

65.012.2 NSB

Konsernplan

Kortversjon





Ex. 1

65.012.2 NSB

09 tu08083

Forord

NSB har en historie med jevn vekst og utvikling gjennom mange år. Dette bildet har imidlertid endret seg sterkt i de senere årene. Konkurransen har blitt hardere, og jernbanens andel av markedet er blitt kraftig redusert.

Vi er alle enige om at denne utviklingen kan og må snus.

Det er gledelig å se at det satses med framgang på toget i våre naboland og ellers i Europa. Dersom vi i Norge skal få en tilsvarende oppslutning om jernbanen, må vi først og fremst bli enige om hva som skal gjøres. Vi må samle kreftene om klare prioriteringer og felles mål. Vi må vinne forståelse hos våre eiere og våre medarbeidere, - og ikke minst hos våre nåværende og framtidige kunder. Vi må framstå som en organisasjon som har indre samhold og som tilfredsstillr kundenes behov og ønsker.

Denne konsentrerte utgaven av konsernplanen, som du nå holder i hånden, skal bidra til at du blir kjent med våre mål og strategier. Først da vil NSB etter hvert framstå som en samlet organisasjon med klare prioriteringer. Det er en forutsening for at vi skal vinne fram med våre ønsker om satsing på NSB. Og jeg er overbevist om at vi med en riktig satsing, hvor markedsretting og effektivitet står i fokus, etterhvert vil være i stand til å stå ved egen kraft - gjennom lønnsomhet

KRISTIAN RAMBJØR

Jernbaneverket
Biblioteket

Hva er en konsernplan?

En konsernplan er et virkemiddel for en gjennomtenkt og helhetlig satsing på en bedrifts virksomhet. I vårt tilfelle er planen ett av resultatene fra det omfattende planarbeidet som har pågått i 1991, og hvor flere hundre ledere og tillitsvalgte har deltatt.

Det er ikke første gang det utarbeides planer i bedriften vår, men denne planen er en plan for hele NSB. Den skal hjelpe oss til å se de forskjellige virksomhetene våre i sammenheng, og den skal være et utgangspunkt for de planene som legges i de enkelte divisjonene og i avdelingene.

Et gjennomgående poeng i planen er at kundene hele tiden er satt i fokus. Det er jo kundene vi lever av, og det er de som til syvende og sist avgjør om NSB har livets rett. Planen skal derfor sikre at vi bruker ressursene våre på en måte som er til kundenes beste.

Planen forteller hva vi vil, hvilke langsiktige og kortsiktige mål vi har, og hva vi skal gjøre for å nå disse målene. Når vi alle har en felles oppfatning av dette, blir det lettere å lede bedriften, lettere å delegere myndighet og lettere å følge opp de ulike tiltakene.

Konsernplanen bør være et dokument som skaper tillit hos både politikere, næringsliv og kunder. Og selvfølgelig innad i bedriften. Dermed viser vi alle parter at det er gode grunner til å satse på NSB.

Hvor står vi?

I mer enn hundre år var jernbanen et dominerende transportmiddel i landet vårt. Men fra 1960-årene ble konkurransen mer og mer skjerpet. Flytrafikken vokste kraftig, veitrafikken økte eksplodivt, og vi fikk en formidabel utbygging av veinettet. I dag har 80 prosent av husstandene i landet bil, og personbilen står for nesten 90 prosent av transportarbeidet.

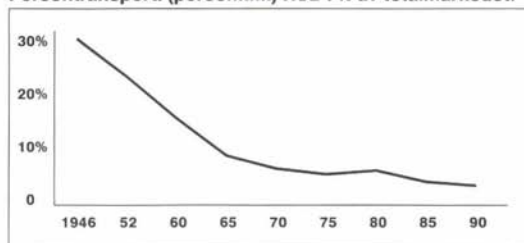
Jernbanen har kjempet hardt for å hevde seg i konkurransen. Først og fremst har det vært en forsvarskamp, hvor det har vært nødvendig med rasjonalisering og nedleggelse. Det har ikke vært økonomisk dekning for å investere i nye tiltak som kunne styrket vår stilling i markedet vesentlig.

Den siste banestrekningen som ble bygget var linjen Fauske-Bodø, fullført i 1962. Blant andre satsinger må vi også nevne Oslo-tunnelen og anleggene i tilknytning til Oslo S, som representerer verdifulle bidrag.

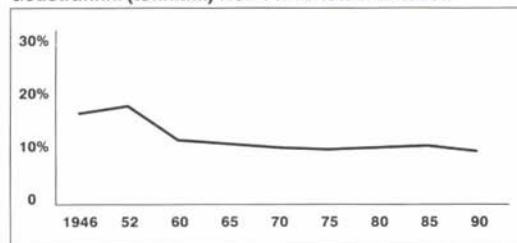
Konklusjonen blir likevel at lave investeringer og høye driftskostnader gjennom hele etterkrigstiden har fått oss til å sakke akterut i kampen om kundene. Det viser våre markedsandeler.

Det er på tide å foreta et taktskifte!

Persontransport. (personkm.) NSB i % av totalmarkedet.



Godstrafikk. (tonnkm.) NSB i % av totalmarkedet.





Hvor går vi?

Ute i Europa satses det nå på stadig raskere tog, og et europeisk høyhastighetsnett er under bygging. Den økte satsingen på transport med jernbane skyldes at det har blitt trangt på veiene og i luften. Og at både bil og fly har klare miljøulempere.

De samme ulempene finner vi i tett befolkede deler av Norge, noe som har ført til at det stilles stadig strengere krav til miljø- og energivennlig transport. Under slike forhold har toget klare fortrinn. I tillegg er det jo også et svært sikkert transportmiddel. Vi i NSB må utnytte dette offensivt!

Toget er i dag det eneste transportmiddelet som har vesentlige muligheter til å øke farten. Økt fart vil gi flere kunder. I Sverige er maksimalhastigheten nå 200 km/t, og det nye "snabbtåget" mellom Stockholm og Gøteborg har tatt mange passasjerer fra flyene.

Samtidig er det klart at konkurransen vil bli skarpere. Kundernes krav til kvalitet øker, og det er klare tegn på at beskyttelse av enkelte transportmidler gjennom lover og reguleringer, er på vei ut.

I hele Europa bygges grensene ned, og det åpnes for stadig sterkere internasjonal konkurranse. Forholdene legges også til rette for å effektivisere transporten ved å åpne for konkurranse på sporet mellom de ulike jernbaneselskapene.

