



q65.011.1  
NSB Cow

---

# STRATEGISK PLAN

## KONSERNSTRATEGIER

1. UTKAST; 26. april 1991

Jernbaneverket  
Biblioteket

## INNLEDNING TIL STRATEGISK PLAN

### HISTORIKK

#### Milepeler for NSB siden 1950

- 1954: "Vekk med Dampen"-programmet starter. NSB 100 år
- 1956: Sørlandsbanen elektrifisert
- 1958: NSB's 1.langtidsplan (10 år). Mål: Overskudd innen 1970
  
- 1961: Nordlandsbanen forlenges til Bodø (siste utbygging av jernbanenettet i Norge)
- 1960-årene: Nedlegging av 6 sidebaner (Hølandsbanen, Setesdalsbanen, Grimstadbanen, Nestunbanen, Skotterud-Buåa, Nelaug-Treungen)
- 1964: Ulrikentunnelen åpnes
  
- 1970: Dovrebanen elektrifisert. "Vekk med dampen" fullført. Ca. 60 % av banenettet er elektrifisert. Ca. 85 % av transportarbeidet i 1990 foregikk på det elektrifiserte nettet.
- 1972: NSB's 2.langtidsplan (8 år). Mål: Overskudd innen 1980
- 1973: Stykkgodset overføres til Linjegods
- 1973: Vestfoldbanen får en form for intercity-ordning
- 1973: Liertunnelen åpnes
- 1974: Oljekrise
- 1979: Strømmenavtalen inngås
  
- 1980: Oslotunnelen åpnes
- 1983: Jernbanemelding (1. 4-årige plan)
- 1980-årene: Nedleggelse av 4 sidebaner (Vikersund-Elgdalen, Voss-Granvin, Skreialinjen, Kragerøbanen)
- 1985: NSB Reisebyrå divisjonert
- 1987: BO-omorganiseringen (produktretting)
- 1988: NSB Bildrift divisjonert
- 1989: Norsk Jernbaneplan (4-årig plan)
- 1989: Pt, Gt, Ei og Bane divisjonert
- 1989: Nytt øk.styringssystem gir skille mellom Trafikkselskap og Infrastruktur. Trafikkselskapet skal dekke sine kostnader ved inntekter fra markedet, og fra Statens og fylkenes kjøp av transporttjenester. Infrastruktur-delen behandles på linje med de regler som gjelder for Statens Veivesen. Drift, vedlikehold og investeringer bruttobudsjetteres. Godstrafikken betaler kjøreveisavgift for bruk av infrastrukturen.
  
- 1990: Nedleggelse av 2 sidebaner (Valdresbanen, Flekkefjordbanen)

Siden 1950 har NSB vært preget av rasjonalisering og modernisering (Vekk med dampen, CTC, nedlegging av sidebaner, forsterking og forkorting av banenettet (Ulriken-, Lier-, Oslotunnelen)). Jernbanenettet er i 1991 ca. 9 % kortere enn det var i 1961. 2,5 % av nettet (ca. 100 km) har dobbeltspor. Forlengelsen av Nordlandsbanen til Bodø i 1961, var den siste utbygging av jernbanenettet i Norge.



Omtrent samtidig startet den store **utbyggingen av veinettet** (penger som tidligere hadde gått til utbygging av jernbane, ble nå frigjort til andre formål). Trafikken var liten, og veinettets standard var dårlig i 50-årene. Men systematisk utbygging de siste 30-40 år og relativt store investeringsmidler, har gitt en betydelig standardforbedring på veisiden. Samtidig har biltrafikk blitt stadig viktigere for samfunn og næringsliv.

I 1980-årene ble det investert 55 milliarder kr. (løpende kroner) i vei og jernbane i Norge. Dette fordelte seg slik:

Vedlikehold av veier	20,1 milliarder kr.
Investering i veier	25,4 " " "
<u>Sum vedlikeh. og invest. veier</u>	<u>45,5 milliarder kr.</u>
Vedlikeh. og invest. NSB	9,6 " " "
<u>Sum vedlikeh. og invest. vei/bane</u>	<u>55,1 milliarder kr.</u>

Kilde: Stortingsprop. nr. 1 Samferdselsdepartementet 1980-89

#### Milepeler på veisiden

1949: Ny stamveiplan for 7000 km vei

Slutten av 50-årene:

\* Utbygging av veisamband for å erstatte ferjer

\* Veianlegg kommer i stedet for jernbaneanlegg

1960: Personbilen frigis

1965: Fartsgrensen økes fra 70 til 80 km/timen

1965: Første motorvei åpnes

1970: Norsk Veiplan lages for første gang. 4-årig plan

Samlet **veilengde** i Norge ble nær fordoblet fra 1950 til 1990, med særlig stor økning etter 1960.

Riksveiene har fått **fast veidekke**. 5 % av riksveiene hadde fast veidekke i 1950, 26 % i 1970 og 97 % i 1990.

Tillatt **aksellast** har økt betydelig. I 1958 hadde 3/4 av riksveinettet max 6 t aksellast, i 1970 8 t, i 1989 10 tonn.

**Hastigheten** på veiene har økt. I 1970-78 økte hastighetsstandarder på veiene med 10 %. I 1. halvdel av 80-årene økte hastighetsstandarder med ytterligere 3 %.

Veiene har blitt **bredere**. I 1970 var 30 % av riksveiene 6 m eller bredere, mot 70 % i 1986.

Veiene har blitt **forkortet**. Mellom 1970 og 75 ble det bygget 100 nye tunneler. Mellom 1978 og 1989 ble 16 ferjesamband avløst av vei/bro-forbindelser.

Langt flere riksveier kan holdes **åpne om vinteren**. I 1973 var 23 riksveistreknings stengt om vinteren: I dag er bare noen få stengt.

I 1952 var det rundt 140.000 biler og busser i Norge. I 1991 er det rundt 2 millioner.

Liksom veitrafikken, har også flytrafikken hatt en voldsom utvikling de siste 30-40 år. Norge har etterhvert fått et meget godt utbygd nett av flyplasser over hele landet. Beskyttet av konsesjoner, har flyselskapene bygd opp rutenett og trafikkgrunnlag. Økonomisk vekst i samfunnet, chartertrafikk, kortbanenett i Nord-Norge og helikoptertrafikk på Nordsjøen har bidradd til et stort og stadig økende marked for flyreiser.

