

Notat

12.01.2006

Banedanmarks tekniske driftsorganisation - Jernbane & Areal

Formålet med dette notat er at orientere om baggrunden for og status på organiseringen af Banedanmarks tekniske driftsansvar, som varetages af området Jernbane & Areal.

Baggrund for organisering af driftsansvaret

Organiseringen af det tekniske driftsansvar i Jernbane & Areal blev styrket som led i en række organisationsændringer i Banedanmark, der blev effektueret pr. 1. september 2004. I den forbindelse blev det tydeliggjort, at Jernbane & Areal har ansvaret for den tekniske drift herunder sikkerhed og regularitet, ansvaret for tilstandsvurdering og dokumentation, opbygning af Asset Management og Banedanmarks aktivitetsplanlægning.

Efter Tommerup ulykken i februar 2004, hvor et Intercity tog blev afsporet på grund af skinnebrud, nedsatte Banedanmark en Task Force med henblik på at gennemgå processer, ansvarsfordeling og organisering internt i Banedanmark i forbindelse med inspektion, vedligehold og fejlretning. Denne Task Force's granskning og efterfølgende anbefalinger er væsentlige grundpiller, for den styrkelse af driftsansvaret der blev effektueret i september måned, og for den organisering, ledelse, styring og udvikling Jernbane & Areal bygger videre på i dag.

Derudover initierede ledelsen i Jernbane & Areal i perioden november – december 2004 en analyse af Jernbane & Areals organisation med det formål at klarlægge områdets behov for fremtidig bemanning og organisering. Formålet er at sikre, at Jernbane & Areal udvikles til at kunne håndtere en fremtid, hvor Entrepriser er udskilt og hvor et stigende antal forskellige entreprenører skærper kravene til de kontraktmæssige relationer. Endvidere skal Jernbane & Areal fortsat øge sin professionalisme som ejer og forvalter af infrastrukturen og dermed kunne leve op til sit sikkerheds- og driftsansvar på en omkostningseffektiv måde.

Analysen, som blev gennemført med hjælp af konsulenter fra Atkins A/S, afstedkom en række anbefalinger, som tilsvarende er væsentlige grundpiller for den nuværende organisering, ledelse, styring og udvikling af Jernbane & Areal.

De to sæt anbefalinger er gengivet i redigeret form sidst i notatet ⁱ.

Efterfølgende blev det besluttet pr. 1. juli 2005 at flytte ansvaret for vedligehold fra området Projekter (nu Anlæg & Fornyelse) til Jernbane & Areal - i alt 11 medarbejdere, således at der blev et sammenfald mellem ansvaret for den tekniske drift og vedligehold. Endelig at flytte de to kørestrømsstyringsenheder OC og KC fra Drift - i alt 23 medarbejdere til en samlet enhed OCK (Overvågningscenter Kørestrøm) i Jernbane & Areal under sektionen Strøm.

Status for området Jernbane & Areal

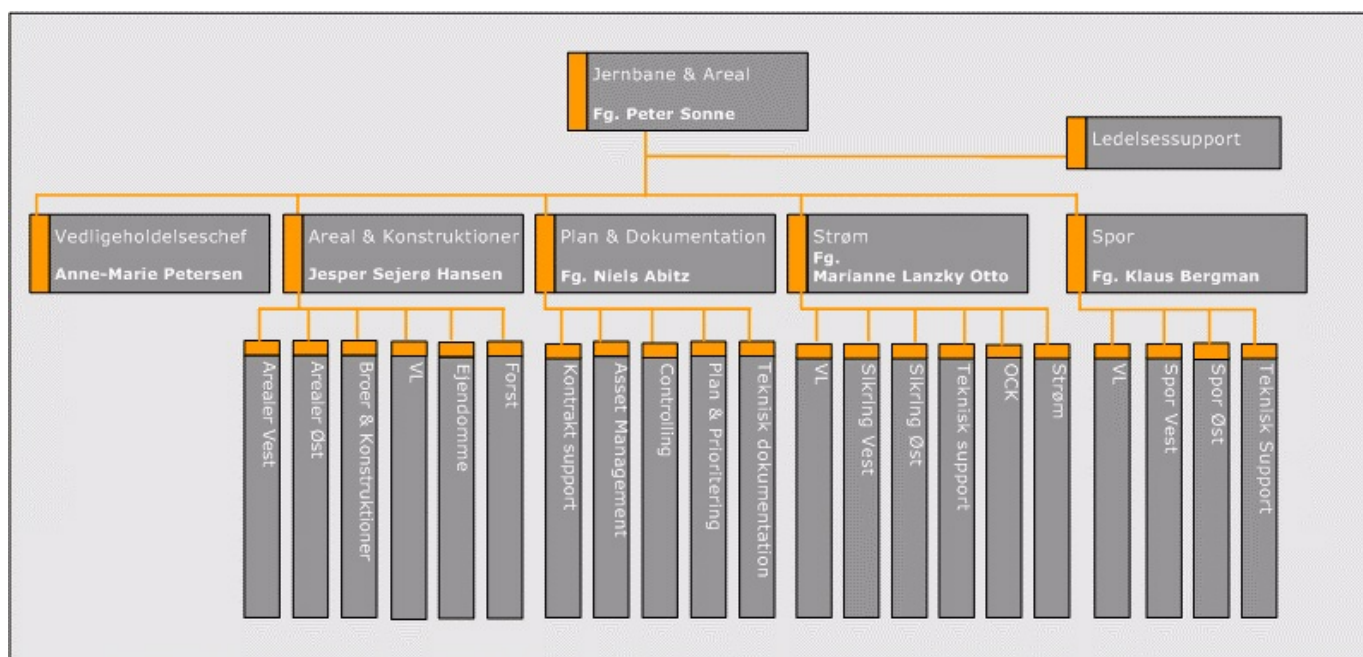
Jernbane & Areal er Banedanmarks bygherre og varetager Banedanmarks Asset Management, som handler om at maksimere infrastrukturens funktionalitet og sikkerhed for lavest mulige omkostninger.