Dette stiller større krav til oss i NSB. Vi skal klare å konkurrere så fremt konkurransen skjer på like vilkår. Men større konkurranse betyr at vi blir nødt til å omstille oss på flere områder.



Hva betyr omstilling?

I en skjerpet konkurransesituasjon må vi i NSB klare å forandre oss like raskt som konkurrentene.

Det beste utgangspunktet for omstilling er at vi alle utvikler en felles bevissthet om hva som bør endres. Vi bør ha den samme sterke troen på framtiden og den samme sterke viljen til å satse og tenke nytt. Framtidens konkurransesamfunn vil kreve at vi tenker økonomisk, og at hensynet til kunden gjennomsyrrer våre holdninger til ansvar og service.

For å få til dette, må vi bygge opp et indre samhold som er utviklet gjennom åpne diskusjoner. Men når beslutningene er fattet, står vi sammen utad.

Vi vil trenge ledere som kan ta raske og fornuftige beslutninger og som legger vekt på å oppnå resultater. Vi trenger synlige ledere som tar ansvar og som har evne til å samle, bruke og utvikle medarbeidernes kompetanse. Og som ikke minst kan kombinere resultatkrav med omsorg og trygghet.



Hensikten

I både store og små organisasjoner er det viktig å ha et klart bilde av hensikten med det en gjør. Denne hensikten, som også kan kalles forretningsidéen, beskriver i generelle vendinger hva organisasjonens hovedoppgaver er. Når en setter i gang bestemte tiltak, er det klokt å kontrollere om de stemmer med den opprinnelige hensikten. For oss i NSB er denne formulert slik:

NSB skal utvikle, markedsføre og produsere konkurransedyktige:

- reisetjenester for arbeids-, forretnings- og fritidsreisende, slik at de får dekket sitt reise- og opplevelsesbehov.
- transporttjenester for bedrifter og organisasjoner, slik at de kan utøve sin næringsvirksomhet på en økonomisk og effektiv måte.

Jernbanetransport skal være kjernen i virksomheten.

Vi understreker altså at jernbanetransport skal være vår grunnpilar. Men kundenes krav til kvalitet i alle deler av reisen øker. Derfor skal vi også satse på annen virksomhet som bidrar til at markedet finner vårt tilbud interessant. Og som derfor i sin tur kan bedre vårt økonomiske resultat.

Vi skal også kunne satse på annen virksomhet som fremmer en langsiktig bedring av vår konkurransevne og lønnsomhet. I siste instans betyr det virksomhet som gir oss nye kunder. Vår reisebyråvirksomhet og vår biltransport er gode eksempler på det.

Det er også lagt vekt på at vi ikke skal ha noe organisatorisk skille mellom kjørevei og trafikkdelen. Det betyr at vi ikke vil skille ut banedivisjonen fra NSB, tilsvarende det svenskene gjorde da de opprettet Banverket som eget selskap.

Vår kjørevei, med alle sine kompliserte systemer, samspiller med toget på en helt annen måte enn bilen gjør med veien. Når begge deler er samlet i en organisasjon, kan vi utnytte ressursene bedre og bli raskere og mer presise både i togtrafikken og i våre beslutninger.



Hva skal være våre kjennetegn?

Overfor kundene ønsker vi i stigende grad å bli kjennetegnet ved:

Kvalitet

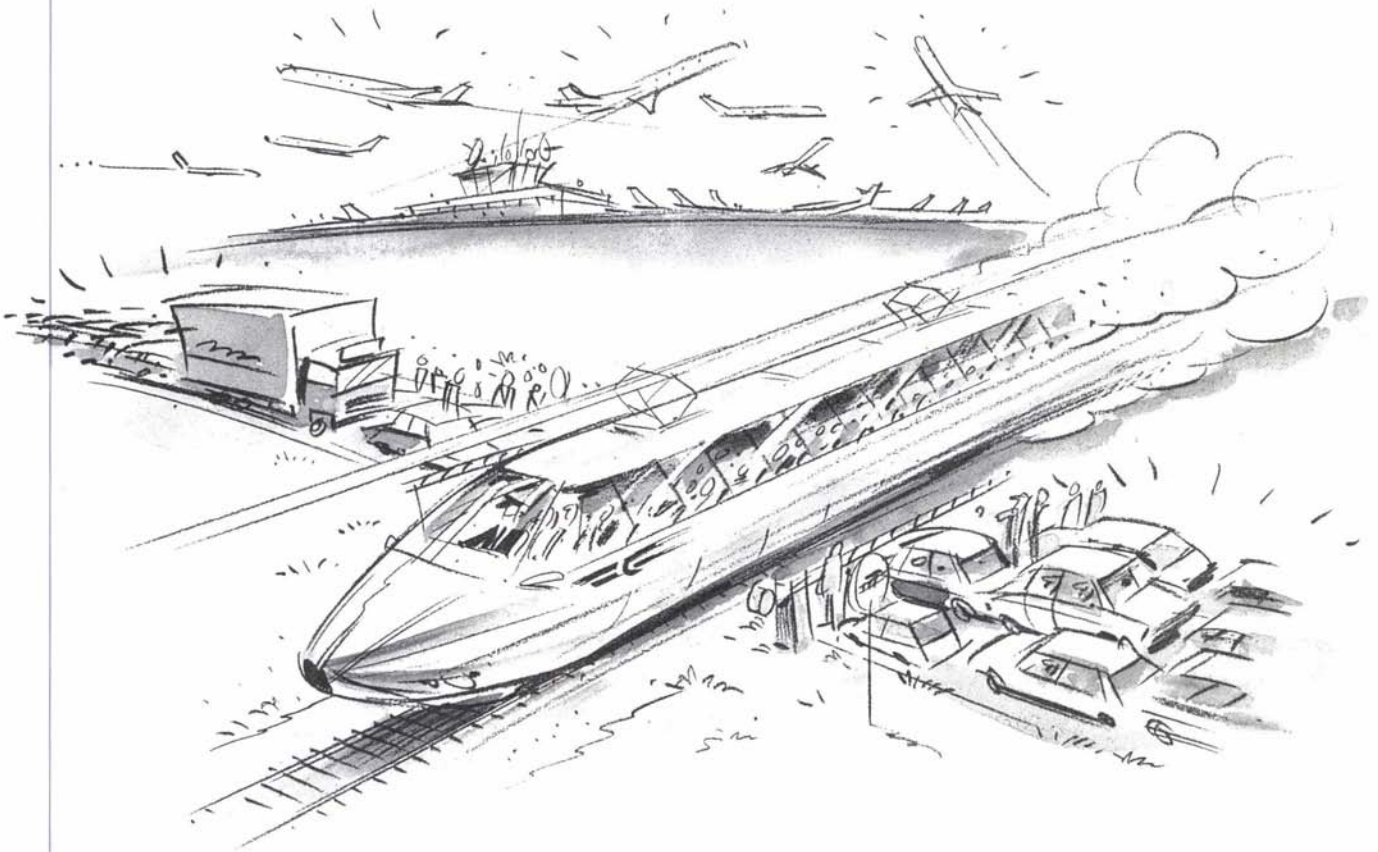
Økende konkurransedyktighet

Effektiv utnyttelse av reisetiden

Trafikksikkerhet og miljøvennlighet er, og skal være, selvfølgelig kjennetegn ved toget.

