



Jernbaneverket
Hovedkontoret

Prosjektstyringsdokument - PSD

Et effektivt og moderne

Jernbaneverk

Hovedprosjekt for ny organisasjonsmodell for
Hovedkontoret, regionene og Utbygging

Versjon: 1.3

Dato: 4.9.2002

Utarbeidet av: Erling Hogstad

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	4
1.1	HENSIKTEN MED PROSJEKTSTYRINGSDOKUMENT	4
1.2	PROSJEKTHISTORIE	4
1.3	FORMALIA	4
1.3.1	Prosjektets navn.....	4
1.3.2	Oppdragsgiver/prosjektansvarlig.....	4
1.3.3	Føring og rammebetingelser.....	4
2	OPPDRAGSBESKRIVELSE	5
2.1	MANDAT.....	5
2.2	BIDRAG TIL JERNBANEVERKETS STRATEGISKE MÅL.....	5
2.3	MÅL.....	5
2.3.1	Hovedprosjektets mål.....	5
2.3.2	Hovedprosjektet og delprosjektene.....	6
2.3.3	Sammenheng mellom delprosjektene og hovedprosjektets mål	6
2.4	PREMISSER/FORUTSETNINGER	6
2.5	BAKGRUNNEN FOR PROSJEKTET	6
2.6	AVGRENSNINGER.....	7
2.7	MILEPÆLER OG HOVEDAKTIVITETER	7
2.7.1	Milepæler.....	7
2.7.2	Hovedaktiviteter.....	8
2.8	PROSJEKTAVSLUTNING	8
3	PROSJEKTNEDBRYTINGSSTRUKTUR	9
3.1	PROSJEKTORGANISERING	9
3.1.1	Hovedprosjekt, delprosjekter og fagråd	9
3.1.2	Samarbeid med FAS-prosjektet.....	10
3.1.3	Samarbeid med prosjekt Sikkerhetsstyring og kultur.....	10
3.1.4	Samarbeid med personalorganisasjonene og vernetjenesten.....	10
3.2	ORGANISERING AV ENDRINGSANALYSE	11
3.3	DELTAKERE.....	11
3.3.1	Hovedprosjektets deltakere.....	11
3.3.2	Delprosjektenes deltakere.....	11
3.4	ØKONOMISKE RAMMER FOR 2002.....	11
4	KVALITETSSTYRING	12
4.1	FOREBYGGENDE KVALITETSSIKRING, INKL. PLANDOKUMENTER.....	12
4.2	KONTROLLERENDE KVALITETSSIKRING	12
5	RISIKOVURDERING FOR PROSJEKTET	13

Dokumenthistorikk

Dato	Versjon	Laget av	Godkjent av	Beskrivelse av endring
21.08.02	1.0	EH/GRB		
27.08.02	1.1	EH/GRB		Endret etter behandling i JL 27/8-02
30.08.02	1.2	EH/GRB		Kap 3.1.4 endret etter diskusjon med personalorganisasjonene og vernetjenesten
04.09.02	1.3	EH/GRB	SON	Revidert etter diskusjon i Hovedprosjektets prosjektgruppe

1 Innledning

1.1 Hensikten med ProsjektStyringsDokument

Prosjektstyringsdokument - PSD - er prosjektleders overordnede styringsdokument i hele prosjektperioden. Samtidig skal PSD bidra til å sikre forankring av prosjektet hos alle involverte instanser.

Den overordnede hensikt med PSD er å:

- gi en beskrivelse av prosjektet, tilstrekkelig for styringsformål
- beskrive prosjektets rammer og ansvarsforhold
- gi oversikt over alle planer for gjennomføring av prosjektet
- vise hvordan kvalitetsstyring og risikostyring ivaretas i prosjektet
- tjene som introduksjon til prosjektet for utenforstående

PSD er et levende dokument. Prosjektleder har ansvar for utarbeidelse og oppdatering av PSD. Første versjon forelegges JL-møtet i forbindelse med beslutning om fastsettelse av mandat, mål og rammer for prosjektet. Prosjektansvarlig har godkjenningsfullmakt. Endringer i PSD etter godkjenning av versjon 1.0 vil gjøres av prosjektansvarlig, eventuelt etter behandling i JL.

Planen skal være kjent av alle prosjektdeltakere.

1.2 Prosjekthistorie

Nedenfor er angitt dokumenter fra forprosjektperioden som danner føringer for hovedprosjektet.