#### Milepeler på flysiden

- 1947: Ruteflyving på Oslo, Kjevik og Sola. Bergen, Haugesund, Trondheim, Bodø og Tromsø får sjøfly-ruter
- 1964: Stamflyrute-nettet stort sett utbygd
- 1966: Chartertrafikk på utlandet starter
- 1968: Helgelandsruten Trondheim-Bodø åpner (kortbanefly)
- 1971: Kortbanefly-nett fra Bergen til Bodø
- 1972: 1. helikopterrute på Nordsjøen (generer mye trafikk til/fra på land)
- 1984: Utbygging av kortbaneflyplasser i Sør-Norge vedtas
- 1980-årene: Liberaliseringen av luftfarten starter

#### NÅTID

##### Divisjonaliseringen

1.1.1989 ble det opprettet egne divisjoner for persontrafikk, godstrafikk, eiendom og bane. Bildrift og reisebyråvirksomhet var divisjonert tidligere. Jernbanedistriktene ble lagt ned. Regnskapet ble delt slik at det viste kostnader for persontrafikk og godstrafikk hver for seg. Interne avregninger ble innført.

Divisjonaliseringen var en viktig beslutning for å legge et grunnlag for økonomisk styring og klart definerte resultat-områder. Men i arbeidet for å gjøre NSB til en forretningsmessig og markedsrettet bedrift, er enkelte brikker ennå ikke på plass:

- En **samordnet strategi** for NSB totalt, har manglet. Det har vært den enkelte divisjon som har fastlagt strategier, tidsperspektiver, i hvilken grad utviklingstrekk utenfor NSB skal tas hensyn til. Strategiene har således ikke vært integrert med hensyn til tid og prioritet.
- NSB's organisering før divisjoneringen ga ikke noen entydig sammenheng mellom økonomisk resultat og ansvar. Regnskapssystemet gjorde det heller ikke mulig å følge opp det øk. resultat for Pt og Gt hver måned. **Forretningsmessig synsmåte, lønnsomhetsbevissthet** og konsekvenser ved å ha **resultatansvar**, har dermed trolig et betydelig utviklingspotensiale i NSB.



- Det **økonomiske oppfølgingssystemet** i enkelte divisjoner er ennå ikke godt nok - man vet ikke hva ting koster, og det er ikke alltid en entydig sammenheng ml. resultat/ansvar.
- **Organisasjonsmessige endringer** er underveis for å gi en entydig sammenheng mellom ansvar og resultat (jfr. Pt).
- NSB's **balanse** ble ikke delt ved divisjonaliseringen, men blir delt på divisjonene ved årsskiftet. Dette bør føre til en del større bevissthet omkring kapital-kostnader, utestående fordringer og behov for sanering av bokført gjeld.
- Ved divisjonaliseringen beholdt man en relativt stor **konsernstab**, for å utføre fellestjenester for divisjonene samt tjenester som NSB totalt må ha. Konsernstaben skal nå reduseres, og oppgaver overføres til divisjonene
- Divisjonsdirektørene har ansvar for det økonomiske resultatet, men ikke for **lønnsnivået** i divisjonen.

#### NSB i nordisk og europeisk perspektiv

De vest-europeiske jernbaneforvaltninger unntatt NSB bygger nå ut høyhastighetsstrekninger. Iflg. planene vil EF-jernbanene bygge 5200 km nye strekninger der togene kan kjøre 250-350 km/timen. 7500 km eksisterende strekninger blir oppgradert til å tåle hastigheter på 180-220 km/timen. Ganske mye vil være gjennomført før 1995.

Jernbanetunnel mellom England og Frankrike blir ferdig i 1993.

På godssiden satser EF på utvikling av kombinerte transporter.

I Norden satses det i Sverige 30 milliarder kr. på utbygging av infrastruktur. Krengende tog som kjører 200 km/timen er allerede i drift mellom Gøteborg og Stockholm. Storebæltbroen mellom Sjælland og Fyn åpnes i 1993/94 (kun for jernbanetrafikk de 3 første år). Strekningen København-Jylland blir oppgradert til 180 km/timen. En tunnel/bro over Øresund er i prinsippet vedtatt og kan stå klar i 1998.

Det er overfylte veier, overfylte luftrom, trafikkulykker, frykt for "samferdselsinfarkt" og økende forurensning fra veitrafikken som har medvirket til den sterke satsingen på jernbanen på kontinentet.

#### Investeringer

En samordnet strategisk plan for hele NSB skal bidra til at det er de mest lønnsomme investeringsprosjektene som gjennomføres først. Men delingen av NSB i en Trafikkdel og en Infrastrukturdell begrenser NSB's frihet noe. NSB har ikke et totalt investeringsbeløp til fri disposisjon, men må bruke et bestemt beløp på investeringer i infrastruktur.

At investeringskostnadene overstiger budsjettene, og at forespeilte investeringsgevinster ikke alltid oppnås i praksis, er relativt vanlig. Dette bedrer seg ved en strammere oppfølging.

Dagens praksis når det gjelder investeringer har sine svakheter. 5 ting står sentralt:

- NSB's totale investeringsnivå
- når bør man reinvestere - teknisk levealder må settes opp mot økonomisk og markedsmessig levealder
- hvordan dukker investeringsbehov opp
- oppfølging av investeringskostnader
- oppfølging av at investeringsgevinster blir tatt ut

Det kan synes som om NSB hittil har tatt et **årlig investeringsnivå** på rundt 1200 mill.kr. for gitt, og tilpasset ambisjonene til det. En god del går til reinvestering. Samtidig investerer samfunnet langt flere milliarder for å bygge opp moderne og rasjonelle veier og flyplasser....

Hittil har **teknisk levealder** vært et viktig kriterium for når reinvesteringer skal foretas. Når teknisk levealder på lok og vogner er 30-40 år, sier det seg selv at NSB etterhvert har fått en anseelig gjennomsnittsalder på materiellet. Dette gir høye vedlikeholdskostnader og energikostnader, samt oppgraderingskostnader for å oppfylle dagens miljøkrav (bl.a. arbeidsmiljø, asbest). Gamle vogner medfører i en del tilfelle at togenes max hastighet begrenses. Det gamle materiellet er heller ikke spesielt attraktivt for kundene å bruke (f.eks. må NSB benytte 1500-2000 godsvogner som ikke tilfredsstiller kundenes krav).

### Konkurransen

NSB er konkurranseutsatt; det viser ikke minst fallende markedsandeler i 80-årene. LKAB-transportene på Ofotbanen er NSB foreløpig alene om. Konkurransen ventes å tilta utover i 90-årene etter hvert som deregulering gjennomføres og felles markeder skapes i Norden og ute i Europa.