Internt skal bedriften kjennetegnes ved:

Godt lederskap, stimulerende arbeidsmiljø og serviceorienterte medarbeidere.



NSBs virksomhetsmål

Det er fastlagt flere konkrete mål for vår virksomhet, både på kort og på lang sikt.

Her er noen eksempler:

- Investeringsnivået må høynes vesentlig dersom vi skal settes i stand til å tilfredsstille kundenes krav og behov. I neste jernbaneplan vil vi derfor legge oss på et nivå som innebærer et kraftig løft: 3 milliarder kroner årlig i neste ti-års periode for å modernisere kjørevei, stasjoner, verksteder og materiell og utvikle våre medarbeideres kompetanse, slik at vi blir bedre i stand til å dekke kundenes behov.
- Overskuddet er differansen mellom det vi tjener og det vi bruker. Målet er at vi innen utgangen av 90-årene skal ha et overskudd som setter oss i stand til å fornye trafikkdelen vår ved egen kraft.
- Fravær, og spesielt sykefraværet, bør reduseres. Fravær kan ofte si mye om både trivsel og effektivitet i en bedrift. Samtidig kan også de økonomiske følgene være store. Hos oss var fraværskostnadene i 1991 bortimot en kvart milliard kroner. En liten prosentvis reduksjon i fraværet vil derfor få stor økonomisk betydning.



Organisasjon

Måten vi organiserer oss på betyr mye i arbeidet med å nå de målene vi setter oss.

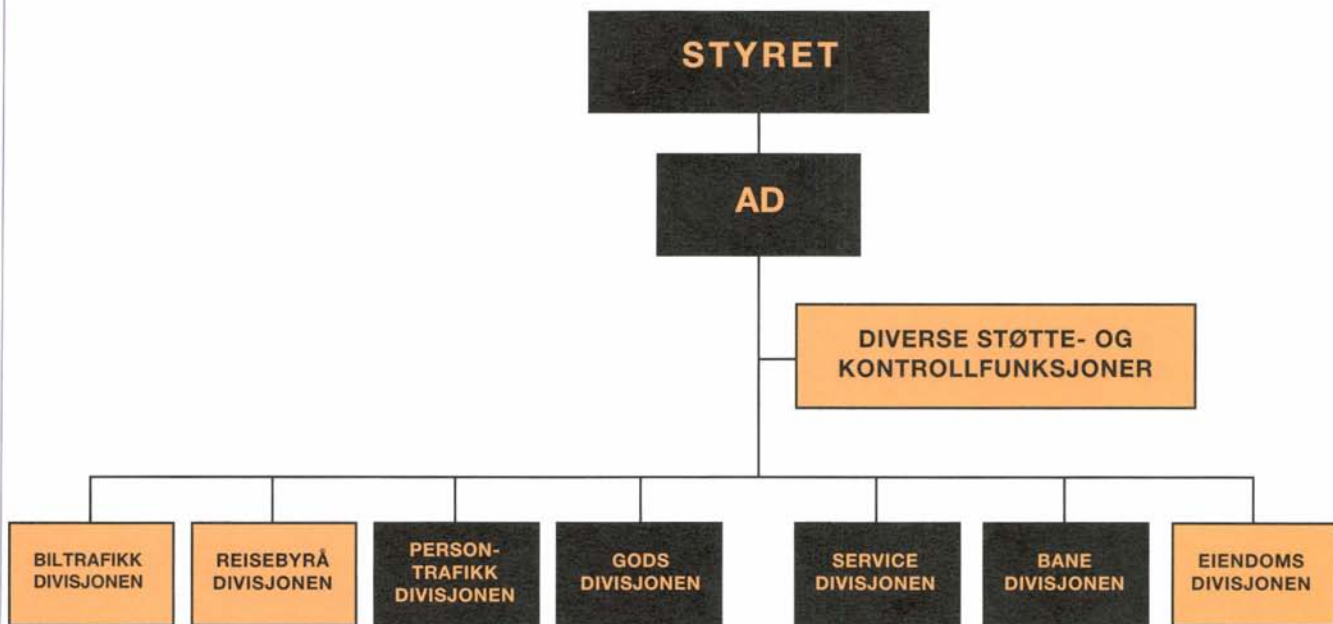
NSBs organisasjon består av avdelinger og divisjoner. En slik inndeling er en forutsetning for å kunne målstyre en så stor og komplisert organisasjon. Det er også en forutsetning for at den enkelte leder skal ha god oversikt over sine ansvarsområder, og det bidrar til å fremme utviklingen av spesialkompetanse på de enkelte områdene.

Alle markedsrettede organisasjoner har en inndeling av denne typen.

Fra 1. januar 1992 er våre markedsdivisjoner rendyrket ytterligere. All kraft skal konsentreres om å heve kvaliteten og servicenivået til beste for kundene våre. Driftsoppgavene er i hovedsak lagt til en egen servicedivisjon, som også har ansvaret for vedlikeholdet av vårt rullende materiell og for konsernets innkjøpsfunksjon.

I tillegg til divisjonene finnes det staber og avdelinger som ivaretar støtte- og kontrollfunksjoner på vegne av administrerende direktør. For enkelte av disse er det også endringer fra 1992. Organisasjonskartet viser ansvarsdelingen.

Hver divisjon og avdeling har utarbeidet egne planer.