Dokumentnavn	Beskrivelse	Versjon
JL-sak 180/02	Beslutningsgrunnlag til JL-møte	25.06.2002
JL-sak 181/02	Vedtak om å iverksette prosjektet i JL-møte 25.06.02	
JL-sak 164/02	Sikkerhetsstyring og kultur. Forprosjekt. Vedtak på JL-møte 11.06.02	

1.3 Formalia

1.3.1 Prosjektets navn

Prosjektet heter "Et effektivt og moderne Jernbanelverk".

1.3.2 Oppdragsgiver/prosjektansvarlig

Jernbanedirektøren er oppdragsgiver for prosjektet.

Prosjektet forankres i Hovedkontoret ved Ressurs og strategi, med etatsdirektør Stein O. Nes som prosjektansvarlig.

1.3.3 Føringer og rammebetingelser

Prosjektet må forholde seg til følgende rammebetingelser og forutsetninger:

- I. *Hovedmål og strategier for Jernbanelverket*
- II. *Jernbanelverkets styringssystem*
- III. *Fra ord til handling*

Administrasjonsministerens redegjørelse for Stortinget 24.01.02 om modernisering av offentlig sektor.

2 Oppdragsbeskrivelse

2.1 Mandat

- Prosjektet skal levere forslag til ny organisasjons- og samarbeidsmodell for Jernbaneverkets forvaltningsdel innen 01.02.2003
- Prosjektet skal levere forslag til hvordan valgt organisasjons- og samarbeidsmodell skal innføres i jernbaneverket innen 01.04.2003

Med organisasjonsmodell menes de prinsipper som brukes for å dele virksomheten i organisasjonsheter, hvilke enheter og ansvarsområder som defineres samt interne ordre- og rapporteringslinjer. Uansett hvilken organisasjonsmodell som velges, vil det alltid være behov for å samarbeide på tvers av etablerte enheter. Det er utforming og organiseringen av dette samarbeidet som her betegnes som samarbeidsmodell. Det understrekes at prosjektet både skal utvikle en organisasjonsmodell og en samarbeidsmodell.

2.2 Bidrag til Jernbaneverkets strategiske mål

Hensikten med prosjektet er å utvikle en organisasjons- og samarbeidsmodell for å understøtte to av Jernbaneverkets hovedmål:

- "Jernbaneverket skal bedre ressursutnyttelsen i utøvelse og gjennomføring av sitt ansvar og sine oppgaver", med spesiell vekt på strategien "Kontinuerlig tilpasse Jernbaneverkets organisasjon i tråd med markedets behov".
- "Jernbaneverket skal være en attraktiv arbeidsplass", med spesiell vekt på strategien "Opprettholde og utvikle de ansattes kompetanse".

2.3 Mål

2.3.1 Hovedprosjektets mål

Prosjektet skal utvikle en organisasjons- og samarbeidsmodell for Jernbaneverkets forvaltningsdel som

- øker Jernbaneverkets lokale tilstedeværelse og gjør Jernbaneverket tilgjengelig for kunder, brukere og interessenter på flere viktige jernbaneknutepunkter enn i dag
- reduserer kostnadene til administrative støttefunksjoner med 25% i løpet av 3 år gjennom effektivisering, modernisering og forenkling av arbeidsprosesser
- organiserer fagkompetansen fleksibelt slik at den blir effektivt tilgjengelig for hele Jernbaneverket
- gjør at Jernbaneverket fremstår som ett Jernbaneverk overfor kunder, brukere, interessenter og de ansatte

Prosjektet skal legge vekt på at den valgte modellen også skal øke muligheten for at Jernbaneverket kan nå sine andre hovedmål innenfor sikkerhet, konkurransekraft, punktlighet og miljø.

Spesielt skal prosjektet bidra til at Jernbaneverket

- styrker evnen til endring og omstilling og
- bygger en felles sikkerhetskultur med bedret fokus på risikostyring.

2.3.2 Hovedprosjektet og delprosjektene

Prosjektet "Et effektivt og moderne Jernbanelverk" består av et hovedprosjekt og 11 ulike delprosjekter. Hovedprosjektet skal fungere som en prosjektparaply for helhetlig koordinering og oppfølging av de problemstillinger i delprosjektene som har betydning for fremtidig organisering av Jernbanelverkets forvaltningsdel. De ulike delprosjektene er:

