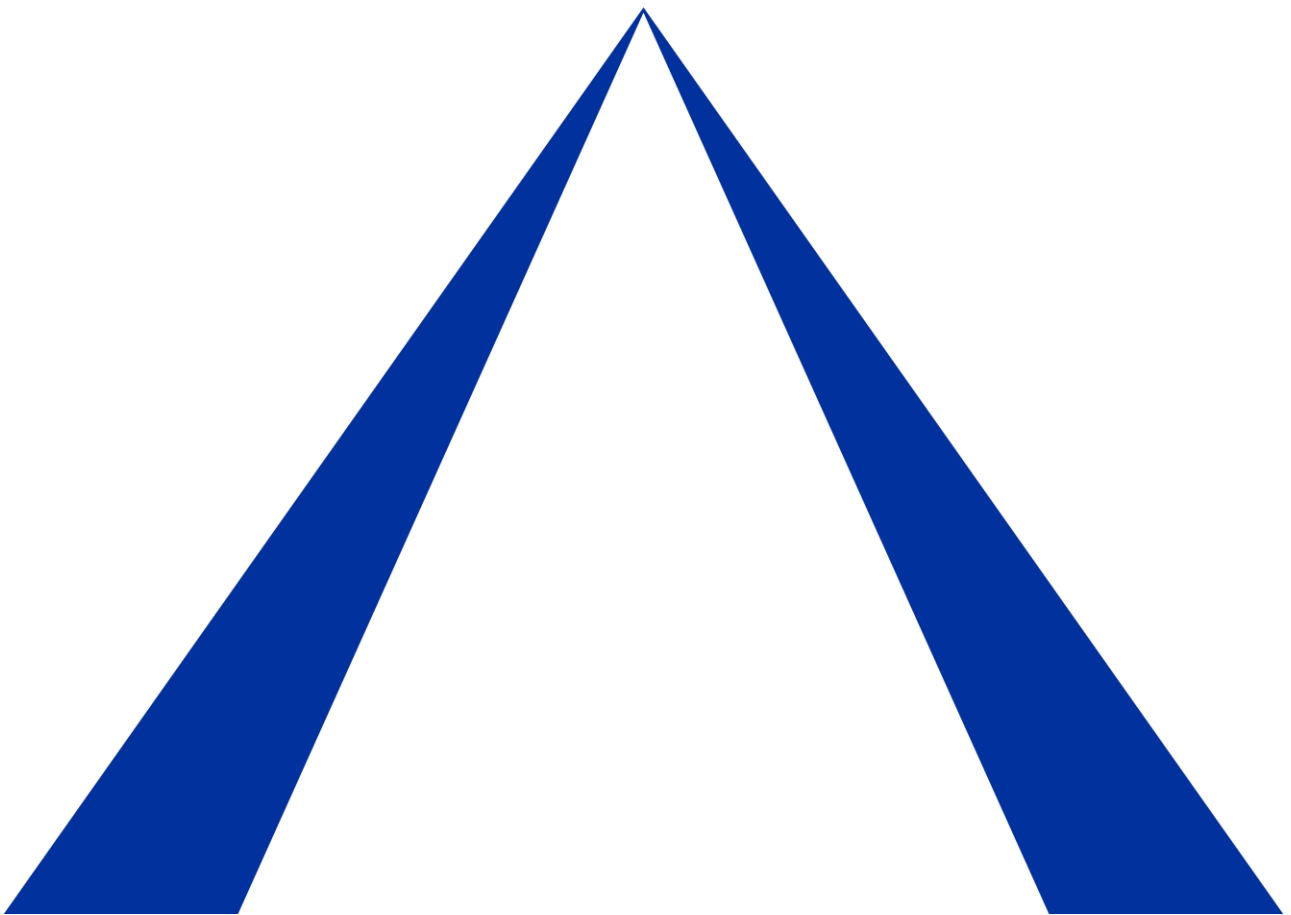


Forslag:
Jernbaneverkets nye organisasjon 2014



Jernbaneverkets nye organisasjon

| | |
|---|-----------|
| Jernbaneverkets nye organisasjon 2014 | 1 |
| 1 Innledning | 3 |
| 1.1 Enklere, mer effektivt | 3 |
| 1.2 Sett fra utsiden | 3 |
| 2 Hovedprinsipper for organisering | 4 |
| 3 Divisjon for infrastruktur | 5 |
| 3.1 Faggrupper | 5 |
| 3.2 Banesjefstrekninger | 6 |
| 3.3 Baneområdene | 7 |
| 3.3.1 Administrativ støtte | 7 |
| 3.3.2 Teknisk operativ støtte | 7 |
| 3.3.3 Prosjekter i områdene | 8 |
| 3.3.4 Baneområder og banesjefstrekninger – beskrivelse av de ulike områdene | 8 |
| 3.4 Infrastrukturdirektør | 15 |
| 3.4.1 Infrastrukturprosjekter | 15 |
| 3.4.2 Energi | 16 |
| 3.4.3 Transport | 16 |
| 3.4.4 Signal og tele | 16 |
| 3.4.5 Plan og teknikk | 16 |
| 3.4.6 Vedlikeholdsstab | 17 |
| 3.4.7 Styringsstab | 17 |
| 4 Trafikk og marked | 20 |
| 4.1 Eiendom | 20 |
| 5 Store prosjekter..... | 21 |
| 5.1 Store utbyggingsprosjekter | 21 |
| 6 Staber hos jernbanedirektør og assisterende jernbanedirektør | 22 |
| 6.1 Generelt om organisering av staber | 22 |
| 6.2 Strategi og samfunn | 23 |
| 6.3 Styring og utviklingsutvikling | 23 |
| 6.4 Sikkerhet | 24 |
| 6.5 Kommunikasjon – herunder Internasjonal seksjon og Jernbanemuseet | 25 |
| 6.6 Intern revisjon | 25 |
| 6.7 Teknologi | 25 |
| 6.8 Prosjektstyringsstab | 25 |

1 Innledning

Gjennom Nasjonal transportplan 2014-23 er det lagt opp til en omfattende satsing på jernbanen. Samtidig stilles det tydelige forventninger og krav om en langt mer effektiv gjennomføring av aktiviteter og oppdrag.

Jernbaneverket må kunne ta på seg en betydelig produksjonsøkning i den kommende NTP-perioden. For å få til dette, er det helt nødvendig at vi tar et solid grep om egen utvikling. Det er derfor igangsatt en gjennomgripende forenkling- og effektiviseringsprosess av Jernbaneverket: Enkelt og effektivt Jernbaneverk. Målet er mer jernbane for pengene.

1.1 Enklere, mer effektivt

Omorganisering er ett av flere virkemidler. Tydelige rammer for hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres og hvem som skal gjøre det er helt grunnleggende for at vi skal kunne utføre oppgavene våre raskt og effektivt. En enklere organisasjonsstruktur med færre nivåer og tydelige beslutningslinjer legger grunnlaget for dette.

Mange av tilbakemeldingene fra "Vi-skal-videre"-toget handlet i stor grad om behov for en enklere organisering med klare roller og fullmakter. Mange ønsker slutt på unødig byråkrati som hindrer effektiv bruk av fagkompetanse.

Her er noen av eksempler på de mange tilbakemeldingene:

«Prosjektene er overbefolket med rådgivere, men har for liten deltakelse fra de som skal drifte anleggene og har kompetanse på jernbanedrift.»

«Sjefen min vet neppe hvem jeg er.»

«Det virker som det er én som kan si ja, og 3 som kan si nei.»

«Sportilgang benyttes ikke effektivt. 40 % av alt arbeid i og ved spor blir ikke utført.»

For å få gjennomført betydelig økt aktivitet må Jernbaneverket sikre nok kompetanse og kapasitet til alt som skal gjøres. En slankere administrasjon og mer ansvar der produksjonen forgår, vil bidra til dette. Jernbaneverkets fagarbeidere, planleggere og ingeniører, må få gjort jobben uten for mye plunder og heft. Og vi må sikre at vi har nøkkelkompetanse i egen organisasjon til kjerneoppgavene våre.

1.2 Sett fra utsiden

Behov for raskere og mer rasjonell gjennomføring av utbyggings- og fornyelsesprosjekter ligger til grunn for at den nye regjeringen nå har varslet en gjennomgang av hele jernbanesektoren. Jernbaneverket er kommet opp på et helt annet nivå i bevilgninger til investeringsprosjektene enn tidligere. En enklere styringsmodell av de største prosjektene våre gir større frihet og fleksibilitet til å sikre optimal framdrift.

Det er bra at det stilles krav til Jernbaneverket. Vi skal produsere mer til samme kvalitet – for mindre administrative kostnader. Forenkling og effektivisering er tvingende nødvendig og må gjennomføres uavhengig av ytre organisering.