Persontrafikkdivisjonen

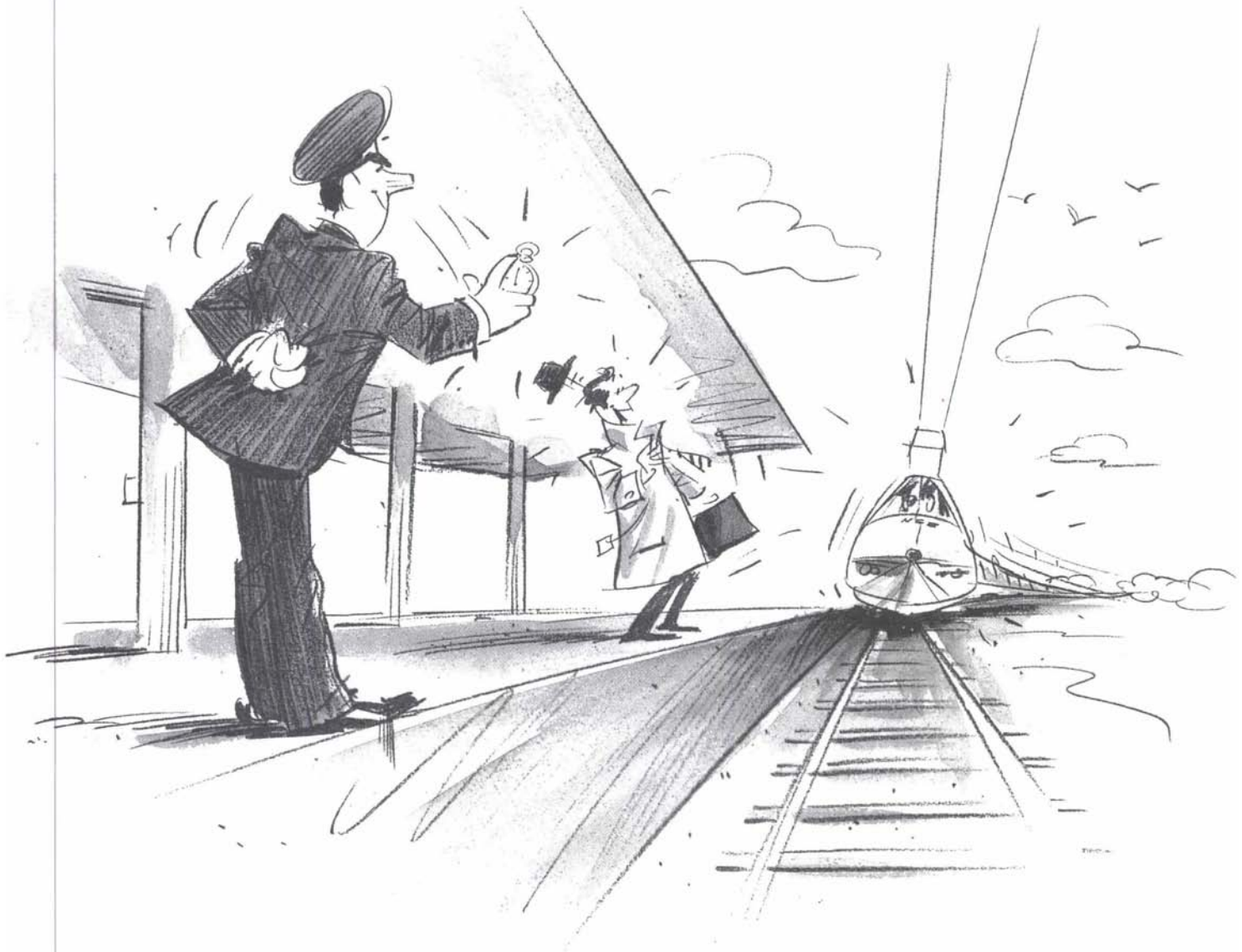
Persontrafikkdivisjonen skal minst tredoble driftsresultatet innen 1997. Det vil være nødvendig for å ha økonomisk grunnlag for å modernisere og fornye vogn- og lokomotivparken, og for å anskaffe nye InterCity- og nærtrafikksett.

For kundene er punktlighet et av de viktigste kriteriene på kvalitet. Dette vil gjenspeile seg i våre prioriteringer av innsatsen i tiden framover.

NSB Persontrafikk vil arbeide for å høyne servicenivået og redusere reisetiden, både gjennom oppgradert/nytt materiell og gjennom forbedring av kjøreveien.

Divisjonen vil også arbeide for å kunne tilby kundene gode totalreiseløsninger. Dette innebærer krav om gode korrespondanser og enkle informasjons-, bestillings- og salgsrutiner.

NSB Persontrafikk arbeider aktivt for å redusere sykefraværet. Målet er at det minst skal komme ned i 5 prosent i 1997.



Godsdivisjonen

Godsdivisjonen skal gå i balanse i 1994. Det betyr at vi skal forbedre resultatet med et tresifret milliontall fra 1991.

For divisjonen betyr det en kraftig satsing på markedssiden, både nasjonalt, nordisk og etterhvert også mot kontinentet.

Arbeidet mot markedet krever et produkt og en organisasjon som arbeider med omstilling og personalutvikling.

Kravene til framføringstid, punktlighet og effektiv organisering av transportene blir viktige.

Internt er kompetanse og verktøy innen informasjonsteknologi, styringssystemer, logistikk og medarbeiderutvikling sentralt.

Når vi i tillegg legger inn kravet til kvalitet i forhold til kunder, medarbeidere, produkt og atferd, - ja, da har divisjonen rikelig med oppgaver - og muligheter. Kvalitet er nemlig overordnet. Godsdivisjonen *vil* gå i balanse i 1994!



Reisebyrådivisjonen

NSB Reisebyrå vil sikre sin posisjon i det norske reisebyråmarkedet, og oppnå en markedsandel på 15 prosent i 1997.

Divisjonen skal ha som hovedmål å oppnå tilfredsstillende lønnsomhet og høy kompetanse både innen forretningsreisemarkedet og ferie/fritidsmarkedet.

NSB Reisebyrå er markedsledende som leverandør til det offentlige. Denne posisjonen skal sikres, samtidig som reisebyrådivisjonen satser på å øke markedsandelen i det private forretningsreisemarkedet.

Reisebyrådivisjonen ser voksende muligheter i ferie- og fritidsreisemarkedet og satser på å oppnå tilfredsstillende lønnsomhet også på denne delen av virksomheten.

Reisebyråbransjen er og vil bli preget av krav til god service og høy effektivitet.

NSB Reisebyrå vil gjennom utvikling av arbeidsmiljøet og den enkelte medarbeider sørge for at vi når de mål som er satt.