Nr	Delprosjekt	Prosjektansvarlig
1	Organisering av regnskaps-, lønns- og personaladministrative funksjoner	Gunnar Markussen
2	Organisering av dokumenthåndteringsfunksjonen	Erling Hogstad
3	Evaluering av innkjøps- og forsyningsfunksjonen	Jon Frøisland
4	Ny modell for koordinering/styring av vedlikeholdsaktiviteter	Jon Frøisland
5	Evaluering av opplæringsfunksjonen	Tore Neset
6	Vurdering av planfunksjonene i Jernbanelverket	Anita Skauge
7	Organisering av tekniske funksjoner	Jens Melsom
8	Vurdering av prosjekt- og utbyggingsfunksjonen i regionene	Jon Frøisland
9	Evaluering av grensesnittet mellom forvaltning og BaneProduksjon	Jon Frøisland
10	Vurdering av regionenes oppgaver/Modeller for lokal representasjon	Jon Frøisland
11	Organisering av eierskap til stasjoner	Jon Frøisland

Mandat og prosjektorganisering for de ulike delprosjektene er beskrevet i et eget dokument, "Beskrivelse av mandat, mål og organisering for delprosjektene".

2.3.3 Sammenheng mellom delprosjektene og hovedprosjektets mål

Målet om lokal tilstedeværelse og tilgjengelighet understøttes spesielt av delprosjekt nr 10 og 11. Delprosjektene fra 1 til 9 støtter målet om effektivisering, forenkling og modernisering av arbeidsprosesser samt målet om fleksibel organisering og effektiv bruk av kompetanse.

Målet om ett Jernbanelverk ivaretas av hovedprosjektet ved at delprosjektene ses i sammenheng med hverandre og ved at det utarbeides en samarbeidsmodell som beskriver samarbeidsmønstre og samarbeidsbehov på tvers i organisasjonen. Hovedprosjektet skal videre sikre at delprosjektene trekker i samme retning og arbeider etter felles mål for Jernbanelverket som helhet.

2.4 Premisser/forutsetninger

Prosjektarbeidet baseres på følgende forutsetninger:

- Organisasjonsmodellen skal være basert på en felles beskrivelse av Jernbanelverkets hovedprosesser, støtte- og ledelsesprosesser.
- Organisasjonsmodellen skal være basert på anerkjente organisasjonsprinsipper.
- Det er en forutsetning at ny organisasjons- og samarbeidsmodell ikke øker sannsynligheten for uønskede hendelser, og at det eksisterende sikkerhetsnivå opprettholdes eller økes.

2.5 Bakgrunnen for prosjektet

Bakgrunnen for prosjektet er:

1. I de siste årene har det vært gjennomført store endringer i Jernbanelverkets organisasjonsstruktur. Mange oppgaver er flyttet fra regionene og plassert i andre organisatoriske enheter. De største endringene er knyttet til at produksjonsvirksomheten ble samlet i BaneProduksjon fra 2000, og at trafikkstyring ble organisert i egen enhet fra 2002. Dette innebærer en endring i prinsipp for organisering - fra hovedvekt på geografi til hovedvekt på funksjon. Regionenes struktur er ikke endret i takt med de øvrige endringer som er gjort. Dette har ført til et behov for å diskutere regionenes struktur, kompetansebehov og bemanning.
2. Det er satt i gang en rekke prosjekter med organisatoriske konsekvenser, og det er uklart om disse prosjektene vil levere resultater som trekker i samme retning organisatorisk sett.

Hovedprosjektet skal legge organisatoriske rammer for alle prosjekter, slik at organisasjonen utvikler seg i én retning.

3. Det er gitt politiske føringer om at offentlig sektor skal være brukerorientert, at skattebetalerne skal få valuta for pengene ved at offentlig sektor drives på en effektiv måte, bl.a. ved konkurranseutsetting og bruk av IKT, at borgerne skal kunne ha innflytelse på politiske beslutninger, og at de ansatte skal oppleve det offentlige som en god arbeidsgiver. Det er også gitt signaler om at offentlig sektor gjerne må etablere seg utenfor Oslo-regionen.
4. Jernbanelverkets ledermøte 2002 anbefalte sterkt en gjennomgang av organisasjonens struktur på bakgrunn av punkt 1-3.

2.6 Avgrensninger

Prosjektet fokus er organisasjonsmodell for Jernbanelverkets forvaltningsdel, med vekt på Hovedkontoret og sentral og desentral infrastrukturforvaltning (regionene og Utbygging), samt deler av det grensesnittet disse enhetene har mot andre deler av Jernbanelverket. Prosjektet omfatter ikke direkte vurdering av intern organisering i Trafikkforvaltning og forretningsenhetene, men vurdering av grensesnittene kan påvirke dagens oppgavefordeling, og således også ha konsekvenser for disse enhetene.