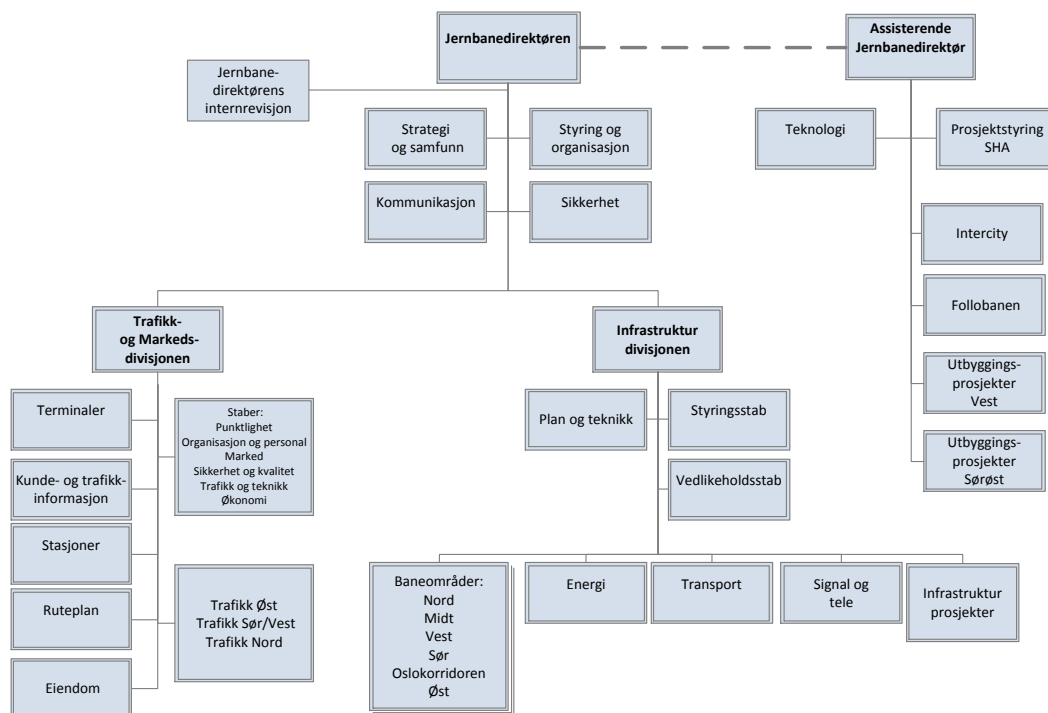
2 Hovedprinsipper for organisering

I utformingen av den nye organisasjonen er det lagt noen hovedprinsipper til grunn.

- Resultatansvar, økonomiansvar og personalansvar skal i størst mulig grad ligge hos samme leder gjennom hele linjeorganisasjonen.
- Kravstilling og -oppfølging skal ligge i linjen og ikke på tvers mellom organisasjonsenheter.
- Linjeenhetene skal så langt det er praktisk gjennomførbart ha råderett over egne ressurser for å utføre sitt oppdrag. Matriseorganisasjoner skal derfor ikke være en foretrukken organisasjonsform.
- Tydelige fullmakter og ansvar for beslutninger skal plasseres der hvor informasjon og kunnskap om hva som skal besluttes er best. Der dette er i de operative miljøene, skal beslutningene tas der.
- Ansvar for gjennomføring skal desentraliseres.
- Ansvar for overordnet prioritering skal sentraliseres.

Jernbanelaget får to divisjoner, Trafikk- og markedsdivisjonen og Infrastrukturdivisjonen. Trafikk- og markedsdivisjonen vil ha samme ansvar som i dag, men vil få tillagt Jernbanelagets eiendomsforvaltning. Infrastrukturdivisjonen vil få ansvaret for drift, vedlikehold og utvikling av infrastrukturen, inkludert gjennomføring av investeringsprosjekter.

Jernbanelaget vil organisere enkelte utvalgte prosjektorganisasjoner som egne organisasjonsenheter. Dette gjelder IC-prosjektet, Follobanen, Utbyggingsprosjekter vest og Utbyggingsprosjekter sørøst. Disse vil følges opp av assisterende jernbanelagdirektør.

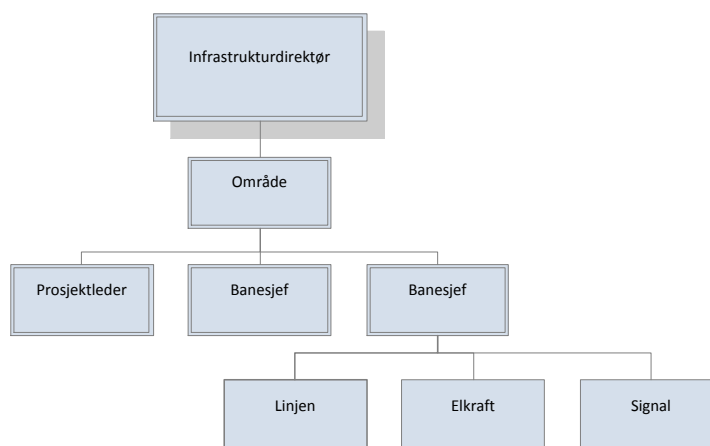


3 Divisjon for infrastruktur

Krav til en enkel og entydig linjeorganisering og behov for bedre samordning mellom investeringer, fornyelser og drift ligger til grunn for den foreslåtte organisasjonsmodellen for en helt ny divisjon for infrastruktur.

Hoveddelen av divisjonen består av 6 baneområder og 17 banesjefstrekninger med en definert geografisk utstrekning. Hver banesjef vil ha faggrupper innen de ulike jernbanefagene. Alle jernbanefaglige ansatte i banesjeforganisasjonen vil tilhøre en slik faggruppe.

Et viktig mål er å styrke gjennomføringsevnen ved å flytte kompetanse og ressurser nærmere "sporet", og ved å forene dagens forvaltning og produksjon. Den foreslåtte strukturen er enklere og har færre nivåer. Hensikten er å tydeliggjøre ansvaret og skape kortere beslutningslinjer. Det er også en sentral målsetning å få bedre samspill mellom drift og gjennomføring av investeringsprosjekter. Ansvaret for å sikre dette samspillet vil ligge på områdenivå.



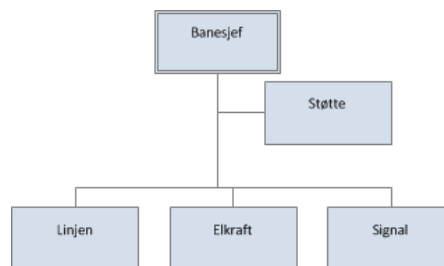
Prinsippskisse for nivåer i Infrastrukturdivisjonen

Under følger en mer detaljert beskrivelse av de ulike organisasjonselementene i Infrastrukturdivisjonen.

3.1 Faggrupper

Svært mange av de ansatte i divisjonen vil være organisert i en faggruppe.

Det vil være faggrupper for linjen, signal, kontaktledning og lavspent. Faggruppens leder har faglig ansvar for en definert delstrekning. Det faglige ansvaret dekker sikkerhet, punktlighet, oppetid, teknisk tilstand og dokumentasjon. Antall faggrupper vil være avhengig av hvilke fag som finnes på strekningen, antall medarbeidere og geografisk utstrekning.



Der det bare er små ressursgrupper innenfor enkelte fag, er disse lagt til en annen faggruppe for å optimalisere administrative ressurser.

Leder av faggruppene vil ha personalansvar for fagarbeidere, arbeidsledere, arbeidsplanleggere og tilstandskontrollører som er stasjonert og arbeider innenfor sitt fagområde på sin delstrekning. Leder vil også ha nødvendig anskaffelsesmyndighet.

Det forventes at lederne tilrettelegger for et tett samarbeid mellom faggruppene både på og mellom strekningene, slik at ressurser og resultater kan optimaliseres. Lederne vil ha ansvar for å sikre at enheten følger og handler i overensstemmelse med internt og eksternt regelverk.

3.2 Banesjefstrekninger

Banesjefstrekningene ledes av en Banesjef som har tverrfaglig ansvar for sikkerhet og opetid på sin strekning. Banesjefstrekningene er selvstendige resultatenheter og alle faggrupper og ansatte har et ansvar for å sikre resultatoppgåelse. Dette betyr at enheten med egne ressurser må planlegge, organisere og gjennomføre beredskapsvakt, feilretting, korrektivt vedlikehold, forebyggende vedlikehold og mindre fornyelser innenfor rammen av tildelt budsjett. Videre gis Banesjefen ansvar for tilstandsovervåking og dokumentasjon for alle egne anlegg, sideterreng og nabogrenser.

Grensesnittet mot Energi og Trafikk og marked sine anlegg beholdes uendret fra i dag. Banesjefen rapporterer til områdedirektøren, og sitter i dennes ledergruppe. Banesjefen har det totale ansvaret for sikkerheten på sin strekning, og har ansvar for og myndighet til å åpne og stenge hele eller deler av sin strekning for trafikk.

Banesjefen og underliggende faggrupper skal også ha et nært samarbeide med områdets investeringsprosjekter og fornyelsesprosjekter med hensyn til mulig utnyttelse av egne ressurser til gjennomføring. Tett samarbeid mellom prosjekt og driftsmiljø er også viktig for å sikre effektiv gjennomføring i byggefase og for framtidig vedlikehold.