### **Persontrafikk**

#### Personbil

- \* Personbilen står for ca. 90 % av innenlandsk persontransportarbeid
- \* 80 % av husstandene har bil. Bilbruken ventes å øke blant kvinner, ungdom og fremtidens eldre. Dette er grupper som er overrepresentert blant NSB's kunder
- \* Planlagt veiutbygging (bl.a. flere motorveier på Østlandet) gir raskere og sikrere veitrafikk



Fly

- \* Har større andel av innenlandsk transportarbeid enn bane
- \* SAS og Braathen's strategi er å ta trafikk fra bil og tog gjennom lavere priser
- \* Ventes fortsatt vekst i flytrafikken. Trafikkvekst gir grunnlag for økt frekvens, flere direkteruter og lavere priser

**Godstrafikk**Lastebil

- \* Har 3/4 av det innenlandske godsmarked målt i tonn, og 35 % målt i tonnkm
- \* Overkapasitet i transportmarkedet
- \* Mange og små lastebil-firmaer. Dårlig lønnsomhet, men nærhet til markedet
- \* Ventes synkende kostnader i årene fremover pga.:
  - veiutbygging gir høyere akseltrykk, flere motorveier, ferjesamband erstattes av fastlandsforbindelser, økt frihøyde
  - Norges tilpasning til EF gir sannsynligvis redusert avgiftsnivå
- \* Norges tilpasning til EF ventes også å gi økt konkurranse fra rimelige, utenlandske transportører

Sjøtransport

- \* Har snaut 60 % av innenlandsk godsmarked målt i tonnkm, og 85 % av transportene til/fra EF
- \* Går mot at trafikkstrømmene konsentreres om færre havner i fremtiden
- \* Sjøsidan er meget sterke på containertransport. Mulig satsingsområde er frakt av containere på ferjer til/fra kontinentet, og videre på jernbane på kontinentet

For å bedre konkurranseevnen, skal NSB nå ta i bruk **operasjonsanalyse** for å avdekke flaskehalsen i fremføringen av gods- og persontrafikk. Fjerning av flaskehalsene og fremføring av gods- og persontog skal prioriteres ut fra lønnsomhet.

## UTVIKLING I 80-ÅRENE

Driftstilskuddet til NSB har økt gjennom 80-årene. I samme tidsrom falt NSBs markedsandel for persontrafikken fra 5,5 % til 4,1 %. For godstrafikken var nedgangen fra 9,7 % til 7,0 %.

For et selskap som har så store faste kostnader som NSB kan dette tap i markedsandeler være truende for selskapets lang-siktige overlevelse. Situasjonen for NSB er vanskeligere enn det tidligere utredninger har vist.

NSB er Norges største transportbedrift. Bedriften har manglet en bærende strategi for å hevde sin posisjon og utvikle sin virksomhet. Kravene til NSB har vært uklare, fordi bedriften delvis har vært pålagt en samfunnsøkonomisk rolle samtidig som den skulle fungere etter bedriftsøkonomiske prinsipper. I bilag 1 er vist utviklingen i 80-årene i en del nøkkel-størrelser. Det som kjennetegner utviklingen er således synkende markedsandeler, resultatforverring og tillitssvikt. Denne utviklingen må snus.

01.01.89 ble det foretatt en gjennomgripende organisasjons-  
endring i NSB basert på divisjonalisering. Hensikten var bl.a. å klargjøre ansvarsforholdene og legge grunnlag for resultatforbedring. Det ble opprettet egne divisjoner for persontrafikk, godstrafikk, eiendom og bane. Bildrift og reisebyråvirksomhet var divisjonert tidligere. Jernbanedistriktene ble lagt ned. Regnskapet ble delt slik at det viste kostnader for persontrafikk og godstrafikk hver for seg. Interne avregninger ble innført.

Divisjonaliseringen var en viktig beslutning for å legge forholdene til rette for klare ansvarsforhold, økonomisk styring og klart definerte resultatområder. Omorganiseringen var et skritt i riktig retning. Men i arbeidet for å gjøre NSB



til en forretningsmessig og markedsrettet bedrift, er enkelte brikker ennå ikke på plass:

- En samordnet strategi for NSB totalt har manglet. Det har vært den enkelte divisjon som har fastlagt strategier, tidsperspektiver og i hvilken grad utviklingstrekk utenfor NSB skal tas hensyn til. Strategien har således ikke vært integrert m.h.t. tid og prioritet.
- NSBs organisering før divisjoneringen ga ikke noen entydig sammenheng mellom økonomisk resultat og ansvar. Regnskaps-systemet gjorde det heller ikke mulig å følge opp det økonomiske resultat for Pt og Gt hver måned. Forretningsmessig synsmåte, lønnsomhetsbevissthet og konsekvenser ved å ha resultatansvar, har dermed et betydelig utviklingspotensiale i NSB.
- Det økonomiske oppfølgingssystemet i enkelte divisjoner er ennå ikke godt nok - man vet ikke hva ting koster, og det er ikke alltid en entydig sammenheng mellom resultat/ansvar.
- Organisasjonsmessige endringer er underveis for å gi en entydig sammenheng mellom ansvar og resultat.
- NSBs balanse ble ikke delt ved divisjonaliseringen, men blir delt på divisjonene ved årsskiftet 91/92. Dette bør føre til en del større bevissthet omkring kapitalkostnader, utestående fordringer og behov for sanering av bokført gjeld.
- Ved divisjonaliseringen beholdt man en relativt stor konsernstab, for å utføre fellestjenester for divisjonene samt tjenester som NSB totalt må ha. Konsernstaben skal nå reduseres, og oppgaver overføres til divisjonene.
- Divisjonsdirektørene har ansvar for det økonomiske resultatet, men kan i liten grad påvirke kostnadene som er bundet opp gjennom avtaler og ..... prioriteringer.

## 2 FREMTID - 90-ÅRENE

Samfunnets krav til NSB såvel resultat- som rammemessig vil bli skjerpet i årene framover. Økt liberalisering på flere områder - også innen samferdselspolitikken, vil føre til en mer konkurranseutsatt posisjon for NSB. Spesielt gjelder dette for godstrafikken. De høye felleskostnadene må reduseres vesentlig dersom forretningsdivisjonene skal øke konsernets markedsandeler.

Det indre marked i Europa trer i kraft fra 01.01.93. I praksis betyr dette at fysiske, tekniske og avgiftsmessige hindringer ved all handel på tvers av landegrensene fjernes. Deregulering av transporttjenester vil ha stor innflytelse nå. NSBs rammevilkår og konkurransesituasjon, krav til øket effektivitet og kvalitet vil tilta fra kunder og eier.