2.7 Milepæler og hovedaktiviteter

2.7.1 Milepæler

En milepæl beskriver en tilstand som skal være oppfylt, hvor milepælen er nådd når prosjektet har oppnådd de mål som tilstanden beskriver. Nedenfor er prosjektets viktigste milepæler definert, inklusive betingelser/tilstander som er knyttet opp til at milepælene kan oppnås.

Milepæl	Beskrivelse	Dato
1	Hovedprosjekt og delprosjekter er etablert <ul style="list-style-type: none"> • JL har vedtatt mandat, mål og rammer for hovedprosjekt og delprosjekter, • Prosjektledere og prosjektdeltakere er utpekt • De ansattes medvirkning er fastsatt 	03.09.2002
2	Hovedprosjektet anbefaler modell til JL <ul style="list-style-type: none"> • Prosjektgruppen har utarbeidet skisse til 2-3 alternative organisasjonsmodeller som ramme for delprosjektene • Delprosjektene har kommentert/diskutert alternative modeller • Presentasjon/diskusjon av status i JL • Reviderte modeller er gitt til delprosjektene • Delprosjektene har kommentert/diskutert reviderte modeller • Presentasjon/diskusjon av status i JL • Hovedprosjektet anbefaler modell for JL 	01.02.2003 25.09.02 15.10.02 01.11.02 15.11.02 01.12.02 15.12.02 01.02.03
3	Organisasjonsmodell er vedtatt av JL <ul style="list-style-type: none"> • Endringsanalyse og høring er gjennomført • Endelig behandling i JL etter høring og revisjon 	15.03.2003 01.03.03 15.03.03
4	Innføringsplan er vedtatt av JL Innføringsplanen skal beskrive <ul style="list-style-type: none"> • organisering av arbeidet • prioritering av tiltak • en grov tidsplan • ansvar for gjennomføring • prinsipper for innfasing • behov for opplæring og lederstøtte 	15.04.2003

2.7.2 Hovedaktiviteter

Milepæl/ aktivitet	M1 (3/9-02)	M2 (1/2-03)	M3 (15/3-03)	M4 (15/4-03)
Vedta mål og etablere hovedprosjekt og delprosjekter				
Gjennomføre risikoanalyse for prosjektet				
Gjennomføre interessentanalyse				
Lage kommunikasjonsplan				
Lage måleverktøy for effektivitet				
Lage opplegg for sikkerhetsvurdering				
Følge opp delprosjektene				
Lage modeller				
Gjennomføre høring				
Gjennomføre endringsanalyse				
Lage anbefaling til JL				
Lage innføringsplan				
Gjennomføre tiltak iht plan				
Vedta nye prosjekter/tiltak og revidere innføringsplan				
Revidere/etablere måle- og styringssystemer i forhold til endringene				