Mission

Områdets mission er at:

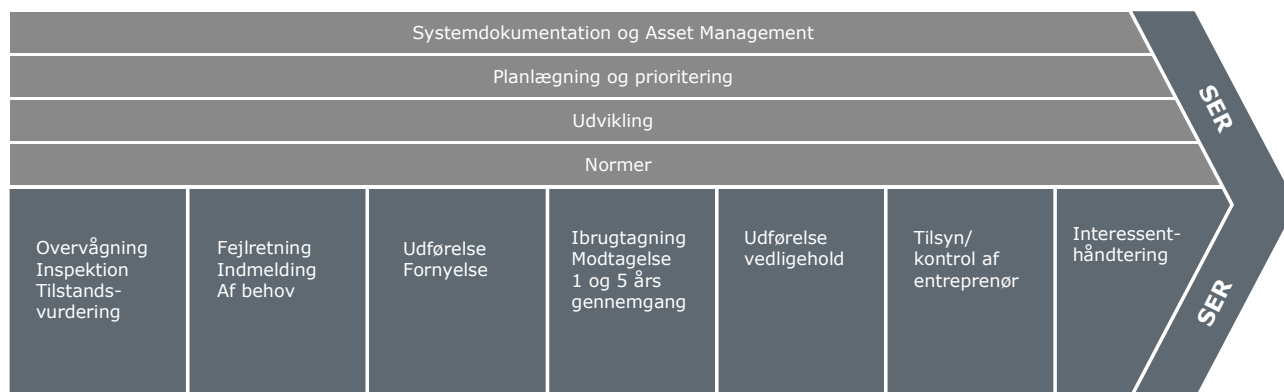
”Jernbane & Areal ejer og passer på banen, så togene kan køre sikkert og til tiden.”

Området er organiseret som illustreret i følgende figur:



Værdikæde

Nedenstående værdikæde giver overblik over de hoved- og støtteprocesser i Jernbane & Areal, der skaber værdi for Jernbane & Areals interessenter og realiserer Banedanmarks SER-mål:



I hver procesboks arbejdes der pt. på at færdiggøre de procedurer, som på teamniveau nærmere redegør for, hvordan ansvaret løftes.

Opsummering

Styrkelsen af området, anbefalingerne i de to omtalte rapporter og de efterfølgende organisationsændringer har betydet følgende for udviklingen af Jernbane & Areal siden 1. september 2004:

- At området p.t. omfatter 192 medarbejdere.
- At området er organiseret i 4 sektioner med hver sin sektionschef.
- At der i de 4 faglige sektioner er indført et lederniveau med reference til sektionscheferne – teamledere – for at styrke fagligheden og sikre den daglige ledelse.
- At der er ansat en vedligeholdelseschef på linie med sektionscheferne, der har ansvaret for at optimere styringen af den nuværende og fremtidige kontraktportefølje på vedligeholdelsesområdet.
- At der på grundlag af vurderet bemandingsbehov systematisk er rekrutteret de nødvendige medarbejderkompetencer og -ressourcer. Grundet ansættelsesstop samt hensyn til behovet for at finde besparelser på konto 01 er status pt., at området mangler at ansætte i alt 21 medarbejdere for at opnå en effektiv og velfungerende organisation jf. anbefalingerne i KOP-rapporten.
- At området har udviklet cockpits ned på teamniveau og forventer at anvendelse af dette styringsredskab styrkes i 2006.
- At området har udviklet 113 flowdiagrammer, som nu danner grundlag for færdiggørelsen og den fortsatte udvikling af områdets procedurer, som delresultat af projektet ”Styr på banen”. Projektet, der involverer alle medarbejdere i området, hviler på LEAN principper, som fokuserer på værdiskabelse og struktur, minimerer fejl, stress, spild og brandslukning, og dermed øger arbejdsglæde, effektivitet og kundetilfredshed.
- At området løbende tydeliggør og styrker det sikkerhedsmæssige ansvar bl.a. ved udviklingen af dokumenterede procedurer, men også ved udvikling af funktions- og stillingsbeskrivelser, der tydeliggør det sikkerhedsmæssige ansvar, samt fortsat opfølgning på afvigelser og observationer, som led i jernbanesikkerhedsaudits.

¹ Task Force, som Banedanmark nedsatte som opfølgning på Tommerup ulykken, afrapporterede en række anbefalinger, der blev sammenfattet til følgende 6 punkter her i forkortet og redigeret form:

-
1. At Banedanmark fokuserer på at udarbejde manglende procesbeskrivelser samtidig med at der fokuseres på at forenkle processerne og styrke klarhed over ansvar og beføjelser for drift og vedligehold.
 2. At Banedanmark systematiserer kommunikationen mellem organisatoriske enheder, således at overdragelsen af opgaver mellem organisatoriske enheder er entydig.
 3. At Banedanmark placere det sikkerhedsmæssige ansvar entydigt og gør det spor- og auditerbart.
 4. At Banedanmark arbejder med at synliggøre målsætninger og succeskriterier for den enkelte organisatoriske enhed og medarbejder.
 5. At fagtilsynet ændres til en mere ren rolle som tilstandsvurderer.
 6. At Banedanmark fortsætter implementeringen af asset management til også at dække planlægningsprocessen, vedligeholdelseskontrakterne, driftsdelen mv. samt at udnytte mulighederne i flerårig planlægning af drift & vedligehold.

Atkins A/S afrapporterede i januar 2005 følgende anbefalinger i deres analyse af Jernbane & Areal Kompetencer, Organisation og Processer (KOP – rapporten):

1. At der opstilles klare mål for Jernbane & Areal jf. udvikling af cockpits og 4D.
2. At grænsefladen mellem Projekter (nu Anlæg & Fornyelse) bør defineres og struktureres bedre. Et forslag kunne være at overdrage kontraktansvaret for gennemførelse af vedligeholdelsen fra Projekter til Jernbane & Areal, som kunne have følgende 3 fordele:
 - a. Vedligeholdelsesansvaret bliver entydigt defineret.
 - b. Det økonomiske ansvar og incitament til effektiviseringstiltag bliver styrket i Jernbane & Areal og derved i Banedanmark som helhed.
 - c. Prioriteringen mellem fornyelses- og vedligeholdelsesaktiviteter bliver løftet op og mere formaliseret idet prioriteringen er nødt til at blive foretaget gennem en dialog mellem Projekter (fornyelse) og Jernbane & Areal (Vedligehold).
3. Processen internt i Jernbane & Areal omkring kontrol (tilsyn) på entreprenørleverancer og tilstandsinspektion bør opgraderes betydeligt. P.t. findes eksempler på, at entreprenøren både specificere og udfører arbejdet efterfølgende, hvilket betyder at den kontraktuelle og kommercielle styring af entreprenøren ikke er optimal. Det er kritisk for Jernbane & Areal at have tilstrækkeligt in-house kompetence til at foretage såvel tilsyn som tilstandsinspektioner.
4. For at Jernbane & Areal kan opfylde sin rolle effektivt anbefales det at den nuværende medarbejderstab på 105 personer gradvist opgraders til cirka 160. Det umiddelbare indtryk er, at der er et effektiviseringspotentiale som Jernbane & Areal bør arbejde intensivt på at realisere. Realiseringen vil bestå af en kombination af ændrede forretningsprocesser, opdatering af normsæt og anvendelse af ny teknologi.