På denne bakgrunn vil de største utfordringer for NSB fram mot år 2000 være å

- sikre en langsiktig bedring av konkurranseevne og lønnsomhet.
- tilby NSBs medarbeidere en større langsiktig trygghet til arbeid og utvikling enn hva som er mulig i en bedrift uten tilstrekkelig lønnsomhet.

Utfordringen vil stille store krav til organisasjonen. I denne forbindelse vil markedsorientering frembringe strukturelle endringer og organisasjonsmessige omstillingstiltak.

Riktig kostnadstruktur og omstilling skal legge et grunnlag som sikrer en tilfredsstillende resultatutvikling i 90-årene og bringer alle ledd i NSBs organisasjon over på lønnsomhetsbevissthet. Organisasjonen skal systematisk trenes i lønnsomhetstenkning, effektivitet og kvalitetsorientering.



I kampen om å vinne tilbake og øke markedsandeler vil markedsorientering, effektivitet og kvalitet måtte forbedres sterkt for å møte kundenes krav. Sikkerhet, miljø og kvalitet skal være NSBs kjennetegn i 90-årene.

Skjerpet konkurranse og knappere offentlige rammer vil fremtvinge en hensiktsmessig kostnadsstruktur og -effektivitet i alle ledd. Streng balansestyring vil være et viktig element for å oppfylle de langsiktige avkastningskrav.

I arbeidet med å etablere NSB konsernets balanse, vil divisjonenes balanse være grunnpilaren. Dette arbeid skal være gjennomført innen 01.07. d.å. Tilpassing av balansen og styring av denne vil imidlertid være en løpende prosess.

NSBs desentraliserte styringsfilosofi - med delegering av myndighet som en forutsetning for effektiv målstyring (ref. Stortingsmelding om Øk-Styringssystem i NSB) - vil danne basis for klarere resultatansvar og personalutvikling. Kombinert med effektive rapporteringssystemer vil denne styringsfilosofien være fundamentale forutsetninger for å konkurranseorientere og lønnsomhetsforbedre NSB.

Den utfordring vi står overfor medfører på mange måter et skifte av bedriftskultur og holdninger i bedriften. Med bedriftskultur menes i denne forbindelse

- verdinormer (marked, lønnsomhet og forandringsdyktighet)
- lederprinsipper (ansvar og konsekvenser, lojalitet og delegering)
- desentralisert styringsfilosofi (mål og rammestyring).

Den systematikk som vil bli lagt til grunn er slik:

- det utarbeides hensikt, strategier, virksomhetsmål og strategimål for NSB. Dette er et konsernansvar. Målgruppene vil være eierne, samfunnet, kundene og de ansatte.

- på bakgrunn av ovennevnte utarbeides det aktivitetsplaner på konsern- og divisjonsnivå.
- det etableres en organisasjonsstruktur som bl.a. sikrer entydige myndighets- og ansvarsforhold samt effektiv kostnadsstruktur og markedsorientering (utenifra og inn).
- dernest klargjøres prinsipper for - og utøving av ledelse. Budsjetter totalt og for den enkelte virksomhetstype utarbeides.
- den årlige strategi- og budsjettprosess vil være forankret i ovennevnte verdier og prinsipper.
- arbeidet med å utvikle et felles verktøy for planlegging - delegering og oppfølging av NSBs virksomhet og gjøremål intensiveres de nærmeste år!

### 3 UTARBEIDING AV STRATEGISK PLAN

- planen skal skissere på hvilken måte varig forbedring av konkurransevne og lønnsomhet skal oppnås. Den må ha et mer langsiktig perspektiv enn tidligere planer
- hensikt, strategier, virksomhets- og strategimål samt aktivitetsplaner må være konsistente og innrettet mot hvordan organisasjonen skal skaffe seg varige konkurransemessige fortrinn
- krav til resultatforbedring totalt og fordelt på virksomhetsområder må fremgå.
- den interne planprosess vil bli spesielt vektlagt



- 1991 vil være det år hvor fundamentet for et systematisk forbedringsarbeid legges.

Den rullerende prosess vil være strategi/handlingsplaner i 1. halvår. På basis av dette vil budsjettarbeidet for det kommende år bli gjennomført i 2. halvår.

Planen skal gjennomføres med styrke og besluttsomhet. Mange tiltak kan gjennomføres raskt, andre krever mer omfattende forberedelser. I mange tilfeller kreves store investeringer. Alle tiltak finnes framstilt i de respektive divisjoners og avdelingers aktivitetsplaner som er en del av denne planen.

#### 4 LEDELSE-/ORGANISASJONSUTVIKLING

For å hevde oss i 90-årenes konkurranse blir det viktig å utvikle en konkurranseorientert organisasjon. Produktivitetsvekst, markedsorientering, kvalitet og indre samhold er forutsetninger i den forbindelse. Arbeidet med leder- og medarbeiderutvikling vil derfor ha høy prioritet. Konkurranseskraft gjennom dyktig ledelse skal kjennetegne organisasjonen.

Utvikling av samarbeid og faglig kompetanse på alle nivåer vil derfor bli gitt høy prioritet. En forretningsmessig synsmåte og lønnsomhetsbevissthet i alle ledd må skapes.

Ledernes og medarbeidernes integritet vil suksessivt bli vurdert i forhold til NSBs verdinormer, lederprinsipper og styringsfilosofi.

#### Målstyring/organisasjonsutvikling

NSBs utvikling vil være basert på det økonomiske styringsystemet som ble innført 01.01.90. NSBs virksomhet skal i sterkere grad målstyres. Forutsetningen for innføring av målstyring er at ledelsen som gruppe og de enkelte ledere på alle nivåer, er samlet om et sett prinsipper og verdier som

skal danne grunnlaget for ledelse. På dette grunnlag må lederne trenes i å formulere målbare mål, planlegge, delegere og følge opp slik at mål nås og resultater skapes.

Lederutviklingsarbeidet som skal utvikle målstyring og strategisk tenking skal kjennetegne NSBs kultur.

#### Økonomisk styring og -rapportering

På basis av klart definerte ansvarsforhold må den overordnede styring på konsernnivå bedres. Styringen gjelder resultatoppfølging på divisjons- og konsernnivå, men ikke minst planlegging, budsjettering, oppfølging og kontroll av investeringene. Balanseoppstilling for NSB og divisjonene vil være nødvendige forutsetninger for lønnsomhetsmåling.

#### Strategi- og langtidsplanlegging

NSBs kapasitet på dette området er nå under oppbygging.