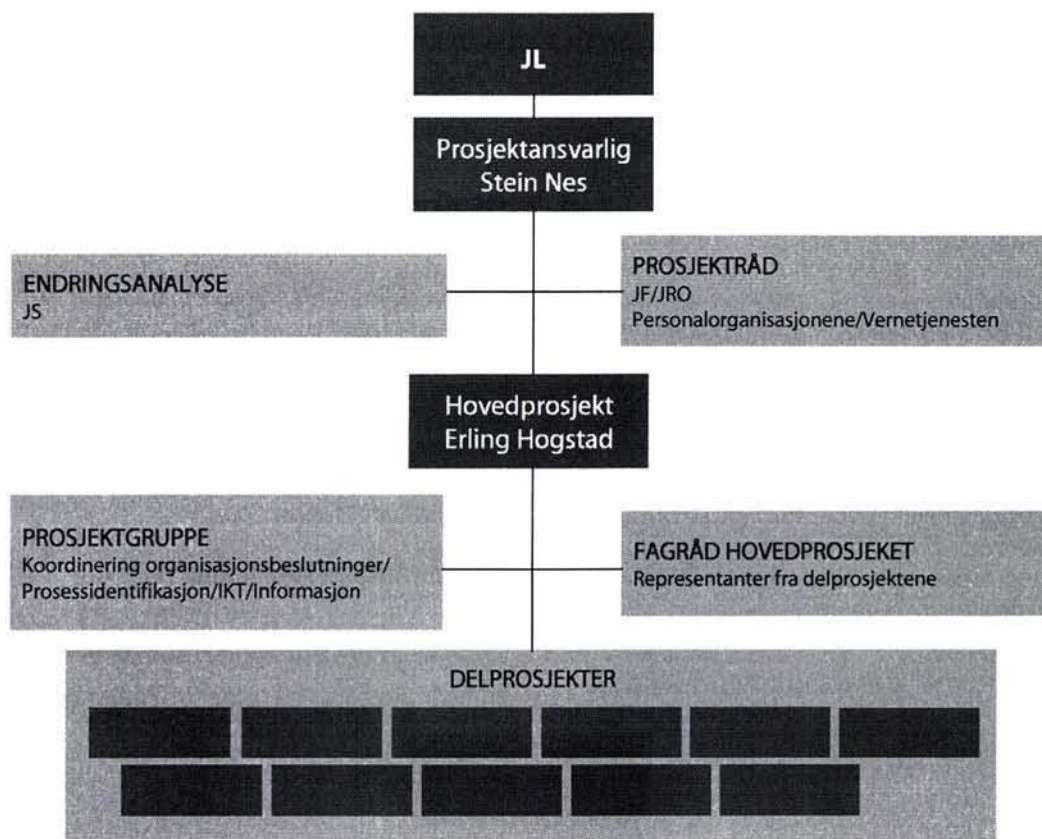
2.8 Prosjektavslutning

Prosjektet avsluttes når innføringsplanen er vedtatt av JL. Innføringsplanen vil beskrive hvordan det videre arbeidet ivaretas.

3 Prosjektnedbrytingsstruktur

3.1 Prosjektorganisering

"Et effektivt og moderne Jernbanelverk" har følgende organisering:



Figur 1:Figur 1 Overordnet prosjektorganisering

3.1.1 Hovedprosjekt, delprosjekter og fagråd

Hovedprosjektet skal ha en premissgivende og koordinerende rolle overfor delprosjektene når det gjelder spørsmål som har organisasjonsmessige konsekvenser. Samtidig har delprosjektene egne mandater og prosjektansvarlige som følger opp delprosjektene andre mål (kan være relatert til fag, prosesser o.a.) Delprosjektene skal ha en reell innflytelse på de resultatene hovedprosjektet leverer.

Hovedprosjektet skal

- presentere ulike alternative organisasjonsmodeller
- delta i diskusjoner om mulige måter kravene til organisasjons- og samarbeidsmodell kan løses på for hvert enkelt prosjekt
- gi organisatoriske rammer for delprosjektene

Delprosjektene skal

innenfor mandatets område:

- kartlegge og beskrive dagens utførelse og organisering av arbeidsoppgaver, basert på Jernbanelverkets verdikjede- og prosessstansgang
- vurdere alternative organisasjonsløsninger ved å se på muligheter for ressursutnyttelse på tvers av organisatoriske enheter og mulig samling av fagkompetanse
- vurdere hvilken organisering som best tilfredsstillende Jernbanelverkets hovedmål

i forhold til modeller foreslått av hovedprosjektet:

- komme med innspill

- vurdere konsekvenser for eget prosjekt
- evaluere om foreslåtte modeller oppfyller hovedprosjektets mål
- evaluere om modellene er realistiske – både praktisk og kulturelt

Samarbeidet mellom hovedprosjektet og delprosjektene vil dels foregå som oppfølging av hva som skjer i hvert delprosjekt, og dels i fagrådet.

Fagrådet vil bestå av prosjektleder eller prosjektansvarlig for hver av delprosjektene. Møtet mellom hovedprosjektet og fagrådet vil være møteplassen for ideer, funn, utveksling av erfaringer o.a. Det vil også være et forum hvor hovedprosjektet kan presentere forslag til modeller og få dem diskutert med fagrådet. Diskusjonene vil gi et grunnlag for revisjon av modellene eller helt nye ideer.

3.1.2 Samarbeid med FAS-prosjektet

Jernbanelverket har satt i gang et prosjekt for å utarbeide et prosessorientert styringssystem, FAS-prosjektet (Forbedring Av Styringssystemet). Prosjektet vil gjennomføre identifisering og kartlegging av Jernbanelverkets prosesser. "Et effektivt og moderne Jernbanelverk" har fått som premiss fra JL å samarbeide med FAS-prosjektet når det gjelder prosessmodellering.

Det er satt som krav at hvert delprosjekt skal beskrive sitt virksomhetsområde i form av prosesser. Delprosjektene vil derfor ha behov for støtte fra FAS-prosjektet i form av teknikker og verktøy, og personer som kan bistå i modelleringen (fra FAS-prosjektet eller deres rådgivere Open Navigator).