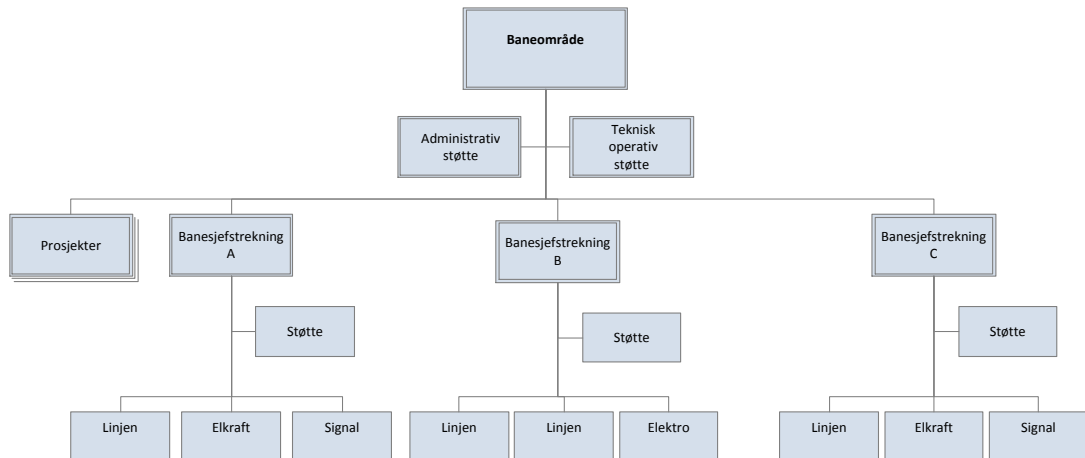
Administrativ støtte

Banesjefen vil ha en liten administrativ støttestab med hovedmål å bidra til å oppnå felles resultatmål innen sikkerhet, opetid, økonomi og dokumentasjon. Staben skal også støtte faggruppene med personal, sikkerhet, teknisk dokumentasjon og eventuelt økonomi. Nedenfor følger en opplisting av funksjoner planlagt i banesjefens stab. Merk at antall funksjoner ikke nødvendigvis tilsvarer antall årsverk.

- Tverrfaglig produksjonsplanlegging
- Sikkerhet, HMS, kvalitet
- Praktisk personal- og lederstøtte samt turnusplanlegging
- Teknisk dokumentasjon

3.3 Baneområdene

Hvert baneområde organiseres med et antall banesjefstrekninger og et antall prosjektledere som leder flere prosjekter. Banesjefene og prosjektlederne sitter i baneområdets ledergruppe.



Områdedirektøren har personalmessig, økonomisk og resultatmessig ansvar for eget område gjennom banesjefstrekninger og tildelte prosjekter. Direktøren har også ansvaret for at internt og eksternt regelverk følges og etterleves.

Videre er områdedirektøren ansvarlig for optimalisering og prioritering av ressursutnyttelsen mellom egne avdelinger, og mellom eget og tiliggende baneområde (beredskap, snørydding). Områdedirektøren sitter i Infrastrukturdivisjonens ledergruppe, og har et ansvar for aktiv deltagelse i prioritering av ressurser på nasjonalt plan. Områdedirektøren er lokal kriseleder og er formell eier av alle elektrotekniske anlegg innenfor sitt geografiske område. Dette siste ansvaret ivaretas gjennom en sakkyndig leder/driftsleder som rapporterer direkte til områdedirektøren. De sakkyndige lederne er også sammen ansvarlige for fagnettverk innen sitt fagområde.

3.3.1 Administrativ støtte

På områdenivå vil det være en administrativ stab for områdeledelsen og de underliggende banesjef- og prosjektenhetene. Støtten vil være innenfor fagområdene:

- HR
- Økonomi (controller)
- Sikkerhet (risikoanalyse/RAMS) og beredskap
- Ytre miljø
- Lager- og logistikk
- Forsyning
- Kommunikasjon
- Dokumentasjonsstøtte (Banedata)

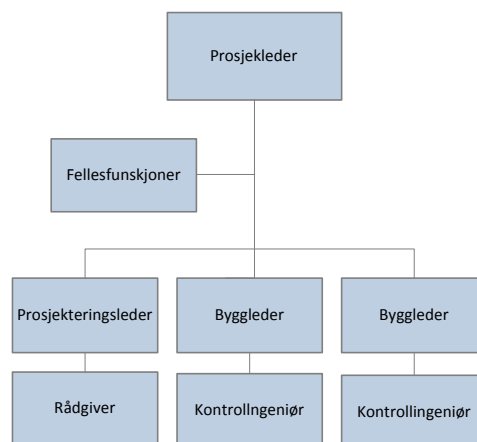
3.3.2 Teknisk operativ støtte

Områdedirektøren skal ha Teknisk operativ støtte som en del av sitt støtteapparat og vil bistå både banesjefstrekningene og de enkelte prosjektlederne. Leder for enheten sitter i baneområdets ledergruppe. Den tekniske støtten vil omfatte fagområdene bane (over- og underbygning), elkraft og signal.

Hovedoppgaver vil være operativ støtte innen de enkelte jernbanefagene, oppfølging av teknisk regelverk, kontroller i forbindelse med overtagelse av anlegg og teknisk støtte og kontrollbistand til prosjekter.

3.3.3 Prosjekter i områdene

Antall prosjektledere i områdene varierer med hensyn til antall, størrelse og kompleksitet av investeringsoppgaver og strategiske fornyelser som er beskrevet i handlingsprogrammet for de neste fire år innenfor områdets grenser. Prosjektledere med tilhørende organisasjon etableres på samme måte som beskrevet for Infrastrukturprosjekter, jf. avsnitt 3.4.1.



Stillingene som prosjektleder tillegges personalansvaret for alle medarbeidere i sin organisasjon. Organisasjonen under hver prosjektleder må tilpasses de oppgavene de til en hver tid er satt til å løse.

Fellesfunksjoner i prosjektene vil typisk være prosjektstyrer, kontrakts-/anskaffelsesrådgiver, sikkerhetsrådgiver, kommunikasjonsrådgiver/nabokontakt, dokumentstyrer og lederstøtte. Disse ressursene vil være ansatt i prosjektet ved 100 % beskjeftigelse der, eller de kan deles med andre enheter i områdene eller dekket opp fra områdets tekniske og administrative støtteenheter.

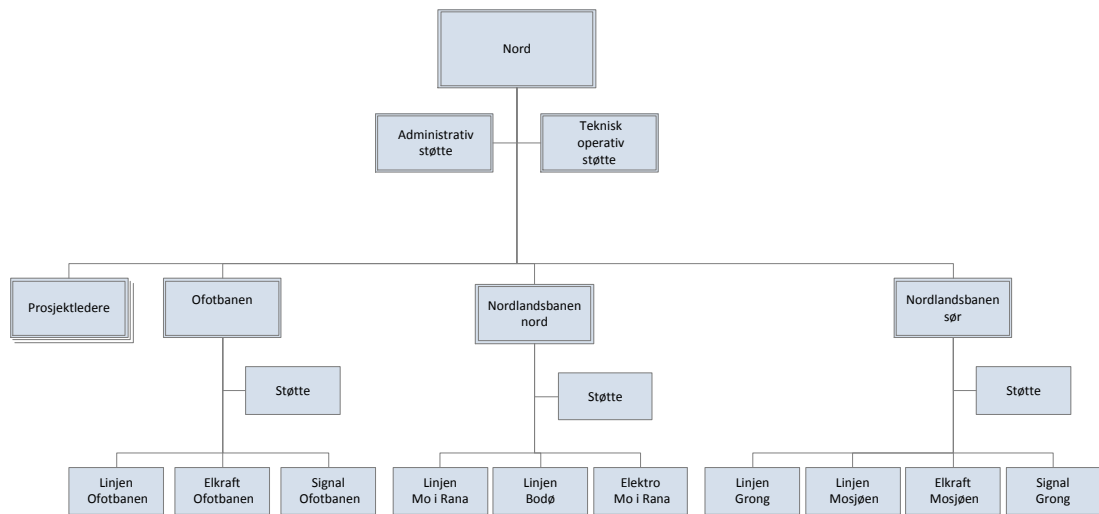
Et av målene med denne organiseringen er å skape større samhandling mellom prosjektene og driftsorganisasjonen og på den måten få til en bedre ressursutnyttelse, en smidigere gjennomføring mot driftsatt jernbane og bedre tilpassing mot framtidig drift og vedlikehold. Prosjektlederne vil kunne ha en blanding av investerings- og vedlikeholdsprosjekter.

3.3.4 Baneområder og banesjefstrekninger – beskrivelse av de ulike områdene

Under følger en beskrivelse av det enkelte baneområde med underliggende enheter. Ved inndelingen i områder og banesjefstrekninger er det lagt vekt på drifting av enhetlige tekniske anlegg, togtrafikk, togprodukter, antall medarbeidere og geografi.

Baneområde nord

Ofofbanen og Bodø–Steinkjer:



Dette området har for de to nordligste avdelingene en naturlig tilhørighet gjennom malmtrafikken og ønsket om å øke aksellasten mellom Ørtfjell og Mo til 30 tonn, på samme måte som for Ofofbanen.

Nordlandsbanen er en klar reserveløsning for godstogene til og fra Narvik og vise versa. Området er derfor strukket ned til Steinkjer, der "Trønderbanen" starter. Området vil ledes fra Narvik eller Trondheim.

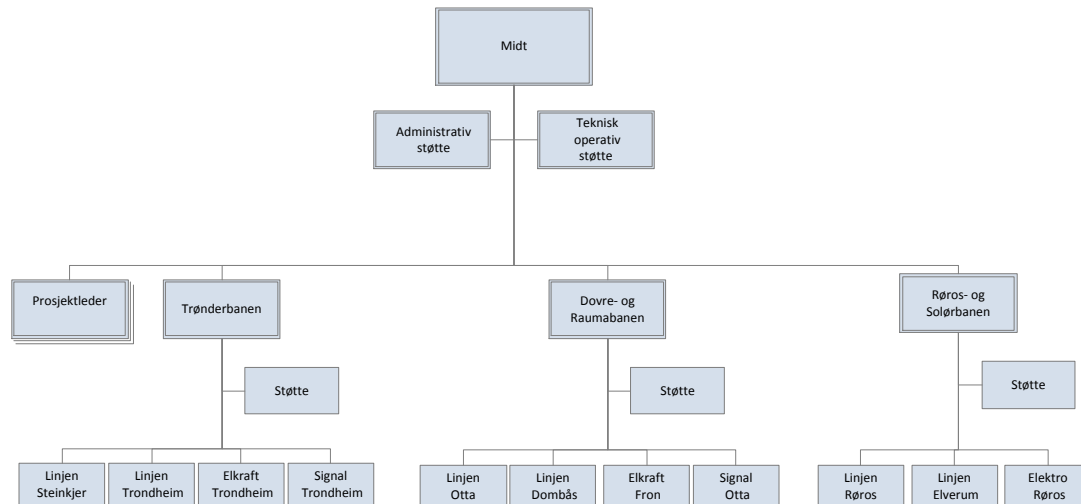
Området deles inn i tre banesjefstrekninger:

- Banesjef Ofofbanen: Ofofbanen
- Banesjef Nordlandsbanen Nord: Bodø–Mo i Rana
- Banesjef Nordlandsbanen Sør: Mo i Rana–Steinkjer

Merk at faggruppens geografiske navn ikke nødvendigvis er ensbetydende med stasjoneringsted.