Biltrafikkdivisjonen

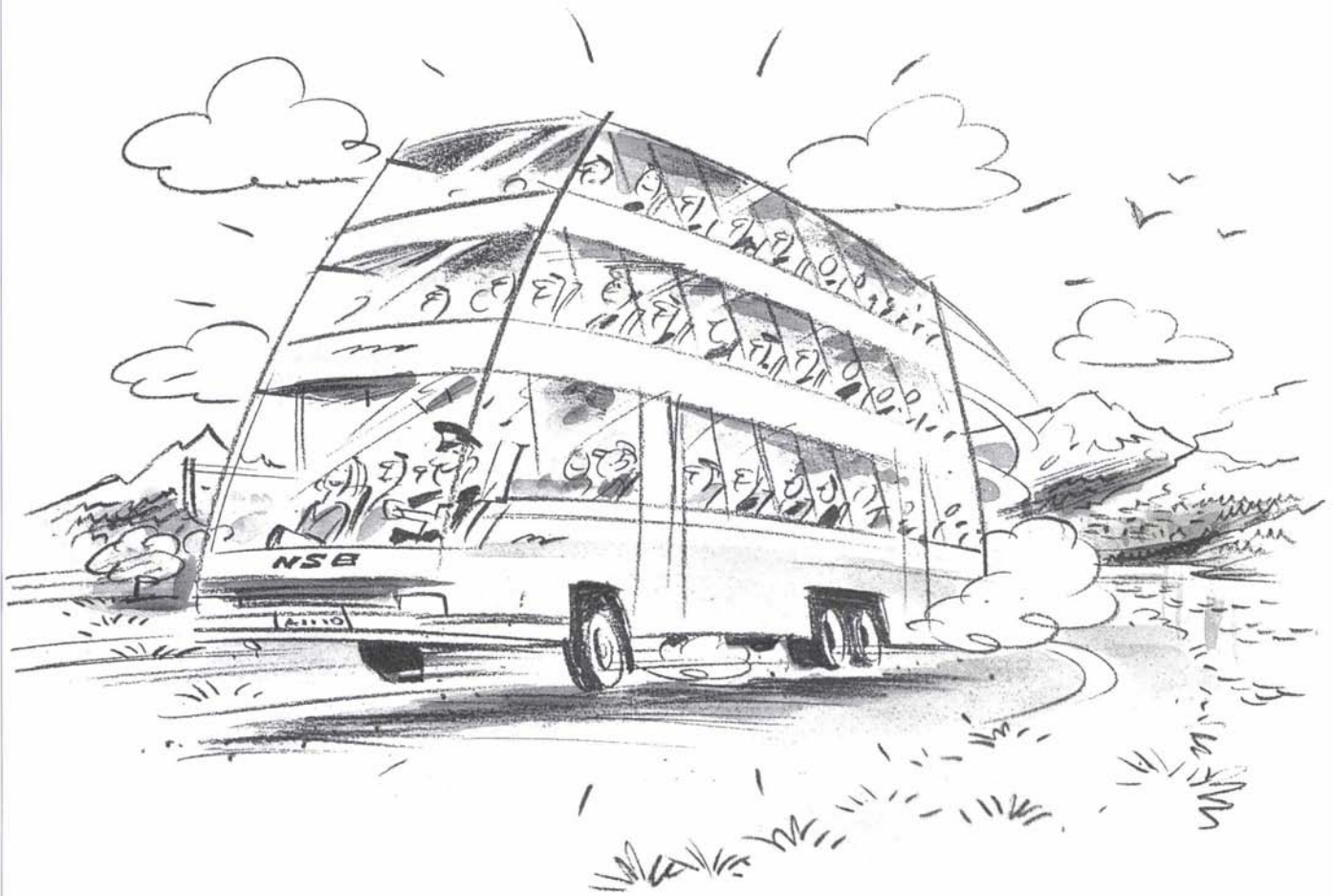
NSB Biltrafikk skal fordoble det økonomiske resultatet fram mot 1997. Ved god lønnsomhet og konkurransedyktige reise- og transporttjenester skal vi vokse i og omkring større byer i Sør-Norge. Divisjonen skal bidra med nye kunder og økonomisk avkastning til NSB.

For å nå målene må vi øke effektiviteten med tre prosent årlig. Det forutsetter at personalkostnader og andre kostnader er på nivå med konkurrentenes. Gjennom resultatene skal vi styrke divisjonens egenkapital og gi grunnlag for økt fornyelse av vognparken.

Gjennom punktlighet, kundeorienterte tilbud og tillit hos fylkeskommunene, skal persontrafikken økes med 15 prosent fram til 1997. NSB Biltrafikk skal vinne anbud og ny trafikk i sentrale strøk, men skal også avvikle trafikk med underskudd.

I godstrafikken skal NSB Biltrafikk, ved punktlighet og kunderettede tilbud på system- og kombitransporter, oppnå en trafikkvekst på 40 prosent fram til 1997. Konkurransesevne og lønnsomhet skal sikres ved god kapasitetsutnyttelse og nært samarbeid med NSBs kjernevirksomhet.

Gjennom godt lederskap skal de ansatte i biltrafikkdivisjonen oppleve et stimulerende arbeidsmiljø. Sykefraværet skal halveres fram til 1997.



Banedisjonen

Banedisjonen skal på en effektiv måte drive, fornye og utvikle kjøreveien.