NSB må så tidlig som mulig kunne møte den utvikling vi er vitne til skjer innen jernbanetransport på kontinentet og i våre naboland. Fremtids- og konkurrentanalyser vil stå sentralt i arbeidet med markedsrettingen.

Jernbanens miljøfortrinn (trafikksikkerhet, forurensning, energi m.v.) vil bli vektlagt sterkere og inngå som en vesentlig del i de premisser vi vil presentere for våre beslutningstakere.



### Reduksjon av staber på konsernnivå

De serviceoppgavene som ikke defineres som absolutt nødvendige konsernoppgaver skal overføres til divisjonene eller omstilles for mere fremtidsrettede oppgaver i organisasjonen. Det ansees som sentralt at stabens oppgave senkes i tråd med markedsrettingen av organisasjonen.

### Informasjon og samfunnskontakt

Som et ledd i det holdningsskapende arbeid og i utviklingen av felleskapet NSB, vil det interne informasjonsarbeidet vektlegge rask informasjon om styrets og ledelsens vedtak og strategier til alle ansatte og gi det høy prioritet. Internavisen vil være et viktig organ i den sammenheng.

Styrking av samfunnskontaktfunksjonen og konsernprofilering vil bli foretatt.

NSB, som organisasjon har et utgangspunkt for øket konkurransekraft som er unikt sammenlignet med andre store transportselskaper i Norge.

Dette forutsetter imidlertid at organisasjonen tar ansvar for sin egen utvikling og sin egen konkurransekraft. Vi må regne med at den nye større frihet som vi har bedt om, vil bli gitt i form av utvidede fullmakter. Større frihet betyr større ansvar for egen utvikling. Det betyr at ledelsen vil gå foran i arbeidet med å skape en produktivitets- og kvalitetskultur.

Utgangspunktet er rimelig godt -

- vi har en stabil eiersituasjon
- vi har et betydelig markedspotensiale
- vi har en miljøsituasjon som, riktig brukt, gir oss oppslutning
- vi har en trafiksikkerhetssituasjon som gir oss fordeler
- internasjonalt står jernbane som transportmiddel foran en renessanse.

Dersom disse muligheter skal bli realisert må:

- Organisasjonens effektivitet økes utover det som annen konkurranseutsatt virksomhet greier.
- Lønnsomhets- og kvalitetskravet økes.

- Pris antas å bli et avgjørende konkurransemiddel på gods-transport tidligere enn persontransport.  
Gods må derfor i løpet av en periode på 3-5 år skape en inntjening som stiller oss i stand til å fornye materiell, utstyr og mennesker ved egen inntjening.
- Persontransport må splittes i en kommersiell og samfunns-  
messig del hvor henholdsvis reisende og staten på vegne av kunder er kjøpere av tjenesten. Inntjening for den "kommersielle" drift vil måtte oppfylle et lønnsomhetskrav som for gods.
- Støtte og kontrollfunksjonen (stabsapparatet) må vise en effektivitetsforbedring høyere enn organisasjonen for øvrig samtidig som kvalitet og markedsorientering styrkes.
- Infrastruktursiden og teknologisiden må effektivitetsmessig sette seg mål som minst tilsvarer sammenlignbar ekstern virksomhet.
- Medarbeider- og lederutvikling vil ordinært bli ivaretatt gjennom forflytting og rotasjon og ved interne individualiserte utviklingsprogram. Medarbeidersamtaler vil være sentrale elementer i personalutviklingsarbeidet.



# HENSIKT

L se

NSB skal utvikle, produsere og markedsføre effektive reise- og transporttjenester til personer og organisasjoner som:

- \* reiser til og fra arbeidet
- \* reiser i arbeid og i fritid
- \* produserer og distribuerer gods og varer.

NSB skal satse på annen virksomhet som:

- \* understøtter kjernevirksomheten <sup>markedsmessig</sup> trafikalt og finansielt
- \* fremmer en langsiktig bedring av konkurranseevne og lønnsomhet
- \* bringer kunden nærmere NSB og skaffer nye kunder

Jernbanen/toget skal være kjernen i virksomheten.

# STRATEGIER

## Kommentar:

SM er i tvil om disse strategiene er dem NSB bør flage ut fra hvordan disse beslutningskriteriene oppfattes for NSB idag.

For å bli fremgangsrik som leverandør av reise- og transporttjenester ovenfor personer og organisasjoner skal vi kjennetegnes av:

- \* Høy kvalitet
- \* Riktig pris

Den høye transportkvaliteten hviler på 4 hjørnesteiner:

- Service
- Pålitelighet <sup>Reiholdighet</sup>
- Komfort
- ~~Informasjonsteknologi~~

Riktig pris er den pris som kunden er villig til å betale til enhver tid i lys av konkurransesituasjonen. Langsiktighet skal være fremtredende i alle kunderelasjoner.

Opportunistisk prising vil være basert på kortsiktighet og kapasitetsutnyttelse i den forbindelse.

Underliggende vil alltid sikkerhet og miljøvennlighet være basiskriterier for NSB. NSB er kjent for høy trafikksikkerhet - noe som vil bli stadig viktigere

ettersom samfunnets kostnader vedrørende trafikkulykker er stadig økende.

Ovenfor våre medarbeidere skal NSB kjennetegnes av:

- Alt i v?*
- \* Offensiv medarbeider- og lederutvikling
  - \* Godt arbeidsmiljø

Konkurransesituasjonen i fremtiden gjør det nødvendig å tiltrekke seg (de beste) medarbeidere og dyktige ledere. Det betyr at arbeidsoppgaver, betingelser og utviklingsmuligheter i sum må være på nivå med våre konkurrenter.

Arbeidsmiljø kjennetegnes av åpne, tillitsfulle samarbeidsrelasjoner og kompetanseoppbygging i aktive læringsmiljøer.

*→ hva med det fysiske arbeidsmiljø?*

## MÅL

Bedriften vil i fremtiden ha 2 typer mål, nemlig:

- virksomhetsmål: som er knyttet opp mot hensikten
- strategimål: som er knyttet opp mot strategiene.

Målene som fastlegges i denne planen, har både et langsiktig og et kortsiktig perspektiv. Det langsiktige er året 1997, som vil være siste året i neste "Jernbaneplan". Det kortsiktige er budsjettåret 1992. Målene som er satt i denne planen er sammenliknet med 1990-resultatet.