Baneområde midt

Område Steinkjer–Fåberg, Kongsvinger og Hamar samt Meråkerbanen og Raumabanen.



Dette er et stort geografisk område som dekker lokaltogstrekningene i Trøndelag, og begge korridorene mellom Oslo og Trondheim ned til IC-strekningen og lokaltogstrekningene rundt Oslo.

Området skal ledes fra Trondheim.

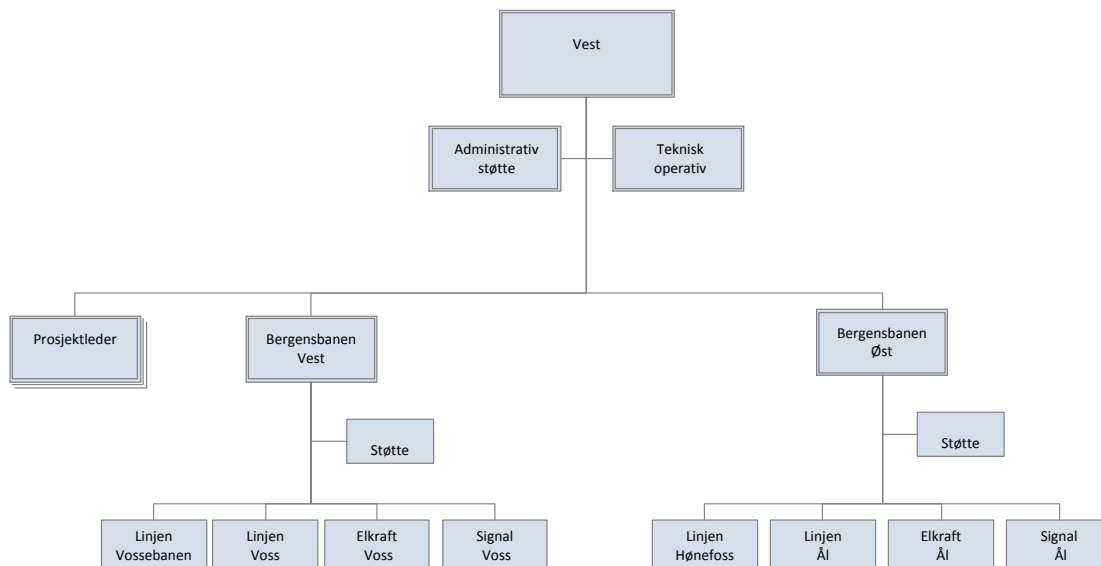
Området deles inn i tre banesjefstrekninger:

- Banesjef Trønderbanen: Steinkjer–Støren samt Meråkerbanen
- Banesjef Dovre- og Raumabanen: Støren–Lillehammer og Raumabanen
- Banesjef Røros- og Solørbanen: Støren–Hamar og Kongsvinger

Merk at faggruppens geografiske navn ikke nødvendigvis er ensbetydende med stasjonsstedet.

Baneområde vest

Område Bergen–Roa og Hokksund.



Dette er Bergensbanen slik vi kjenner den i dag. Området vil bli ledet fra Bergen.

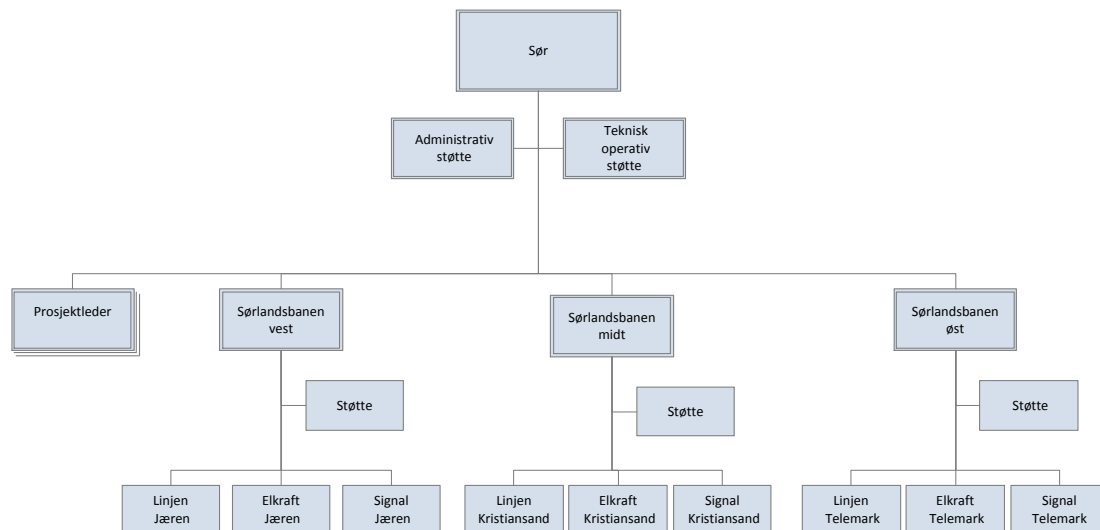
Området deles inn i to banesjefstrekninger:

- Banesjef Bergensbanen vest: Bergen–Haugastøl og Flåmsbana
- Banesjef Bergensbanen øst: Haugastøl–Roa og Hokksund

Merk at faggruppens geografiske navn ikke nødvendigvis er ensbetydende med stasjoningssted.

Baneområde sør

Område Stavanger–Gulskogen og Skien samt sidebaner.



Områdeinndelingen sikrer at Sørlandsbanen blir etablert som “hel ved” fram til man møter flytog og IC i Drammen. Området er foreslått ledet fra Kristiansand.

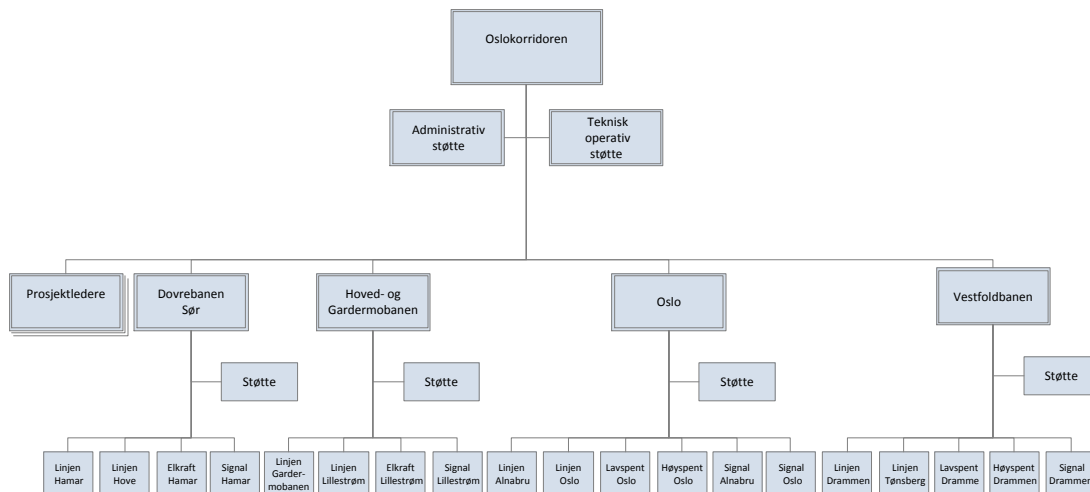
Området deles inn tre banesjefstrekninger:

- Banesjef Sørlandsbanen vest: Stavanger–Kristiansand
- Banesjef Sørlandsbanen sør: Kristiansand–Nordagutu
- Banesjef Sørlandsbanen øst: Nordagutu–Drammen, Brattsbergbanen til Skien og øvrige sidebaner.

Merk at faggruppens geografiske navn ikke nødvendigvis er ensbetydende med stasjonssted.

Baneområde oslokorridoren:

Område Skien–Fåberg samt Spikkestadbanen, Gardermobanen og Alnabru.



Dette er et anleggstungt område med mye trafikk og mange medarbeidere.

Områdeinndelingen er viktig for å sikre et helhetlig blick på hele IC-strekningen og togtrafikken gjennom Oslo.