FAS-prosjektet vil gi innsikt i hvordan dagens organisasjon fungerer, samt fange opp forbedringsønsker og –behov. Dette er nyttig kunnskap for hovedprosjektet. Hovedprosjektet på sin side vil jobbe med organisatoriske rammer. Dette kan være nyttig for FAS-prosjektet når det skal foreslå endrede prosesser. Prosjektene bør planlegges i sammenheng når organisasjons- og samarbeidsmodell er vedtatt, og det skal foreslås endringer i prosessene.

Prosjektplanen innebærer at hovedprosjektet og FAS-prosjektet samarbeider på følgende måter

- en deltaker fra FAS-prosjektet er også med i hovedprosjektet (Mette Berents)
- FAS-prosjektet bistår delprosjektene i prosessmodellering
- Prosjektleder fra hovedprosjektet får delta på samlinger i FAS-prosjektets regi

3.1.3 Samarbeid med prosjekt Sikkerhetsstyring og kultur

Prosjektet "Sikkerhetsstyring og kultur" arbeider for å få holdninger og bevisstgjøring i forbindelse med sikkerhet og risiko bedre forankret i Jernbanelverkets organisasjonskultur. JL har vedtatt at prosjektene må finne ut om prosjekt for Sikkerhetsstyring og kultur kan inngå i "Et effektivt og moderne Jernbanelverk".

Samarbeidet skjer ved at en deltaker fra prosjekt for Sikkerhetsstyring og kultur også er med i hovedprosjektet.

3.1.4 Samarbeid med personalorganisasjonene og vernetjenesten

Alle organisasjoner har meldt stor interesse for både hovedprosjektet og delprosjektene. Det må etableres en form på dette samarbeidet som sikrer at prosjektgruppene forblir små nok til å kunne arbeide effektivt, og som samtidig sikrer at organisasjonene får den medvirkningen de har krav på.

Samarbeidet vil foregå ved at personalorganisasjonene og vernetjenesten har hver sin representant i prosjektrådet. Videre vil det etableres et fagråd for hvert delprosjekt hvor personalorganisasjonene og vernetjenesten er representert. Fagrådet for hvert delprosjekt vil velge en av følgende samarbeidsformer:

- a) samarbeidet foregår i fagrådet, eventuelt ved at fagrådet inngår i prosjektgruppen der det forberedende arbeidet skjer i en arbeidsgruppe, eller
- b) personalorganisasjonene og vernetjenesten blir enige om å velge én deltaker i prosjektgruppen som informerer og rådfører seg med de respektive organisasjonene

Hovedprosjektets forslag til samarbeid er mer utførlig beskrevet i "Et effektivt og moderne Jernbanelverk' – Medvirkning fra personalorganisasjonene og vernetjenesten", brev til organisasjonene med saksref: 02/3980 I011.

3.2 Organisering av endringsanalyse

I henhold til Jernbanelverkets styringssystem skal det gjennomføres endringsanalyser når organisasjonsendringer planlegges. I dette prosjektet er ansvaret for endringsanalysen lagt til sikkerhetsdirektør.

3.3 Deltakere

3.3.1 Hovedprosjektets deltakere

Hovedprosjektet har pr dato, følgende sammensetning:

Navn	Rolle	Deltakelse i %
Erling Hogstad	Prosjektleder	100%
Vidar Jørgensen	Forvaltning	50%
Truls Erik Hegrenæs	Infrastrukturforvaltning	20%
Heidi Klubnes	Sikkerhetsstyring og kultur	20%
Mette Berents	FAS-prosjektet	50%
Njål Svingheim	Informasjon	Inntil 20%

Hovedprosjektet tar sikte på å knytte til seg en intern medarbeider til, på nær fulltid. I tillegg vil prosjektet benytte inntil to eksterne konsulenter. Avtale om konsulentassistanse er ikke inngått.

3.3.2 Delprosjektene deltakere

Delprosjektene er beskrevet i "Beskrivelse av mandat, mål og organisering for delprosjektene".

3.4 Økonomiske rammer for 2002

Hovedprosjektet og delprosjektene baserer seg i stor grad på Jernbanelverkets egne ansatte. Disse interne ressursene er ikke satt opp i oversikten, og forutsettes dekket av de enheter som avgir ressurser til prosjektet.

Det må påregnes utgifter til konsulentbistand og noe driftsutgifter i hovedprosjektet. Med et estimat basert på at det benyttes 2 innleide konsulenter i resten av 2002, vurderes hovedprosjektets kostnader for 2002 til 1,7 mill kr. I tillegg har delprosjektene meldt inn behov for ekstern, ikke budsjettert bistand for totalt 0,5 mill kr. Det er i tillegg satt av 0,2 mill kr til delprosjektene til mulig støtte i arbeidet med kartlegging av prosesser. Totalt er ressursbehovet for 2002 beregnet til 2,4 mill kr.