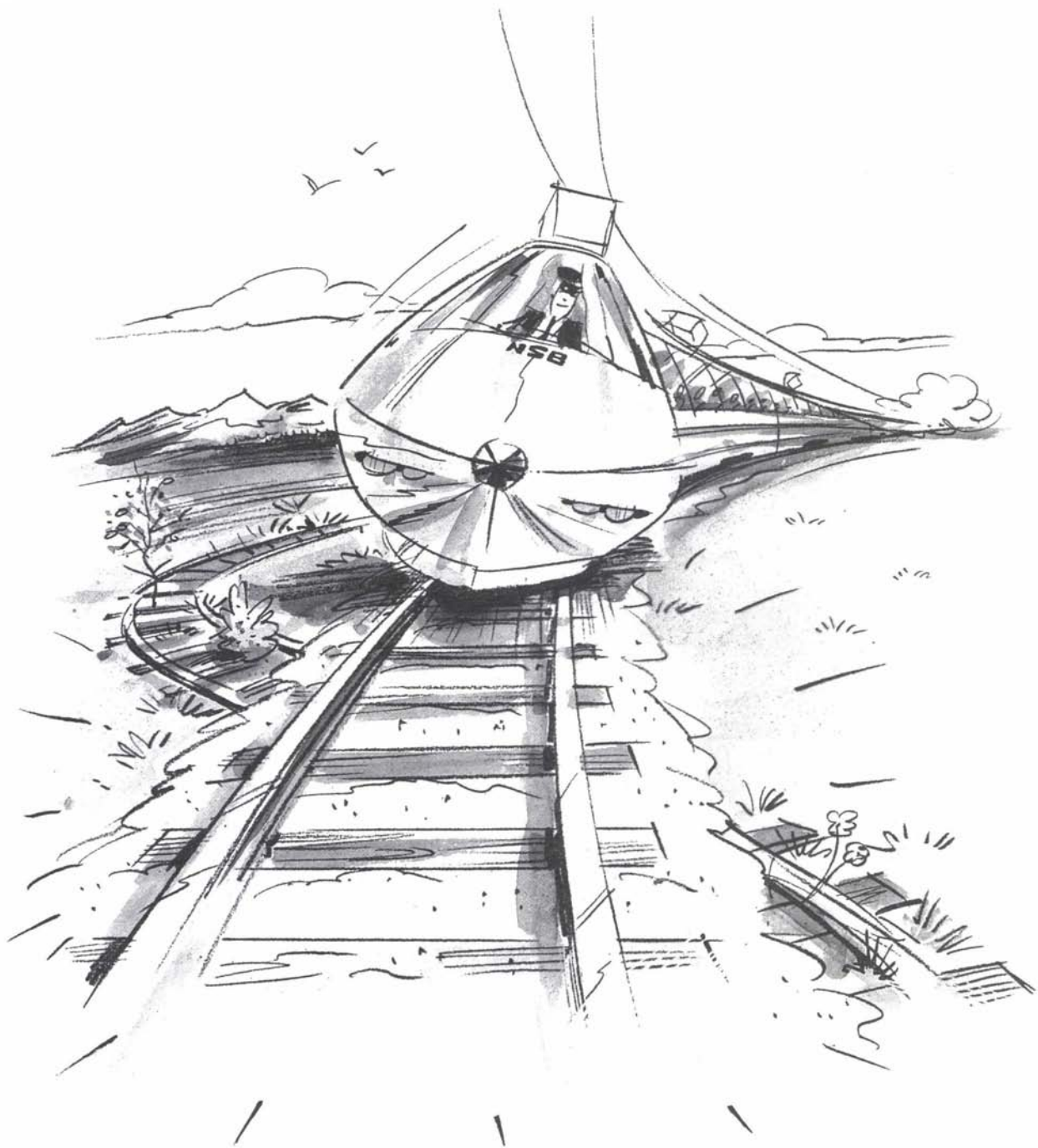
Sikkerheten skal opprettholdes på dagens høye nivå. Andelen tog som blir forsinket på grunn av feil i de tekniske anleggene, skal reduseres.

Banedisjonen satser på å skape stimulerende, motiverende og utviklende arbeidsoppgaver for medarbeiderne.

Utvikling av kjøreveien er viktig for å styrke jernbanens posisjon i norsk samferdsel. Alle større infrastrukturprosjekter tar imidlertid lang tid, både når det gjelder planlegging, behandling og selve anleggsarbeidet. Det vil derfor gå noen år før vi ser effektene av en økt satsing på dette området.

De største tiltakene i de nærmeste årene blir dobbeltsporet på strekningen Ski-Moss, Finsetunnelen og byggetrinn 3 på Alnabru i Oslo.

Høyhastighet med dobbeltspor til svenskegrensen vil bli en høyt prioritert oppgave på lengre sikt. Økning av sporkapasiteten i de tette befolkningssentra i landet vårt, vil også være en viktig utfordring.



Service divisjonen

Service divisjonen skal være leverandør av togdrifts- og vedlikeholdstjenester til persontrafikk- og godsdivisjonen og kjennetegnes av kvalitet og effektivitet.

Vi skal bidra vesentlig til NSBs lønnsomhetsutvikling og markedsdivisjonenes konkurransedyktighet og være bedre enn eksterne leverandører. Dette vil kreve en sterk markeds- og serviceorientert kultur.

For å nå målene vil vi satse sterkt på å videreutvikle det faglige nivået. Gjennom samarbeid skal vi forbedre produktiviteten med minst 30 prosent innen utgangen av 1993.

Tilgjengeligheten til materiellet skal forbedres vesentlig - først og fremst gjennom redusert oppholdstid på verkstedene og bedre total planlegging.

Divisjonen skal ved høy kompetanse bidra aktivt til gode tekniske løsninger og profesjonelle vedlikeholds- og innkjøpssystemer.

Grunnlaget for å lykkes ligger i samarbeid, arbeidsmiljø og ledelse.