Det må også tas hensyn til de styringsprinsipper som nå gjelder mellom NSB og overordnede myndigheter, d.v.s. målene skiller mellom "Trafikkdel" og "Kjøreveg". Størrelsene angående virksomhetsmålene, som bedriften vil måles etter, er:

- |                      |   |  |
|----------------------|---|--|
| <u>Trafikkdelen:</u> | - | Årsoverskudd (etter finans)  |
|                      | - | Totalrentabilitet (årsoverskudd + renter i prosent av bokførte aktiva. |
|                      | - | Egenkapitalandel   |
|                      | - | Punktlighet (alle typer tog)   |
|                      | - | Omsetning pr. ansatt   |
| <u>Kjørevegen:</u>   | - | Drift og vedlikehold basert på produktivitetsforbedring.               |
|                      | - | "Volum" nyanlegg.  |

I tillegg foreslås at sykefraværet måles for bedriften som helhet. Målene er vist på neste side. Overskudd og sykefravær er i vedlegg 1 vist fordelt på divisjon/avdeling.

1990-priser

VIRKSOMHETSMÅL	ÅR 1997	ÅR 1992	ÅR 1990
<b>TRAFIKKDELEN</b>			
- Årsoverskudd (mill.kr.) <sup>1</sup>	280	16	-155
- Totalrentabilitet (%) <sup>2</sup>	?	?	?
- Egenkapitalandel (%) <sup>3</sup>	(X+30)%	X%	X%
- Punktlighet (%)	Y%	Z%	Z%
- Omsetning pr. ansatt (kroner)	+ y%	+ x%	425.000
<b>KJØREVEGEN</b>			
- Drift/vedlikehold (mill.kr.)	1.360	1.416	1.388
- Nyinvesteringer (mill.kr.)	765	510	332
<b>NSB TOTALT</b>			
- Sykefravær (%) <sup>4</sup>	3,5%	6,0%	7,3%

Årsoverskuddet skal økes med 435 mill.kr. fra 1990 til 1997. Her er det tatt hensyn til at tilskuddet til godstrafikken skal opphøre.

Totalrentabiliteten skal tilnærmes det som er vanlig innenfor transportsektoren hvor virksomheten har store deler av inntekten fra offentlig sektor.

Egenkapitalandelen er i dag noe usikkert definert. Statens kapital blir - sett fra myndighetenes side - gjerne betraktet som gjeld. I så måte har Trafikkdelen en egenkapital andel under 1%, men hvis "ikke-rentebærende" gjeld betraktes som egenkapital, vil andelen være rundt 50%. Godstrafikkdivisjonen og den kommersielle delen av Persontrafikkdivisjonen skal i 1997 i store trekk kunne finansiere sin egen utvikling gjennom eget likviditetsoverskudd.

- 1: Årsoverskudd før årsoppgjør; d.v.s. etter finans. I.f.t. det som ble presentert i SMS brev til divisjonene/avdelingene av 19.3.91 foreslås en økning i 1997 på 145 mill.kr. (herav 130 på gods). Materielldivisjonen og Konsern-/Støtte-/Servicefunksjonen skal gå i balanse - her vil produktivitetsmål komme inn.
- 2: Bør komme med når balanse-kontoen er på plass. Balansen pr. 1.1.91 etter nye avskrivningsregler og deling på divisjonene vil være klar i månedskiftet april/mai.
- 3: En mulig tallfesting
- 4: I.h.t. forslaget til Arbeidsmiljø- og bedriftshelsetjenesten



Punktligheten er det viktigste beslutningskriterier våre kunder har enten de skal reise eller sende sine varer. Uten en tilnærmet 100% "Just in Time"-toggang enten det gjelder person- eller godstog vil bedriftens relative konkurransevne forverres over tid.

Omsetning pr. ansatt brukes ofte som et effektivitetsmål for bedrifter. Målstørrelsen her er alle eksterne inntekter inkludert inntekter fra offentlig sektor. Tallstørrelsen for 1990 er svært lav. Linjegods har sannsynligvis mer enn det dobbelte.

Drift/vedlikehold, Kjørevegen er beregnet utfra at de rene driftskostnadene skal reduseres med minst 3% p.a. Myndighetene har satt som krav at totalbeløpet skal reduseres med 2% p.a. Differansen gjør det mulig å holde et noe høyere tempo i fornyelsesarbeidene.

Nyanlegg, Kjørevegen ønskes trappes opp i.f.t. til dagens nivå. Utbygging av Østfoldbanen for 200 km/t innen år 2000 har høyeste prioritet.

Sykefraværet vil bedriften halvere fra 1990 til 1997.

Det vil på tilsvarende måte bli utarbeidet mål for bedriftens strategier. Disse målene er av subjektiv karakter, d.v.s. meningsmålinger blant kunder og ansatte m.h.t. hvordan disse gruppene oppfatter NSBs kjennetegn, jfr. strategi-avsnittet.

STRATEGIMÅL	ÅR 1997	ÅR 1992	ÅR 1990
EKSTERNT <sup>1</sup>			
- Service			
- Pålitelighet			
- Komfort			
- Info.teknologi			
- Riktig pris			
INTERNT <sup>2</sup>			
- Offensiv medarbeider - og lederutvikling			
- Godt arbeidsmiljø			

1: Måles gjennom meningsmålinger blant befolkningen.

2: Prosent fornøyde måles blant de ansatte i NSB

Da det ikke er foretatt noen undersøkelse over hvordan disse gruppene oppfatter bedriften i dag, er det vanskelig å fastsette realistiske mål nå.

## AKTIVITETER

For å nå de kortsiktige målene vil bedriften gjennomføre følgende aktiviteter:

### Utføre persontrafikk på jernbane

Vi skal tilby jernbanerelaterte reisemuligheter for dem som reiser:

#### Viktig:

Totalreisekonsept

Togservice

Transportkvalitet

Punkttilighet

Planlegge fremtidens materiell

Kostnadseffektivitet

Investeringsplan

- i forbindelse med arbeid

- til og fra arbeid

- i fritiden

Tjenestene tilbys gjennom et variert tog- og rutetilbud.

### Utføre godstrafikk på jernbane

#### Viktig:

Lønnsomhet

Transportkvalitet

Europa

Markedsstrategi

Nye transportløsninger

Segmentere

Prioritere

Informasjonsteknologi

NSB skal være en kostnadseffektiv totaltransportør av varer og gods for storbrukere, transportkunder, industri- og handelsbedrifter slik at disse kan få produsert og/eller distribuert sine produkter.