Hovedprosjekt	Beløp
Husleie, prosjektdrift	150.000
Møter, reiser	50.000
Inntil 2 konsulenter på heltid	1.500.000
TOTALT	1.700.000

Delprosjekt – behov for ekstern bistand	Beløp
Evaluering av opplæringsfunksjonen	200.000
Vurdering av planfunksjonene i Jernbanelverket	150.000
Vurdering av regionenes oppgaver/Modeller for lokal representasjon	150.000
Reserve for bistand til kartlegging av prosesser	200.000
TOTALT	700.000

For 2003 fremmer Hovedprosjektet på vanlig måte forslag til prosjektmidler innenfor rammen av Hovedkontorets budsjettprosess.

4 Kvalitetsstyring

4.1 Forebyggende kvalitetssikring, inkl. plandokumenter

Forebyggende kvalitetssikring skjer ved at

- Det er laget mål som er målbare.
- Det er laget en prosjektplan (denne). Planen kan detaljeres ytterligere etter hvert.
- Det er lagt ned arbeid for å finne deltakere som har bred kompetanse om Jernbanelverket, forskjellige erfaringer og perspektiver på Jernbanelverket, og som kan bidra til samspill med delprosjektene og andre relaterte prosjekter.

Prosjektet har planlagt å lage følgende dokumenter

- Mer detaljerte aktivitetsplaner for hver fase
- Kommunikasjonsplan
- Innføringsplan

4.2 Kontrollerende kvalitetssikring

Prosjektet har planlagt følgende tiltak for å kontrollere kvalitet:

- Lage en felles beregningsmodell for gevinster for alle delprosjektene for å kunne sammenlikne resultatene i delprosjektene og sette dem sammen på en helhetlig måte
- Gjennomføre endringsanalyse iht styringssystemet
- Gjennomføre høring av modellene som en del av beslutningsgrunnlaget til JL.