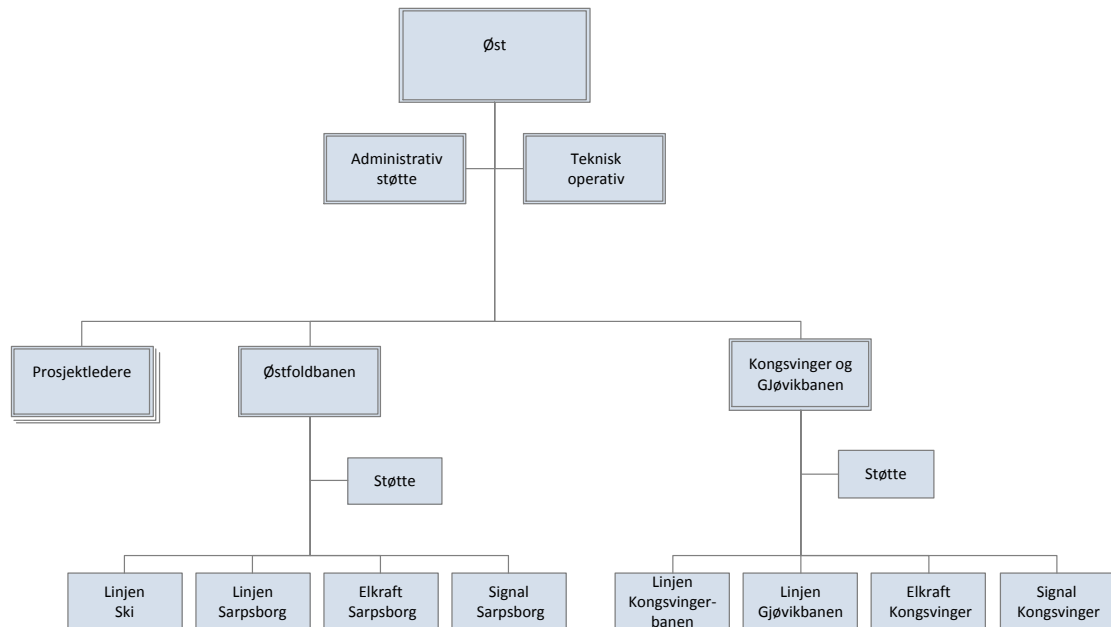
Området deles inn fire banesjefstrekninger:

- Banesjef Dovrebanen sør: Fåberg–Eidsvoll
- Banesjef Hoved- og Gardermobanen: Eidsvoll–Oslo samt Gardermobanen
- Banesjef Oslo: Oslo–Asker og Spikkestad, Hovedbanen til Lillestrøm, Alnabru og Alnalinja samt Oslo S.
- Banesjef Drammen- og Vestfoldbanen: Asker–Skien

Merk at faggruppenes geografiske navn ikke nødvendigvis er ensbetydende med stasjonssted.

Baneområde øst

Område Kongsvingerbanen, Gjøvikbanen og Østfoldbanen



Området kan beskrives som “strålene” ut fra Oslo S.

Området deles inn to banesjefstrekninger:

- Banesjef Østfoldbanen: Østre- og vestre linje
- Banesjef Kongsvinger- og Gjøvikbanen

Merk at faggruppens geografiske navn ikke nødvendigvis er ensbetydende med stasjonssted.

3.4 Infrastrukturdirektør

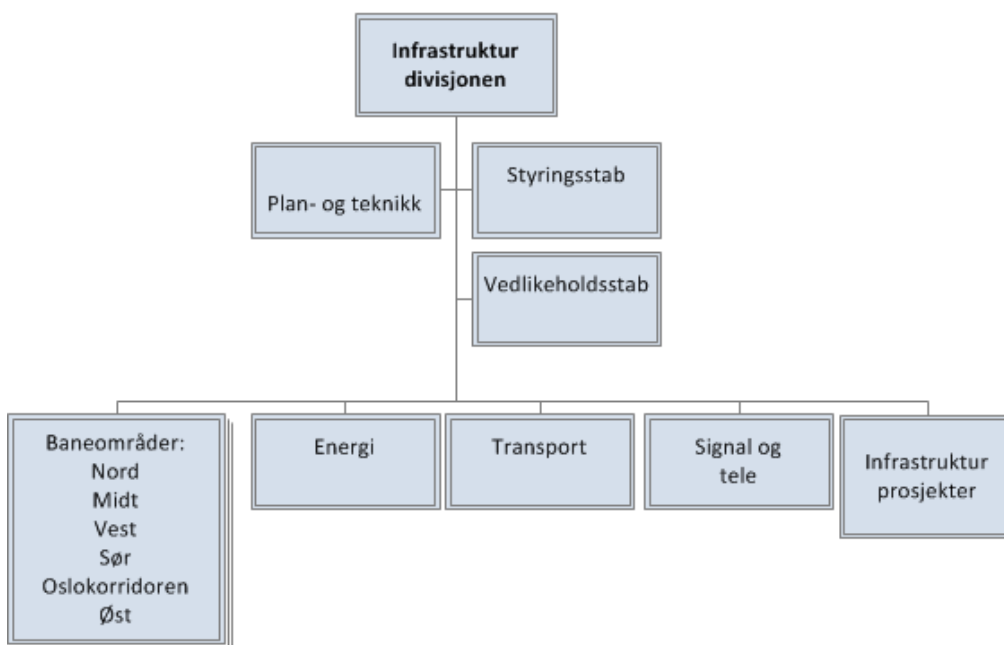
Divisjonen ledes av en divisjonsdirektør med fullt resultatansvar for hele infrastrukturdivisjonen, både investeringer og drift og vedlikehold. Infrastrukturdirektøren sitter i Jernbanedirektørens ledergruppe.

I tillegg til Baneområdene som nevnt ovenfor har divisjonen følgende linjeenheter:

- Infrastrukturprosjekter
- Energi
- Transport
- Signal og tele

Videre vil divisjonen ha følgende stabsenheter

- Plan og teknikk
- Vedlikeholdsstyring
- Styringsstab



3.4.1 Infrastrukturprosjekter

I infrastrukturdivisjonen er det beskrevet en egen enhet for gjennomføring av investeringsprosjekter og fornyelsesprosjekter som strekker seg over flere baneområder, eller som infrastrukturdirektøren på grunn av sin størrelse eller kompleksitet anser som mest hensiktsmessig å plassere utenfor områdene.

Fordelingen av prosjektporteføljen mellom denne enheten og øvrige enheter i Infrastrukturdivisjonen er ikke endelig bestemt. Størrelsen på de ulike prosjektenhetene i områdene og Infrastrukturprosjekter er derfor ikke endelig avklart. Det er et mål at mest mulig av prosjektporteføljen legges til de ulike baneområdene i Infrastrukturdivisjonen.

I løpet vil 2014 vil porteføljen gradvis overføres til områdene. Ansatte fra dagens Utbyggingsdivisjon vil i størst mulig grad følge prosjektene/porteføljen. Den endelige personalfordelingen vil avhenge av pågående og fremtidig planlagt portefølje i de ulike enhetene.

Enheten skal egne "støtteressurser", som blant annet forsyning, kontraktsrådgivning, prosjektstyring, SHA, kvalitet, RAMS, grunnverv, kommunikasjon etc. på samme måte som beskrevet for prosjektene i områdene.

Endelig intern organisering vil avhenge av enhetens endelige størrelse.

3.4.2 Energi

Ingen særskilte endringer fra dagens organisering. Rapporterer til infrastrukturdirektør.

3.4.3 Transport

Ingen særskilte endringer fra dagens organisering. Rapporterer til infrastrukturdirektør.

3.4.4 Signal og tele

Telekommunikasjon er en forutsetning for å kjøre tog, og nye signalsystemer baserer seg på informasjonsoverføring over GSM-R og andre transmisjonsmedier i stedet for tradisjonelle utvendige signaler. Dette forutsetter et tett samarbeid mellom signal- og telekompetansen i Jernbaneverket, og at fagfeltene blir mer integrert. Det opprettes derfor en egen enhet innen områdene Signal og Tele i Infrastruktur. Hensikten er å sikre et samlet fokus og ansvar for de komplekse problemstillinger som gjelder signalområdet, som ivaretagelse av de eksisterende anlegg, innføringen av et nytt midlertidig anlegg (Thales) og overgangen til ERTMS.

Dagens Signaltjenester, ERTMS-prosjektene (Østre Linje og Nasjonal Utrulling) samt Bane Nett inngår i den nye enheten. Leder for enheten rapporterer til infrastrukturdirektør.

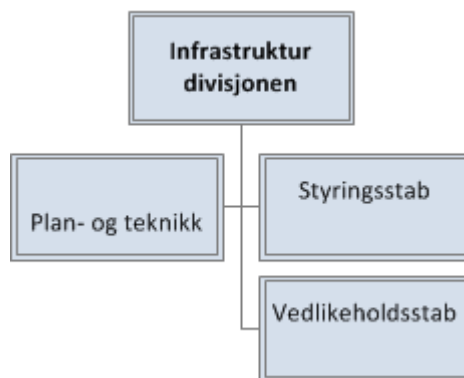
3.4.5 Plan og teknikk

Enheten har ansvar for å gjennomføre/producere planer i planfasene fra overtagelse fra Strategi og samfunn til det etableres et gjennomføringsprosjekt i områdene eller i Infrastrukturprosjekter, eventuelt at det opprettes som eget prosjekt som følges opp videre av assisterende jernbanedirektør.

Planfasene som Plan og teknikk gjennomfører vil typisk være kommunedelplaner og reguleringsplaner med tilhørende teknisk grunnlag. Også tiltaksutredninger der dette er nødvendig før oppstart av en offentlig planprosess vil ligge til denne enheten. Planoppgavene i gjennomføringsprosjektene vil som hovedregel være fra byggeplannivå.

Plan og teknikk vil også ivareta og samordne Jernbaneverkets forvaltningsansvar overfor eksterne aktører (andres planer), i dialog med baneområdene, Strategi og samfunn og Trafikk og marked (eiendom).

