evaluering av prosjekter.	<ul style="list-style-type: none">•Krav om evaluering av gjennomført prosjekt bør presiseres og det bør følges opp at slik evaluering skjer. En mal/veiledning for evaluering bør utarbeides.•Det bør utvikles/opprettes en database hvor erfaringer fra prosjekter samles, "Beste praksis database".•Det bør etableres et system for å sikre etterprøving av løsninger fra prosjekter mht. oppfølging av gevinstrealisering. Det bør etableres rutiner for hvordan effekter av prosjekter skal måles.	

Forslag til tiltak - utenfor revisjons- omfanget



Risiko	Forslag til tiltak	Vurdering
6.1 Manglende helhetlig koordinering av prosjekter mht. prosjektmål, timing og ressurser.	<ul style="list-style-type: none">• Se tiltak under 5.1.	
6.2 For liten tid og arbeid avsettes til utredning av prosjektideer på Fellesprosjekter.	<ul style="list-style-type: none">• Det bør utformes krav om forhåndsanalyser i flere trinn før beslutning om at en idé/oppgave kan bli et prosjekt.• Det bør utvikles en modell som ”styrer” fra første idé til gevinstrealisering i fellesprosjekter.	
6.3 JBV mangler klar strategi for hvilke prosjekter som skal igangsettes.		
6.4 Ett JBV er ikke realisert.		

Forslag til tiltak - utenfor revisjons- omfanget



Risiko	Forslag til tiltak	Vurdering
6.5 Ikke hensiktsmessig organisering av IKT i JBV.	<ul style="list-style-type: none">•JL bør styrkes mhp. IKT kompetanse, for eksempel i form av en IKT direktør.•Se forøvrig sak til JL 2 kvartal 2005	
6.6 Ikke tilstrekkelig involvering av regionene i vedlikeholdsprosjekter.	<ul style="list-style-type: none">•Rolle- og oppgavefordeling i planleggingen og gjennomføringen av prosjekter mellom banesjefer/regionledelse og IV Vedlikehold bør avklares bedre.•Regionene må tas tidligere med i planleggingen av vedlikeholds- og investeringsprosjekter.	
6.7 JBV's vedlikeholdsstrategi/fornyelsesplan er ikke reell.		



Vedlegg



Prosjektprogrammer/-porteføljer i Jernbaneverket

Jernbaneverket har i dag organisert mange av prosjektene i 2 typer

”prosjektprogrammer” og én prosjektportefølje (Fellesprosjekter):

1. Plan- og utredningsprogrammet (PUp). Programmet danner rammen for de plan- og utredningsaktiviteter, herunder investeringsprosjekter i infrastrukturen og FoU-prosjekter, som skal gjennomføres kommende år. (1. år 2004, planen er at det skal være en fireårig plan med årlig rullering)
2. Vedlikehold, ”10-års fornyelsesplan”. 10-års fornyelsesplan er en sammenstilling per region av fornyelser som skal gjennomføres i kommende 10-års periode. Planen rulleres årlig. Gjennomføringsansvaret for alle prosjekter ligger i regionene.
3. Fellesprosjekter. I Fellesprosjekter inngår alle prosjekter av administrativ art som er knyttet til administrativ effektivisering og utvikling. Dvs. alle prosjekter knyttet til den interne driften av Jernbaneverket

Alle prosjektene i Plan- og Utredningsprogrammet skal følge PPB-prosessen. Prosjekter som besluttes igangsatt inngår sammen med ”10-års fornyelsesplan” i Jernbaneverkets Handlingsprogram.

Revisjonsgruppen



- John Harald Amundsen, revisjonsleder
- Claes R. Aakerman, revisor
- Roy Storli, revisor
- Lene Holm, faglig rådgiver
- Jon Lillegjære, faglig rådgiver

REVISJONSPLAN

REVISJON PROSJEKTARBEID OG PROSJEKTSTYRING I JBV

DATO	KL.	AKTIVITET	PERSONER	ANSV.	GJ.FØRING	STED
20.09.04		Møte for disk rev. formål og omfang	Anita Skauge, U	JHA	JHA	
13.10.04	11.00-11.30	Åpningsmøte OK	Alle	JHA	JHA, RS, CRA	M480
13.10.04	12.00-13.00	Intervju OK	Ingolf Pedersen, IT (BDB)	JHA	JHA, CRA	M602
13.10.04	13.15-14.15	Intervju OK	Jens Jørgensen, IT (BDB)	JHA	JHA, CRA	M602
14.10.04	09.15-10.15	Intervju OK	Bjørn Vik, VI (XP)	JHA	JHA, CRA	M601
14.10.04	09.15-10.15	Intervju OK	Pål Hesby, VI (XP)	JHA	JHA, CRA	M602
14.10.04	10.30-11.30	Intervju OK	Ottar Sylte, FRISK	JHA	JHA, CRA	M601
18.10.04	09.00-10.00	Intervju OK	Hans Erik Wiig, avdelingssjef T	JHA	JHA, CRA	M602
18.10.04	10.30-11.30	Intervju OK	Hans Petter Røder, IP	JHA	JHA, CRA	M602
19.10.04	10.00-11.00	Intervju OK	Geir Henriksen, MI	JHA	JHA,RS	M602
19.10.04	13.00-14.00	Intervju OK	Jan Westgaard, Prosjektj. TIOS	JHA	JHA, CRA	M602
20.10.04	09.30-10.30	Intervju OK	Gunnar Markussen, CØ	JHA	JHA,RS	G..M. ktr.
20.10.04	10.30-11.30	Intervju OK	Børge Skjæveland, CØ	JHA	JHA,RS	B.S. ktr.
21.10.04	10.00-11.00	Intervju OK	Kjell Arne Pello, IT (BDB)	JHA	JHA, CRA	M602
25.10.04	09.00-10.00	Intervju OK	Klara Lyngnes, PL TIOS	JHA	JHA, CRA	M702
02.11.04	09.00-10.30	Intervju OK	John Ole Grinde, Vedlikeholdsdir.	JHA	JHA,RS	Drammen
02.11.04	09.00-10.30	Intervju OK	Odd Erik Berg	JHA	JHA,RS	Drammen
04.11.04	10.00-11.30	Intervju OK	Paul Runnestø , seksjonsleder U	JHA	JHA,RS	M701
09.11.04	14.00-15.30	Intervju OK	Tore Hemo, VI	JHA	JHA, CRA	M602
10.11.04	12.30-13.30	Intervju OK	Olav Werner Ruud, IRØ	JHA	JHA,RS	O.R..ktr
10.11.04	13.45-14.45	Intervju OK	Beate Isetorp IRØBDVB ?	JHA	JHA,RS	B.I. ktr
21.02.05		Sluttmøte	Alle	JHA		

JHA = John Harald Amundsen, revisjonsleder. Sikkerhet og virksomhetsutvikling, Kvalitet Tlf.: 55 369, e-post: amu@jbv.no

RS = Roy Storli, revisor. Sikkerhet og virksomhetsutvikling, IKT. Tlf.:55 366, e-post: :rst@jbv.no

LH = Lene Holm, revisor. Fellestjenester. Tlf.: 55 330, e-post: lho@jbv.no

CRA = Claes Aakermann, revisor. Controller, økonomi. Tlf.: 55413, e-post: cra@jbv.no

Jon Lillegjære, revisor. Utbygging/IU, Prosjektjenester. Tlf.: 72 598, e-post: jl@jbv.no