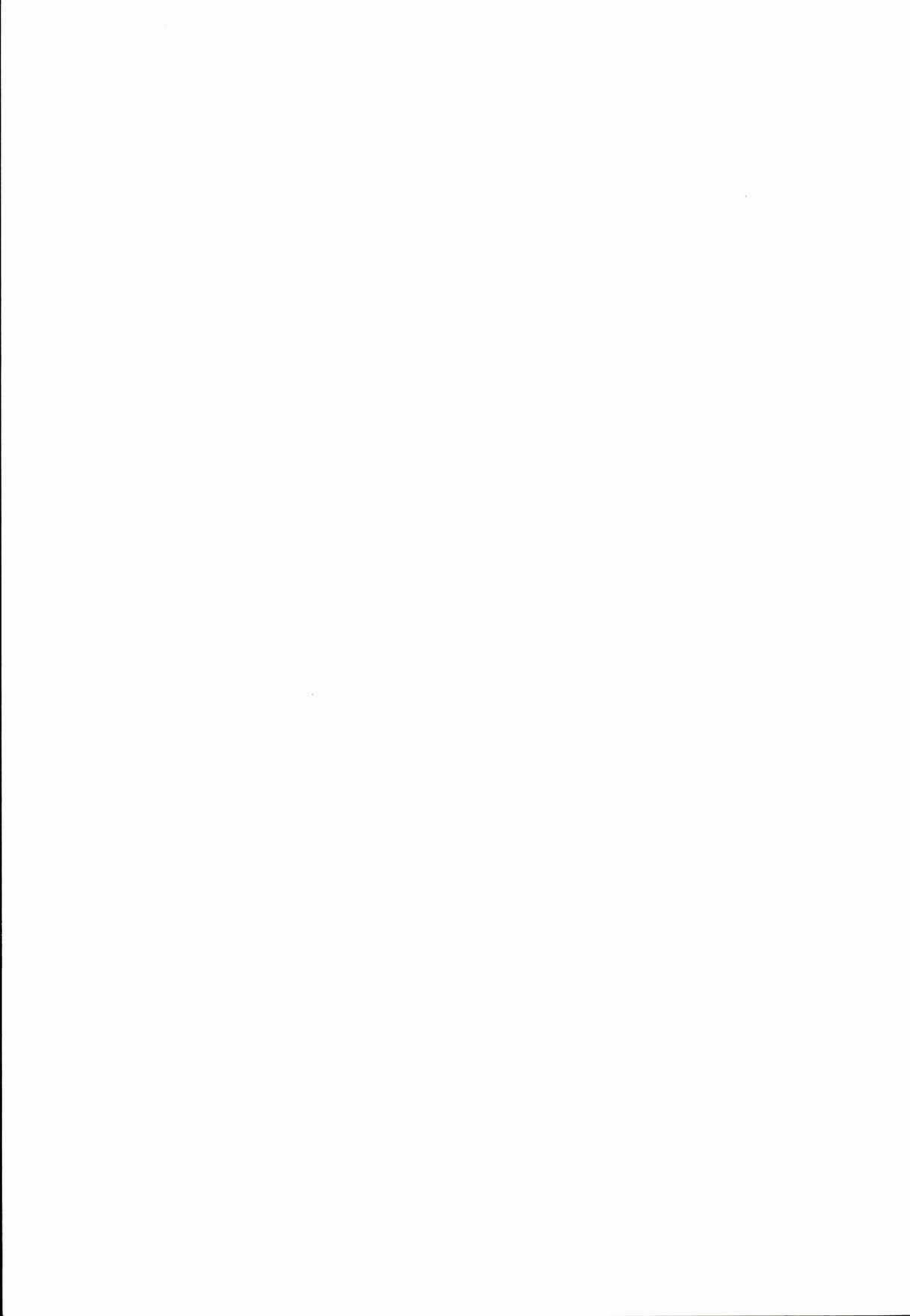
5 Risikovurdering for prosjektet

Risikofaktorene nedenfor er en initiell vurdering av risikofaktorer internt i Jernbanelverket før prosjektoppstart. Risikofaktorene 1-5 gjelder generelt for endringsprosjekter¹, inkludert dette prosjektet. De tre siste gjelder spesielt for dette prosjektet.

Nr	Risiki	Sannsynlighet	Konsekvens	Resultat	Tiltak
1	Manglende fokus på sammenheng mellom virksomhetens mål og prosjektmål	Middels	Høy	Endringen fører ikke til en organisasjon som oppfyller virksomhetens mål på en bedre måte	
2	Forandringen, og de ressursene som skal til for å gjennomføre den, undervurderes	Middels	Høy	Utbrenthet og frustrasjon, og prosjekter som dør pga for liten framdrift eller utslitthet/sykdom.	
3	Manglende støtte fra toppledelsen	Liten	Meget høy	Endringene blir ikke gjennomført fordi ingen tror de er alvorlig ment.	JL er beslutningsorgan
4	Utilstrekkelig støtte til linjeledelsen for å gjennomføre endringer	Middels	Høy	Kan ikke/vil ikke ta ansvar for endringer innenfor sitt område.	Fokusere på lederstøtte i innføringen
5	Manglende evne til å få endringen i drift og å holde den i drift - målesystemer, kompetansekrav, roller og ansvar, belønningssystemer tilpasses ikke i takt med innføring av endringen	Middels	Høy	Prosjektet blir "mye skrik og lite ull", og enda et bevis på at det bare er tøys med endringsprosjekter.	Fokusere på "små" tiltak som kan gjennomføres raskt og gi synlig endring i innføringsplanen
6	Delprosjektene trekker ikke i samme retning	Middels/høy	Høy	Resultatet kan bli ugjennomførbart, både kulturelt og praktisk, og dårlig forankret	Forankring i JL pluss fagråd
7	Mulighet for målkonflikt mellom hovedprosjekt og delprosjekt	Høy	Høy	Språk mellom hovedprosjektets modell og delprosjektenes løsning	Fastsette hvem som har beslutningsmyndighet dersom dette skulle inntreffe
8	FAS-prosjektet har ikke kapasitet til å støtte delprosjektene i prosessmodelleringen	Høy?	Høy	a) delprosjektene får ikke inn kunde-/brukerorientering som premiss for foreslått løsning, eller b) de blir forsinket	Hovedprosjektet setter av ressurser til slik bistand

Det understrekes at vurderingene over ikke er basert på en grundig vurdering av mulige risiki. Det vil bli utarbeidet en mer detaljert risikoanalyse ved etablering og oppstart av hovedprosjektet.

¹ Risikofaktorene 1-5 er basert på "Effektivisering forudsætter forandringer – en erfaringsbaseret model for gennemførelse af reelle forandringer" kapittel (eller tittel?) på bok under utgivelse av Niels Holger Poulsen, Hans Nørgaard Hansen og Bo Højer Damsted, PA Consulting Group, Danmark



Classic DFS, 1.5 mm for 1-15 sheets 144
www.binderomatic.com

MIKROMARC
BIBLIOTEKSYSTEM



71594829