Enheten vil få en organisatorisk inndeling som vil bli besluttet etter at enhetens leder er tilsatt, men vil omfatte både plankompetanse og kompetanse innen de jernbanetekniske fagene. Enheten vil ha ansvar for fagnettverk innen offentlige planprosesser.



3.4.6 Vedlikeholdsstab

Vedlikeholdsdirektøren har ansvar for drift- og vedlikeholdsprosessen fra strategisk fornyelse til dag-til-dag vedlikehold.

Vedlikeholdsstaben har en sentral rolle i å utvikle Infrastrukturdivisjonens evne til sentral prioritering av ressursinnsats. Den skal utvikle Jernbaneverkets evne til å ta beslutninger basert på en forståelse av forholdet mellom vedlikeholds- og fornyelsesinnsats og mål for sikkerhet, punktlighet, regularitet og oppetid.

Staben skal utarbeide grunnlag for og prioritere vedlikeholds- og fornyelsesinnsatsen. Dette består i:

- å videreutvikle dokumentasjonen av vedlikeholdets budsjettbehov
- å sikre eksakte tilstandsdata og ha god tilstandsoversikt for hele jernbanenettet
- å følge opp produktiviteten i vedlikeholdet
- å forvalte data om infrastrukturen, som BaneData og teknisk dokumentasjon
- å videreutvikle målene for infrastrukturen på alle banestrekninger slik at mål for sikkerhet, punktlighet og kvalitet oppnås
- å utvikle og levere analytisk basert prioriteringsgrunnlag, inkludert analyser for optimalisert vedlikehold, herunder prioriteringskriterier knyttet til forebyggende vedlikehold og mindre fornyelser
- å utvikle fornyelsesprogram for strategiske fornyelser
- å ivareta/koordinere systemansvar for eksisterende jernbanetekniske systemer
- å forvalte generiske arbeidsrutiner for vedlikehold

Vedlikeholdsstaben vil ha ansvar for teknisk dokumentasjon. Staben skal også ha ansvar for fagnettverk innen vedlikeholdsstyring.

3.4.7 Styringsstab

Samtlige ressurser knyttet til å bistå infrastrukturdirektør i styring og utvikling av virksomheten samles i en styringsstab. I tillegg legges enkelte retningsgivende oppgaver for Jernbaneverket totalt til styringsstaben i Infrastruktur. Følgende funksjoner er foreslått lagt til styringsstaben i Infrastrukturdivisjonen:

- Retningsgivende HMS
- Retningsgivende Ytre miljø
- Eierstyring og prosjektoppfølgning
- Sikkerhet og kvalitet, inkludert retningsgivende funksjon for sikkert arbeid i og ved spor
- HR
- Økonomi og virksomhetsstyring
- Kommunikasjon
- Ulykkesberedskap
- Retningsgivende funksjoner og fellesoppgaver innen innkjøp, logistikk og lagerstyring for jernbanetekniske materiell

Nedenfor følger en noe mer utdypende beskrivelse av *funksjonene* innenfor disse områdene. Beskrivelsene er ikke fullstendige. Det er videre ikke tatt stilling til intern organisering av styringsstaben. Oversikten under kan derfor ikke leses som om disse funksjonene vil være egne organisatoriske enheter.

Retningsgivende HMS

Retningsgivende oppgaver innen HMS legges til Infrastrukturdivisjonen. Dette innebærer overordnet ansvar for utforming av Jernbaneverkets HMS-policy, inkludert styrende dokumenter som er gjeldende for hele organisasjonen. I tillegg kommer kontakt med vernetjenesten, kompetanseutvikling og rapportering på Jernbaneverkets HMS-mål. Staben er ansvarlig for fagnettverk innen HMS.

Retningsgivende Ytre miljø

Retningsgivende oppgaver innen fagområdet ytre miljø legges til Infrastrukturdivisjonen. I disse oppgavene inngår overordnet ansvar for Jernbaneverkets miljøpolitikk og miljøstyringssystem, samt kontroll- og rapporteringsoppgaver knyttet til Jernbaneverkets samlede miljøarbeid. Ansvar for fagnettverk innen ytre miljø.

Eierstyring og prosjektoppfølgning

Infrastrukturdivisjonen vil få ansvar for et økende antall investerings- og fornyelsesprosjekter. Gjennomføringsansvaret for disse prosjektene vil bli plassert i den av linjeenhetene det til en hver tid er mest hensiktsmessig å plassere det, basert på geografisk og faglig tilknytning og kapasitet. Oppfølging av disse prosjektene vil skje fra styringsstaben i form av oppfølging av framdrift, kostnad og kvalitet i de ulike prosjektene, eierstyring og behandling av faseoverganger og beslutningspunkter i henhold til UPB-prosessen, samt samlet porteføljestyling for divisjonen.

Sikkerhet og kvalitet

Retningsgivende oppgaver i forbindelse med Jernbaneverkets regelverk for ferdsel i og ved trafikkert spor legges til Infrastrukturdivisjonen, tilsvarende dagens organisering. Disse oppgavene legges til styringsstaben. I tillegg kommer oppgaver knyttet til systemer for sikkerhets- og kvalitetsstyring, analyser, rapportering og internrevisjoner.

HR

HR-funksjonen i styringsstaben vil primært være knyttet til utvikling og oppfølging av divisjonens HR-policy, oppgaver knyttet til organisasjonsutvikling, effektiviserings- og endringsarbeid og faglig oppfølging av lokale HR-funksjoner for å sikre en tilstrekkelig felles HR-praksis i hele divisjonen. HR-funksjonen ivaretar divisjonens kontakt med Jernbaneverkets kompetansesenter. En sentral funksjon er overvåking av endringer i prosjektenhetenes bemanningsbehov, og ansvar for å støtte linjen ved behov for større overføringer av personell mellom enheter. Dette gjelder også overfor de store prosjektene, for eksempel i forbindelse med faseoverganger. Staben er ansvarlig for kompetansenettverk innen HR.

Økonomi- og virksomhetsstyring

Hovedoppgavene vil være knyttet til utarbeidelse av budsjett og overordnet virksomhetsplan, sammenstilling av resultatrapporter for videre rapportering, samt internt kontroll og oppfølging av øvrige enheter og prosjekter. Oppgaver knyttet til oppfølging av divisjonens arbeid med effektivitet og produktivitet inngår som en del av virksomhetsstyringen.

Kommunikasjon

Ut ifra infrastrukturdivisjonens størrelse og kompleksitet vil det være behov for kommunikasjonsstøtte utover kommunikasjonsressursene i baneområdene. Oppgavene vil både være å sikre god internkommunikasjon i divisjonen på tvers av baneområder og enheter samt bidra til Jernbaneverkets eksterne kommunikasjon.

Ulykkesberedskap

I ny organisasjonsmodell må Jernbaneverkets ulykkesberedskap gjennomgås og etableres på nytt. Parallelt med dette pågår det et arbeid med å svare ut eksterne revisjonsrapporter om beredskap. Det er i tillegg behov for å vurdere og tydeliggjøre ansvars- og oppgavefordelingen

mellom Infrastruktur og den sentrale sikkerhetsstaben når det gjelder samfunnssikkerhet og beredskap. Denne vurderingen er ikke slutført.

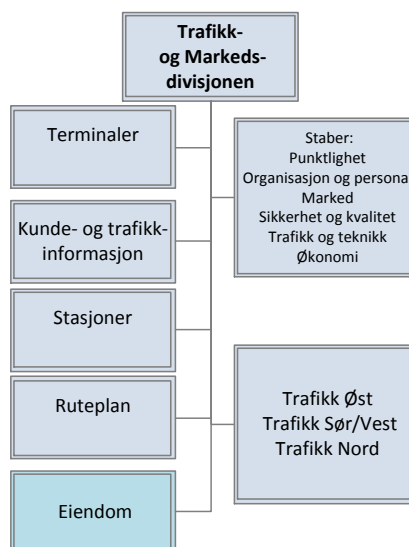
[Innkjøp, logistikk og lagerstyring for jernbaneteknisk materiell](#)

Retningsgivende funksjoner og fellesoppgaver innen innkjøp, logistikk og lagerstyring for jernbaneteknisk materiell legges til styringsstaben. Disse funksjonene organiseres som en egen enhet, inkludert Sentrallageret. Enheten har både retningsgivende oppgaver og operative fellesoppgaver for Jernbaneverket. Leder for enheten rapporterer til leder for styringsstaben.



4 Trafikk og marked

Det er behov for å styrke og samordne eiendomsfunksjonene i Jernbaneverket. Kartlegging av eiendom i Jernbaneverket viser det et stort etterslep knyttet til oversikt og kontroll på eiendomsområdet, særlig gjelder dette eid og leid bygningsmasse. Det etableres en ny enhet i Trafikk og marked for å sikre en samordnet eiendomsforvaltning og kontroll på eiendomsområdet.



4.1 Eiendom

Det er mange fordeler ved å samle eierrollen og forvalterrollen til fast eiendom og tilhørende eiendomsoppgaver. Blant annet vil en kunne oppnå en samlet kontroll med eiendommene (både grunneiendommer og bygninger) og sikre at eiendomsverdiene ivaretas. Videre gir det større muligheter for spesialisering av fagressurser og det blir enklere å utvikle og implementere klare målsetninger og strategier for eiendomsområdet.

Det finnes også god, eiendomsfaglig kompetanse i Stasjoner som en kan dra veksler på.