NSB skal yte miljøvennlige, sikre og raske transporter som er nyttige for kundene og samfunnet. På denne måten vil NSB bli en betydelig og konkurransedyktige transporter for norsk næringsliv, slik at disse igjen kan styre sin internasjonale konkurransevne. Formålet med godstransportene kan oppsummeres til:

**- skape verdier gjennom effektiv transport -**

## Drive, fornye og utvikle kjørevegen

### Viktig:

Sikkerhet

Regularitet

Hastighet

Produktivitet

Utvikle kjørevegen

Kapasitet

Planlegge for 200 km/t

Jernbanens kjøreveg ble i hovedsak anlagt i perioden fra 1850 til og med siste verdenskrig. Utviklingen av anleggsutstyr var kommet meget kort, noe som medførte skarpe kurver, bratte stigninger smale fyllinger og skjæringer. Disse forhold begrenser idag hastigheten, godstogenes størrelse, samt aksellasten. Den forbedring som har skjedd i sviller og skinner, er stort sett tatt ut i økt frekvens og ikke kortere reisetid.

NSB vil på en produktiv måte drive, fornye og utvikle kjørevegen.

Både driften og fornyeelse av kjørevegen vil i større grad bli kanalisert til forebyggende vedlikehold, for på den måten redusere antall feil som fører til forsinkelser i toggangen.

Utviklingen av kjørevegen krever en omfattende offentlig planleggingsprosess. Planleggingsperspektivet er svært langt i forhold til dagens krav til lønnsomhet i person- og godstrafikken. Aktiviteten i 1991 og 1992 vil neppe ha virkning før ved århundreskiftet.

### Viktig:

Understøtte jernbanetrafikken

Konkurransen

Struktur

## Utføre buss- og lastebiltrafikk

NSB skal utvikle, produsere markedsføre og selge:

- kunderettede reisetilbud og
- effektive godstransporter

både på veg og i tilknytning til jernbane f.h.v.:

- skoleelever, arbeids-, fritids- og feriereisende, samt
- organisasjoner og personer

slik at disse får dekket sitt behov for transport.

## Utføre reisebyrå tjenester

### Viktig:

Bringe reisende til tog og NSBs bilruter

Profilere NSB

Finansiell støtte

NSB skal gjennom reisebyråkjeden støtte opp om kjernevirksomheten (finansielt, trafikalt og profileringsmessig) ved å markedsføre og selge reiselivstjenester til personer og privat/offentlig virksomhet slik at deres behov for transport, hotell, aktiviteter og kurs/konferanser oppfylles.



Viktig:

Kompetansesenter

Understøtte kjernevirksomheten

Optimal og kommersiell utnyttelse

Balansestyling

## Utføre eiendomsforvaltning

NSB har 160 millioner m<sup>2</sup> grunn hvorav vel 80% disponeres til sporareal. 19 millioner m<sup>2</sup> benyttes av NSBs ulike enheter og er gjerne beliggende i tettsteder. 11 millioner m<sup>2</sup> leies ut til eksterne brukere.

Bedriften rår også over en bygningsmasse på 701.000 m<sup>2</sup>. Av dette er nær 70% leid ut til interne brukere. Pr. dags dato står 4% ledig.

NSB skal utvikle og forvalte eiendomsressursene slik at NSB kan tilby tidsmessige og effektive transporttjenester til personer og organisasjoner som ønsker å reise eller transportere gods.

Viktig:

Effektivitet

Samspill/samordning

Fleksibilitet

Rettidig og optimalt vedlikehold

Leder- og medarbeiderutvikling

## Utføre verkstedstjenester

NSB skal utvikle, framskaffe og vedlikeholde jernbanemateriell innen person- og godstrafikk, samt for infrastrukturen slik at NSB kan tilby tidsmessige og effektive transporttjenester.

Viktig:

Samordnetvarekjøp

Styring/beslutningskriterier

Riktig pris

Kommersielle betingelser

Variantbegrensning og standardisering

Langsiktighet

Utvikling av innkjøpsstandarder og logistikkbetingelser

## Utføre forsyningstjeneste

Gjennom gode logistikkrutiner skal det sørges for optimalt lager og innkjøp av varer og utstyr.

Det skal utvikles innkjøpsstandarder. Videre skal det utvikles bedre kravspesifikasjonsrutiner med sikte på standardisering, brukerkontakt, innkjøpsbetingelser og vedlikeholdsfilosofi.

Viktig:

Arbeidsmedisinsk kompetanse

Bedriftskunnskap

Kunnskap om de ansattes helse

Kvalitet

Effektivitet

## Utføre støtte-/servicefunksjoner

Innenfor disse funksjonene skal det utføres:

- transportmedisinsk og arbeidsmiljømessig veiledning
- utvikle trivselsfremmende tiltak
- EDB-drift og rådgivning
- juridisk rådgivning
- kontoradministrasjon
- opplæring og utvikling
- lønnsadministrasjon

## Utføre konsernfunksjoner

Viktig:

Troverdighet

Kvalitet

Kompetanse

Helhetssyn

Lojalitet

Tilgjengelighet

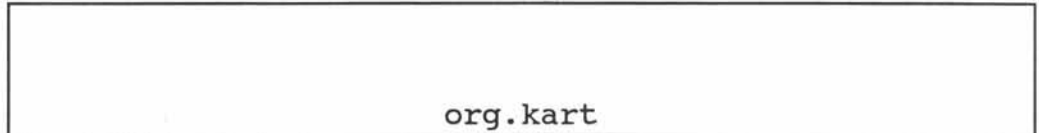
Korrekt og forståelig informasjon

Det skal innenfor disse funksjonene utføres:

- utarbeidelse av konsernovergripende strategier og planer
- dokumentering av jernbanens miljø- og trafikksikkerhetsfortrinn, samt profilering av disse
- dokumentering av NSBs "miljøsynder" (kreosot, oljeutslipp m.m)
- økonomisk og kontroll
- støtte- og pådrivervirksomhet i utviklingen av effektive økonomisystemer
- sikring av en optimal finansiering av virksomheten
- skape forutsetninger, utvikling og oppfølging av lov-, instruks- og avtaleverk, ledelsens og medarbeidernes kompetanse
- profilering av NSB
- utvikle og koordinere internasjonale oppgaver på konsernnivå
- eier- og samarbeidsrelasjoner (spilleregler) vis å vis myndigheter og datterselskap

# ORGANISASJON

Organisasjonen som ble fastlagt i styret i desember 1990; jfr. notatet om konsolideringsstrategien, vil fortsatt gjelde.



Figur 1: NSBs organisasjon

Persontrafikkdivisjonen vil ha ansvaret for persontrafikken på jernbane, fremføring av ekspressgods, samt togproduksjonen for godstrafikk. *1. linje (driftsvedlikeholdet)*

Godstrafikkdivisjonen vil ha ansvaret at NSB er en kostandseffektiv totaltransportør.