Eiendomsdivisjonen

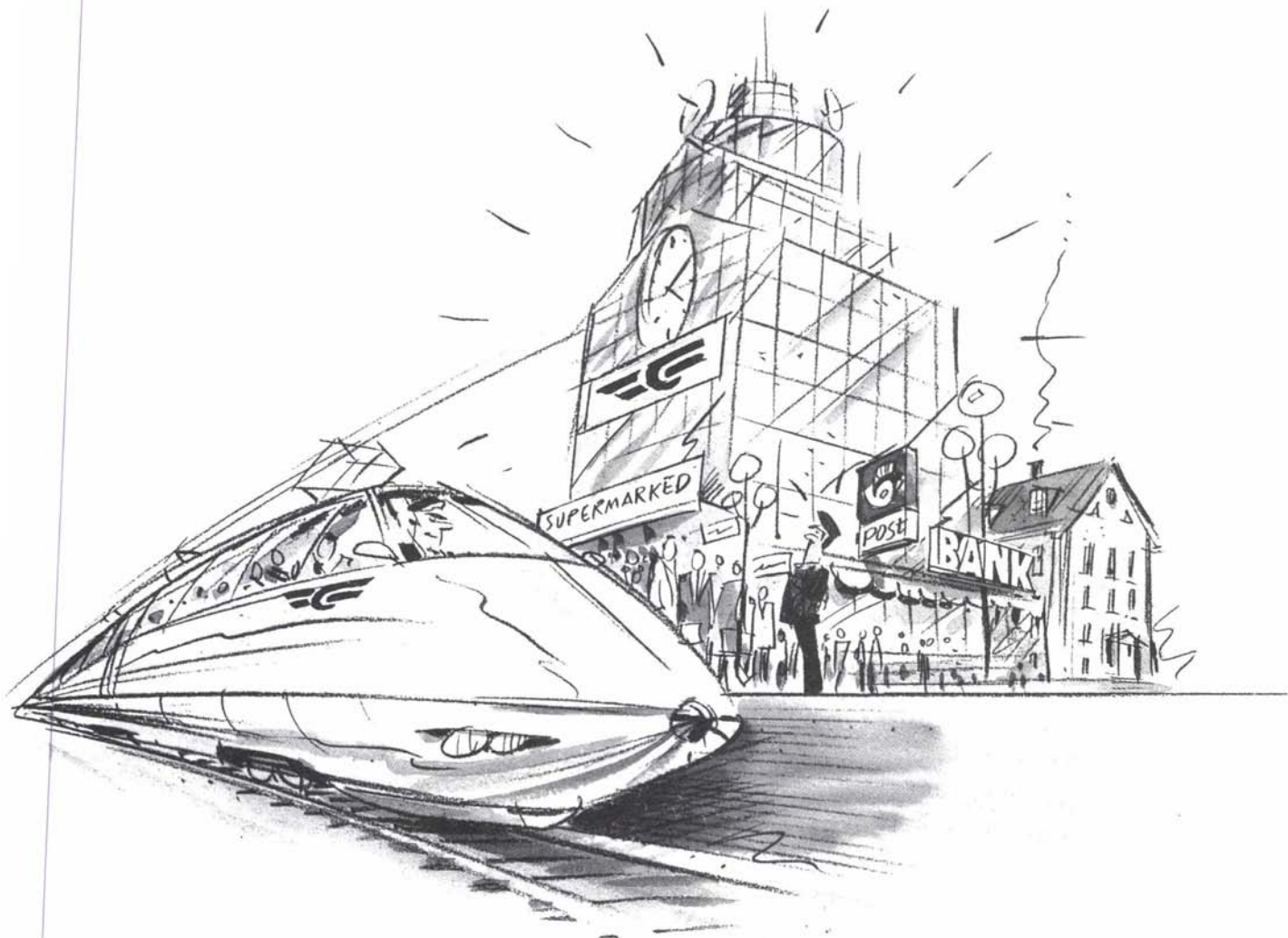
Eiendomsdivisjonen skal utvikle og forvalte NSBs eiendommer på en måte som styrker vårt tilbud til kundene samtidig som det styrker NSBs økonomi.

I tiden fram til 1997 vil divisjonen videreføre arbeidet med å utvikle de viktigste stasjonene. I alt 50 stasjoner vil gjennomgå en omfattende oppgradering, mens det ved ca. 50 andre stasjoner vil bli foretatt enklere forbedringer.

For å skaffe nye inntekter, vil divisjonen utvikle eiendommer som vi ikke trenger til eget bruk, for salg eller utleie.

Gjennom opplæring og effektivisering skal kostnadene ved drift og vedlikehold av eiendommene i 1997 ligge på samme nivå som i velrenommerte eiendomsselskaper.

Det økonomiske resultatet av den løpende eiendomsvirksomheten skal omtrent økes med 50 prosent fram mot 1997. I tillegg kommer gevinster ved salg av eiendommer. Dette er divisjonens bidrag til konsernet som NSB som helhet vil få nytte av.

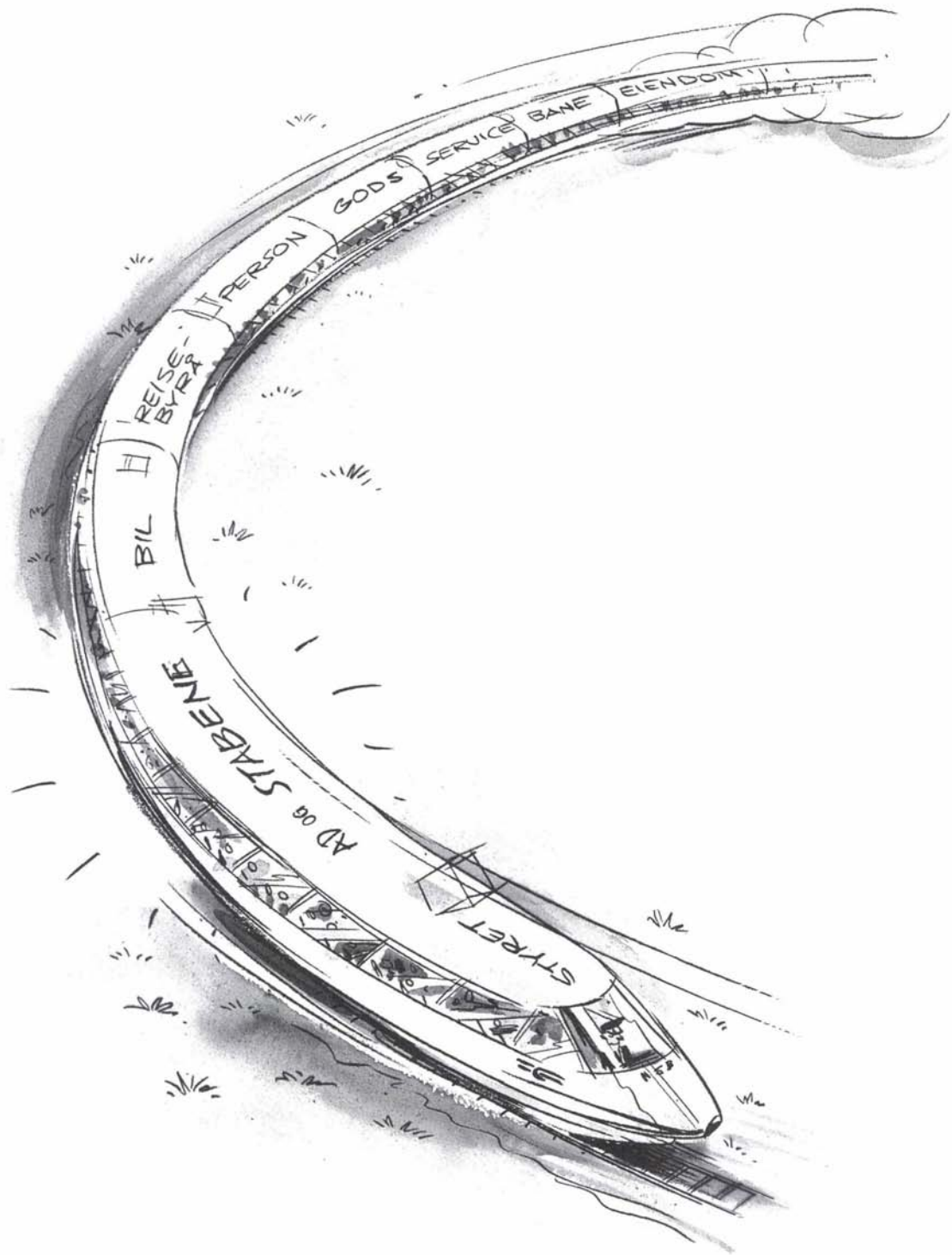


Stabene

Stabene skal støtte administrerende direktør og divisjonene og utøve kontroll- og rådgivningsfunksjoner. Stabene har oppgaver i forhold til eier, styret, kunder, medarbeidere og samfunnet generelt.