Eiendom etableres med en desentralt plassert linjeorganisasjon for eiendomsforvaltning. I og med at baneområdene (med underliggende banesjefstrekninger) blir største bruker av eiendom, forslås det en organisasjonsstruktur som i størst mulig grad følger baneområdene. Videre er det behov for en stabsenhet som både skal forestå styring og koordinering av eiendomsvirksomheten (tilsvarende de oppgavene som Eiendomsseksjonen har i dag) og eiendomsutviklingsoppgaver.

Eiendom vil få ansvar for utøvelse av eierskap, forvaltning, drift og vedlikehold av Jernbaneverkets bygninger og grunneiendommer.

Eiendom vil ha et ansvar for kjøp (ikke grunnerverv som skjer i forbindelse med utbyggingsprosjekter), salg, innleie og utleie av fast eiendom, herunder erverv og avståelse av rettigheter i fast eiendom. Drift og vedlikehold av egen bygningsmasse vil også legges til Eiendom. Drift og forvaltning av bygninger som kun har som formål å huse tekniske anlegg (trafoer, telehytter osv.) skal forvaltes og driftes av Infrastruktur. Såkalte baneforvaltningsoppgaver, dvs. oppgaver som kan defineres som eiendomsoppgaver men i større grad har betydning for infrastrukturen enn grunneiendommen, skal ligge i Infrastruktur. Dette vil bl.a. gjelde saker som dispensasjon etter jernbanelovens § 10 og nabosaker. De oppgaver som i dag tilligger Eiendomsseksjonen, legges til Eiendom i Trafikk, dvs. ansvar for avtaleforholdet med Rom Eiendom AS på systemnivå, kvalitetssikring av utkast til vedtak om ekspropriasjon og forhåndstiltredelse, systemstøtte for eiendom osv.

Grunnervervsressursene som det er behov for i de store prosjektene vil bli direkte tilknyttet disse. Grunnervervsressurser for tværgående prosjekter og prosjekter på baneområdene vil bli tilknyttet Infrastruktur. Eiendom i Trafikk vil ha et faglig koordinerings- og fagnettverksansvar for grunnervervsressursene.

5 Store prosjekter

Jernbaneverket er kommet opp på et helt annet nivå i bevilgninger til investeringsprosjektene enn tidligere. Omfanget og størrelsen på prosjektene utgjør en ny styringsutfordring for Jernbaneverket. Prosjektene krever særlig oppfølging for å sikre at formål og samfunnsnytte ivaretas, samtidig som de skal sikres bedre rammebetingelser for rasjonell framdrift.

Et fellestrekk ved prosjektene er at de er nyinvesteringer og utviklingsprosjekter som gjør det mulig å gi et vesentlig bedre togtilbud i form av raskere eller hyppigere tog, enten det dreier seg om gods- eller persontrafikk. Prosjektene skiller seg fra prosjekter som dreier seg om å holde ved like og gjøre mindre forbedringer i dagens jernbanetilbud. Eierstyringen av disse prosjektene er derfor lagt på et sentralt og strategisk nivå i Jernbaneverkets organisasjon – til assisterende jernbanedirektør (se neste kapittel).

Hovedformålet med ny organisering av store prosjekter er å:

- sikre sammenheng mellom formål for samfunnet og prosjektets resultatmål slik disse er formulert i prosjektets oppdrag.
- sikre kontroll med prosjektets kostnad, framdrift og andre resultatmål.
- sikre prosjektene rammebetingelser og tilstrekkelig fleksibilitet for en optimal gjennomføring.

5.1 Store utbyggingsprosjekter

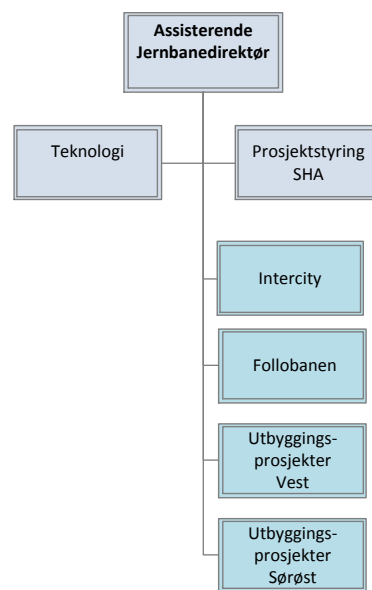
Spesielle utbyggingsprosjekter etableres som egne resultatenheter med et klart definert ansvar og med en tydelig byggherrefunksjon. Prosjektene etableres som separate prosjektorganisasjoner som ledes av en resultatansvarlig prosjektdirektør. Prosjektdirektørene vil ha ansvar for å levere prosjektene i henhold til resultatmål.

Prosjektene vil bli egne organisasjonsenheter med frihet til å tilpasse den interne organiseringen til prosjektets behov. Prosjektene skal som hovedprinsipp ha full råderett over de ressurser, inkludert støtteressurser, som er nødvendige for å gjennomføre oppdraget. De som arbeider i prosjektene vil som hovedregel ha sin personalleder i prosjektet. Unntaket

kan være ressurser som brukes i mindre omfang, eller der det er generell kritisk mangel på kapasitet og ressursene må prioriteres strengt på tvers av enheter i Jernbaneverket.

Det forutsettes at enhetene benytter administrative systemer som er felles for hele Jernbaneverket, eksempelvis lønns-, regnskaps- og arkivsystemer.

IC, Follobanen samt alle pågående prosjekter i utbyggingsorganisasjonene vest (Vestfold og Arna–Bergen) og sørøst (Dovrebanen, Høvik, Ski hensetting mv.) vil inngå.



6 Staber hos jernbanedirektør og assisterende jernbanedirektør

6.1 Generelt om organisering av staber

Dette forslaget til organisering inneholder ikke forslag til intern organisering av de ulike stabsenhetene, verken hos Jernbanedirektøren og assisterende jernbanedirektør, eller i divisjonene. Enkelte staber har en størrelse eller faglig bredde som gjør det naturlig å ha interne inndelinger i seksjoner eller andre måter å fordele lederoppgaver. Det vil være opp til lederne for stabene å finne en hensiktsmessig intern organisering.

Stab- og støttefunksjonene kan deles inn i tre kategorier:

- 1. Retningsgivende:** Strategisk utvikling, ansvar for å sette standard og retningslinjer (policy) for fagområdet for hele Jernbaneverket. Disse plasseres gjerne i en stab nær den lederen som formelt beslutter retningslinjene.
- 2. Støtte tilknyttet linjen:** Være faglig rådgiver og levere faglig kapasitet til linjeledere som har behov for spesialistkompetanse innen sitt ansvarsområde og for sin leveranse.
- 3. Fellesfunksjoner:** Spesialiserte oppgaver som det er hensiktsmessig å samle i egne "produksjonsenheter", slik at de blir gode til akkurat denne oppgaven. Disse plasseres der det er mest hensiktsmessig.

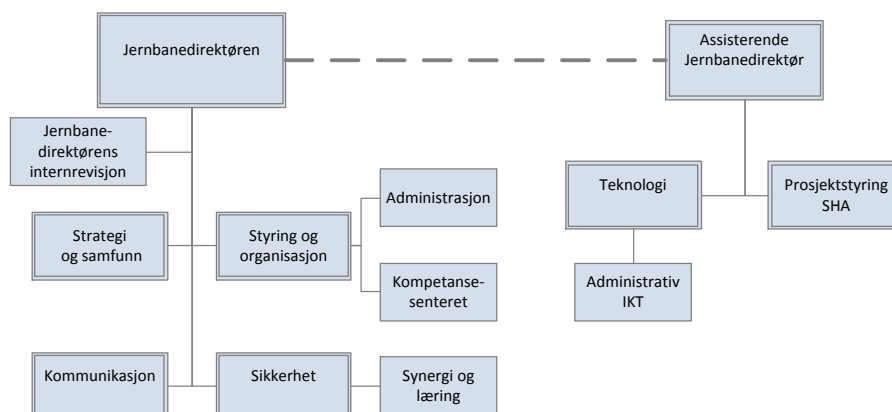
Jernbanedirektøren vil ha fire staber:

- Strategi og samfunn
- Styring og organisasjon
- Sikkerhet
- Kommunikasjon

I tillegg vil enhet for internrevisjon rapportere direkte til Jernbanedirektør.

Assisterende jernbanedirektør skal ha en styrings- og oppfølgingsfunksjon for de særskilte prosjektene etter at disse er definert og besluttet av jernbanedirektøren. Følgende retningsgivende funksjoner legges til assisterende jernbanedirektør:

- Teknologi
- Prosjektstyring og SHA



6.2 Strategi og samfunn

Staben for "Strategi og samfunn" har ansvar for plan- og utredningsarbeid i forbindelse med jernbanens utvikling og er Jernbanedirektørens støtte for strategiarbeid på politisk nivå nasjonalt og regionalt, spesielt knyttet til dialogen med Samferdselsdepartementet.

Staben skal bidra til å fastsette samfunns mål og effekt-/resultatmål og utvikle helhetsprioriteringer gjennom arbeidet med Nasjonal transportplan, handlingsprogram eller tilsvarende overordnede plan- og utviklingsdokumenter.

Det vil også være strategistaben som arbeider med både utredninger av fremtidige prosjekter (KVU) og jernbanens rammebetingelser. Strategi og samfunn vil også ivareta Jernbanedirektørens innsigelsesrett etter Plan- og bygningsloven og Jernbaneverkets uttalelse til regionalplan, kommuneplan eller andre overordnede planer.