Biltrafikkdivisjonen vil ha ansvaret for buss- og lastebiltrafikken.

Reisebyrådivisjonen vil ha ansvaret for NSBs reisebyråkjede.

Banedivisjonen (inkl. Engineering) vil ha ansvaret for vedlikeholdet og utviklingen av infrastrukturen.

Eiendomsdivisjonen vil ha ansvaret for eiendomsforvaltningen.

Materielldivisjonen vil ha ansvaret for verksteds- og forsyningstjenestene.

Avdelingen for arbeidsmiljø og bedriftshelsetjenesten vil ha ansvaret for transportmedisinsk og arbeidsmiljømessig veiledning, samt utviklingen av trivselsfremmede tiltak.

"Serviceavdelingen" vil ha ansvaret for øvrige støtte-/servicefunksjoner.

Strategi- og miljøavdelingen vil ha ansvaret for utarbeidelsen av konsernovergripende strategier og planer, dokumentering av jernbanens miljø- og trafikksikkerhetsfortrinn, samt dokumentering av NSBs "miljøsynder".

Økonomi- og finansavdelingen vil ha ansvaret for økonomisk kontroll, utvikling av økonomisystemer, samt finansiering.



Personal- og organisasjonsavdelingen vil ha ansvaret for forutsetninger, utvikling og oppfølging av lov-, instruks- og avtaleverk, ledelsens og medarbeidernes kompetanse.

Avdelingen for samfunnskontakt og bedriftsprofilering vil ha ansvaret for profilering av NSB.

Direksjonsstaben vil ha ansvaret for internasjonale kontakter, samt eier- og samarbeidsrelasjoner på konsernnivå.

## UTVIKLINGSPLANER

(Skrives etter 30. april)

## RAPPORTERING

For å følge opp planen legges det opp til følgende rapporteringsrutiner:

FRA	TIL	HVA	NÅR	HVORDAN
AD	Styret	Oppnåelse i.f.t. virksomhetsmålene	1. i derpå etterfølgende måned	Skriftlig
AD	Styret	Investeringsoppfølging	Hvert kvartal	Skriftlig
Div-dir.	AD	Oppnåelse i.f.t. virksomhetsmålene, investeringsoppfølging	30 i etterfølgende måned	Skriftlig
Pt-div	AD	Punktlighet	Mandag i påfølgende uke	Skriftlig
Avd-dir.	AD	Virksomhet, prosjekter	Løpende	Muntlig
AD	Div/-avd.dir	Generell informasjon	Hver annen uke	Muntlig

## OPPDATERING AV PLANEN

Planen vil bli oppdatert desember 1991 i.f.m. styret budsjettbehandling for 1992. Full rullering vil finne sted innen 1.7.92.

## VEDLEGG 1

## TRAFIKKDELEN

## RESULTATMÅL (1990-priser)

MILL.KR.

DIVISJONENE	ÅR 1997	ÅR 1992	ÅR 1990
Persontrafikk	50	20	16
Godstrafikk	133	-69	-55
Materiell			-13
Eiendom	60	40	64
Biltrafikk	20	15	9
Reisebyrå	17	10	8
Konsern-/støtte-/servicefunksjoner			10
SUM FØR ÅRSOPPGJØR	280	16	39
ÅRSOPPGJØR	0	0	-154
SUM TRAFIKKDELEN	280	16	-115

## SYKEFRAVÆR

PROSENT

DIVISJONENE	ÅR 1997	ÅR 1992	ÅR 1990
Persontrafikk			
Godstrafikk			
Materiell			
Eiendom			
Biltrafikk			
Reisebyrå			
Banedisjonen (Inkl. Engineering)			
Konsern-/støtte-/servicefunksjoner			

## OFFENTLIG KJØP OG FELLESKOSTNADER

(se fotnoter angående prisnivå)

MILL.KR.

	ÅR 1997 <sup>1</sup>	ÅR 1992 <sup>2</sup>	ÅR 1990
OFFENTLIG KJØP			
- Persontrafikk <sup>4)</sup>	235	287	271
- Godstrafikk	0	0	157
SUM OFFENTLIG KJØP	235	287	428
FELLESKOSTNADER		<sup>3</sup>	
- Persontrafikk <sup>4</sup>	266	343	306
- Godstrafikk <sup>5</sup>	89	115	102
- Konsern-/støtte-/service <sup>6</sup>	90	122	125
SUM FELLESKOSTNADER	445	580	533
SUM KJØP	680	867	961

1: Tallene er i 1990-priser. Beregnet ut fra 1990-tallene.

2: I.h.t. NSBs brev til Samferdselsdepartementet om NSB Rammebudsjett. Tallene er i 1992-priser.

3: For 1992 er det forutsatt 5% effektivisering for Service-/støttefunksjonene i faste priser. Forøvrig fordelt mellom Person- og Godstrafikk i.h.t. 1990.

4: I.h.t. til Persontrafikkens målsetting om 2% produktivitetsforbedring p.a..

5: Myndighetenes krav vedrørende felleskostnader er 2% p.a.

6: I.h.t. ADs krav om 5% effektivisering p.a. i service-/støttefunksjonene



# KJØREVEGEN

## BEVILGNINGER TIL KJØREVEGEN

(se fotnote angående prisnivå)

MILL.KR.

	ÅR 1997	ÅR 1992 <sup>1</sup>	ÅR 1990
DRIFT-/VEDLIKEHOLD			
- Bane: Drift <sup>2</sup>	840	1009	1.016
- Bane: Fornyelse	533	413	372
+ Sum Banedivisjonen	1.373	1.422	1.388
+ Engineering <sup>3</sup>	-13	-6	0
SUM DRIFT-/VEDLIKEHOLD	1.360	1.416	1.388
NYINVESTERINGER <sup>4 5</sup>	765	510	332
SUM BEVILGET	2.125	1.926	1.720

- 
- 1: I.h.t. NSBs brev til Samferdselsdepartementet om NSB Rammebudsjett 1992.
  - 2: I.h.t. Banedivisjonens målsetting om 3% produktivitetsforbedring p.a.. Differansen til myndighetenes krav til 2% p.a. går til økte reinvesteringer.
  - 3: Overskudd for Engineering regnes her som en negativ bevilgning. Beløpet er lagt til reinvesteringene på Bane, slik at sum drift og vedlikehold er i.h.t. Strategisk Rammeplan.
  - 4: Høyalternativet fra Strategiske Rammeplan; d.v.s. pluss 20% i bevilgningene totalt sett i perioden 1994-97.
  - 5: Forslaget et eksklusiv investeringer i forbindelse med en eventuell hovedflyplass.