Blant viktige stabsoppgaver finner vi ansvaret for den overordnede sikkerhetsfunksjonen. Personalutvikling og organisasjonsutvikling, arbeidsmiljø og bedriftshelsetjeneste, overordnet økonomifunksjon, samt informasjon og profilering er andre eksempler.

Internasjonale oppgaver og internrevisjon er også plassert i stab. NSB har også en egen avdeling for strategisk planlegging og miljø.



Et godt grunnlag for videre arbeid

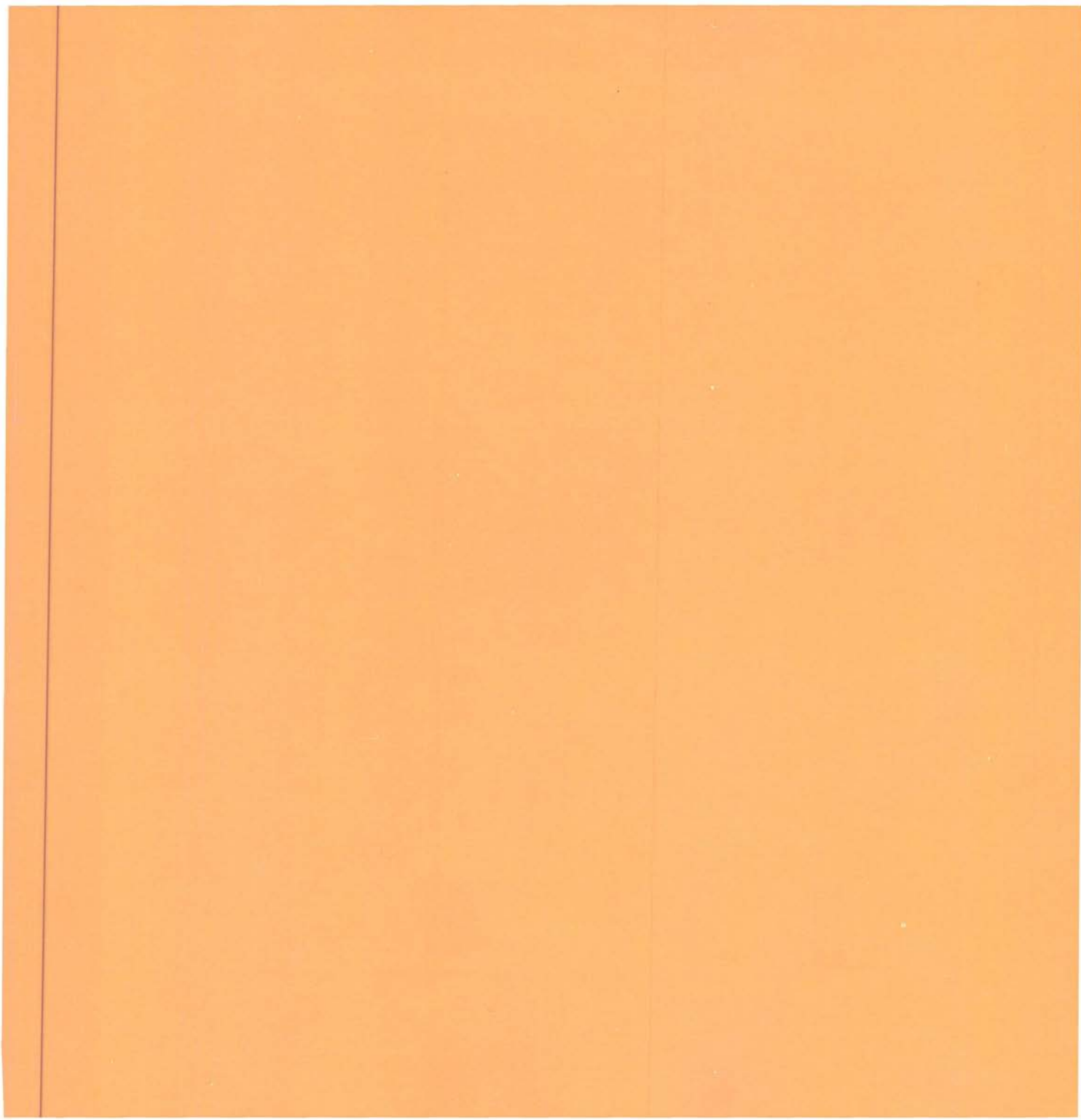
Denne kortversjonen av NSB-konsernets strategiske plan angir grunnlaget for de detaljerte planene som hver divisjon og avdeling har utarbeidet. Disse planene er grunnlaget for neste års budsjett.

En plan må følges opp - hvis ikke er den verdiløs. Den enkelte leders vilje til å følge opp planen, og bruke den aktivt, vil være avgjørende for hvor vellykket dette planverktøyet blir. Likeledes bør alle medarbeidere vise ansvarsfølelse og være aktive overfor sine nærmeste overordnede i oppfølgingen av planen.

Det norske samfunns vilje til å satse på NSB vil komme til uttrykk når Norsk Jernbaneplan for perioden 1994-97 skal behandles under Stortingets vårsesjon i 1993.

Vi er nå i full gang med å utarbeide vårt forslag til jernbaneplan. Denne konsernplanen er utgangspunktet for dette arbeidet. Det er derfor viktig at vi benytter planen til å skape forståelse for betydningen av å framstå som en organisasjon med felles mål og klare prioriteringer.





14. 06. 2000

MIKROFILM

Jernbaneverket

Biblioteket

JBV



09TU08083