Strategistaben vil ha ansvaret i utrednings- og planleggingsfasen av et tiltak frem til det foreligger et tilstrekkelig styringsunderlag. Fra da vil oppfølging av prosjektet innenfor de fastlagte rammene være enten hos Infrastrukturdivisjonen eller hos assisterende jernbanedirektør. Dersom den videre utviklingen av prosjektene tilsier at de fastlagte rammene ikke kan holdes, enten dette gjelder kostnader, ytelse eller funksjonalitet, skal Strategistaben involveres i den videre behandlingen for å få fastlagt nye rammer for gjennomføring av prosjektet.

Strategi og samfunn har ansvar for å lede arbeidet med videre utvikling av UPB-prosessen og tilpasse den til den nye organisasjonsmodellen. Her vil man se på rollefordelingen mellom Strategi og samfunn og Infrastrukturdivisjonens/assisterende jernbanedirektørs prosjektstyringsstaber. Strategistaben vil ha ansvar for å utvikle kompetansenettverk for samfunnsøkonomiske analyser.

6.3 Styring og organisasjonsutvikling

Jernbanedirektørens styringsstab skal bistå i utvikling, styring og kontroll av virksomheten. Styringsstaben skal derfor ha kapasitet og kompetanse til å arbeide med styring og utvikling av Jernbaneverket innenfor en rekke områder:

- Økonomi- og virksomhetsstyring, inklusiv retningslinjer og systemer for effektiv styring og overordnet forvaltning av Jernbaneverkets styringssystem
- Overordnet ansvar for budsjett og regnskap
- Styringsdialogen mot Samferdselsdepartementet
- Organisasjonsutvikling
- Videreføring, oppfølging og rapportering av Jernbaneverkets effektiviseringsarbeid
- Jernbaneverkets arbeidsgiverfunksjon

Styringsstaben vil ha ansvar for fagnettverk innen økonomi- og virksomhetsstyring.

I tillegg vil to separate enheter, felles for hele Jernbaneverket, rapportere til leder for styringsstaben:

- Kompetansesenteret
- Administrasjon

Kompetansesenter

Kompetanseutvikling og sikring av tilstrekkelig kapasitet og kompetanse er en sentral oppgave for å møte framtidige krav. Jernbaneverket vil styrke innsatsen for å utvikle og sikre

tilstrekkelig og jernbanefaglig kapasitet og kompetanse både internt og i jernbanesektoren for øvrig. Det er derfor foreslått at det opprettes et eget kompetansesenter som skal:

- ha oversikt over dagens kompetanse og jernbanesektorens framtidige behov for jernbanefaglig kompetanse og kapasitet
- samarbeide med universiteter og høyskoler om utvikling av relevant utdanning samt holde oversikt over eksisterende utdanningstilbud.
- samarbeide med bransjen og andre aktører, nasjonalt og internasjonalt, om utvikling av relevant opplæring/etterutdanning.
- utvikle strategi for rekruttering til jernbanesektoren og markedsføre sektoren som en framtidsrettet arbeidsplass.
- rive bedriftsintern utdanning og opplæring.

Kompetansesenteret har en koordinerende/støttende funksjon for fagnettverkene. Dette innbefatter støtte med pedagogiske virkemidler, planmessige strukturer, oversikt over kurs- og etterutdanningsmuligheter mv.

Lederen for Kompetansesenteret skal rapportere til leder for styringsstaben. De opplæringsaktivitetene som i dag drives av Norsk jernbaneskole, inkludert lokomotivføreropplæringen og trafikkopplæringen, vil inngå som en del av Kompetansesenteret.

Administrasjon

Administrasjonsavdelingen blir en egen enhet under Styring og organisasjonsutvikling og vil ha ansvaret for retningsgivende funksjoner og fellesoppgaver for hele Jernbaneverket innen indirekte innkjøp. Som del av dette vil ansvar for verktøy og databaser, kontraktsmaler samt fagutvikling og kompetansenettverk innen innkjøp ligge her. Øvrige oppgaver tillagt denne enheten er:

- regnskapstjenester
- lønns- og personaltjenester
- juridiske tjenester
- dokumenthåndtering (minus TekDok)
- informasjons- og bibliotek tjenester
- forvaltningsansvar for styringssystem og arbeidsrom
- servicefunksjoner
- prosjektledertjenester for administrative prosjekter
- HR-støtte for stabene

6.4 Sikkerhet

Jernbanedirektørens sikkerhetsstab videreføres i all hovedsak med nåværende oppgaver knyttet til:

- retningslinjer for og utvikling av Jernbaneverket sikkerhetsstyring
- vedlikehold og utvikling av felles metodeverk innen sikkerhet
- undersøkelser og analyser av uhell og uønskede hendelser
- resultatoppfølging og rapportering for hele Jernbaneverket innen sikkerhet
- forvaltning av avvikssystemet Synergi

Sikkerhetsstaben har ansvar for utvikling av fagnettverk innen sikkerhetsstyring.

6.5 Kommunikasjon – herunder Internasjonal seksjon og Jernbanemuseet

Staben ledes av kommunikasjonsdirektør, som har ansvar for felles interne og eksterne kommunikasjonsfunksjoner, inklusive retningsgivende funksjoner. Staben vil ha følgende oppgaver:

- retningsgivende funksjoner for intern og ekstern kommunikasjon
- koordinering av felles informasjonsberedskap
- ansvar for felles kommunikasjonskanaler
- kommunikasjonsstøtte for jernbanedirektøren og jernbanedirektørens øvrige staber

Øvrig støtte til kommunikasjon legges til resultatenehetene, organisert som øvrig støtte til linje og rapporterende til linjeleder. Det forutsettes at kommunikasjonsmedarbeidere i divisjoner/prosjekter deltar i informasjonsberedskap etter behov. I den funksjon er de underlagt kommunikasjonsdirektøren.

Kommunikasjonsdirektøren har videre ansvar for internasjonalt arbeid på vegne av jernbanedirektøren samt oppfølging av Jernbanemuseet

6.6 Intern revisjon

Internrevisjonen vil rapportere direkte til jernbanedirektøren.

6.7 Teknologi

Jernbaneverkets retningsgivende stab innen teknologistrategi er lagt til assisterende jernbanedirektør. Enheten ledes av teknologidirektør. Hensikten er å sikre en mest mulig effektiv utnyttelse av ressursene på tvers i hele Jernbaneverket samt sikre god støtte og oppfølging av de særskilte prosjektene. Organisering av administrativ IKT skal utredes nærmere og vil inntil videre rapportere til teknologidirektøren.

Teknologi har ansvar for:

- teknologiske strategier
- forvaltning og videreutvikling av Teknisk Regelverk
- teknisk godkjenning av systemer og komponenter
- utvikling av RAMS-metodikk
- teknologisk FoU
- deltagelse i internasjonale fora innen standardisering og interoperabilitet

Teknologi har ansvar for utvikling av fagnettverk innen RAMS, teknisk regelverk og de jernbanetekniske fagene.

6.8 Prosjektstyringsstab

Det er avgjørende at Jernbaneverket klarer å styre de store prosjektene slik at de når sine samfunns mål og effektmål, og dermed kan levere den nytten de er forutsatt å gjøre. Prosjektene må derfor styres slik at de holder seg til rammene for funksjonalitet, gjennomføringstid og kostnad. Et særskilt ansvar for oppfølging av de store prosjektene er derfor plassert hos assisterende jernbanedirektør. Denne vil ha en prosjektstyringsstab som støtte til dette. Denne staben vil også ha ansvaret for retningsgivende føringer for prosjektarbeid og prosjektoppfølging i hele Jernbaneverket.

For at retningsgivende føringer skal fungere etter hensikten er det hensiktsmessig å tilby støtte ved etablering av prosjekter i hele Jernbaneverket, ved å orientere om hensikt og løsning for retningsgivende krav og gi støtte inntil prosjektet er etablert. Prosjektstyringsstaben

vil derfor både ha retningsgivende og støttende oppgaver, samt oppgaver knyttet oppfølging, styring og kontroll av prosjektene.

Retningsgiving og prosjektfaglig støtte vil primært være innen områdene:

- Prosjektstyring, prosjektorganisering og prosjektledelse
- Dokumentstyring i prosjekter
- Estimering og kalkulasjon
- Risiko- og usikkerhetsstyring i prosjekter

I tillegg til oppfølging innen områdene over, vil prosjektoppfølgingen i hovedsak være konsentrert om:

- Oppfølging av prosjektene på funksjonalitet, framdrift og kostnad
- Eierstyring og behandling av faseoverganger/beslutningspunkter i henhold til UPB-prosessen

Oppgaver knyttet til leverandør- og markedsutvikling innen jernbaneutbygging vil ligge i denne staben. Det forutsettes at enheten i sitt arbeid ivaretar både de særskilte prosjektenes og infrastrukturdivisjonens interesser og behov for tjenester fra leverandørmarkedet.

Innen dette området har prosjektstyringsstaben ansvar for retningsgivende funksjon og fellesoppgaver for Jernbaneverket knyttet til markeds- og kontraktstrategier for større entrepriser.

I tillegg vil det være behov for oppfølging av de store prosjektene på sikkerhets- og kvalitetsvariabler som:

- Kvalitetssikring og koordinering av søknader fra de store prosjektene til Statens jernbanetilsyn
- Ytre miljø
- Sikkerhet for anleggsvirksomhet (SHA)
- Tiltak og rutiner for å sikre mot brudd på lønns- og arbeidsvilkår hos leverandører og underleverandører.

Innen prosjektstyring og estimering, SHA etter byggherreforskriften og oppfølging av lønns- og arbeidsvilkår hos leverandører, er enheten retningsgivende for hele Jernbaneverket, og har ansvar for utvikling av fagnettverk.

Det er ikke tatt stilling til intern organisering av de ulike funksjonene innen prosjektstyringsstaben.