



## Case Bildandet av ledningssystemet i Sveriges största statliga verk - Trafikverket

*Case-studien beskriver skapandet och implementeringen av ett ledningssystem för 6000 anställda vid bildandet av Sveriges största statliga verk - Trafikverket.*

### **Bakgrund**

Regeringen beslutade under 2009 att förstärka statens systemförvaltanderoll inom transportområdet genom att etablera en ny myndighet – Trafikverket. Detta innebar bland annat att Väg- och Banverket skulle ingå i det nya verket och därmed avvecklas.

### **Organisationen**

Den 31/3 2010 lades Väg- och Banverket ned och den 1/4 2010 bildades Trafikverket som en sammanslagning av de två gamla verken. De båda organisationerna hade tillsammans 6000 anställda och deras verksamhet omsatte cirka 40 miljarder kronor årligen.

### **Utmaningen**

Trots att Ban- och Vägverket båda var infrastrukturförvaltare och statliga verk, var de i grund och botten helt olika organisationen; med olika arbetssätt, kulturer och värderingar. Dessutom

berördes Banverket av mer omfattande lagkrav (säkerhetstillståndet) vilket till viss del hade format Banverkets organisation och beslutshandling. Genom åren har samarbete skett mellan de båda verken och arbetet har då kännetecknats av tydliga ansvarsområden, med avseende på trafikslagen väg och järnväg.

Vidare, i de båda verken fanns sedan lång tid två ledningssystem. Båda dessa ledningssystem präglades av olika synsätt, just beroende på kulturella skillnader och värderingar i organisationerna.

En av flera utmaningar för projektet blev att utifrån de givna direktiven från uppdragsgivarna lägga grunden till ett *gemensamt* ledningssystem för Trafikverket inför starten den 1/4 2010.

I korthet skulle projektet ta fram ett flertal kritiska leveranser, däribland verksamhetsövergripande arbetsflöden (processkartläggning av hela Trafikverket på övergripande nivå), strukturen för hela ledningssystemet på intranätet med tillhörande ansvar, besluts- och arbetsordning för Trafikverket, med mera. Även viktiga legala krav fick

# Case Bildandet av ledningssystemet i Sveriges största statliga verk - Trafikverket

projektet säkerställa, som till exempel krav på säkerhetstillståndet för järnväg, myndighetsförordningen samt riskhantering. Projektets mål var att skapa bästa möjliga förutsättningar för att Trafikverket ska kunna bygga upp ett enhetligt och effektivt ledningssystem som bidrar till att nå mål och uppfylla alla åtaganden.

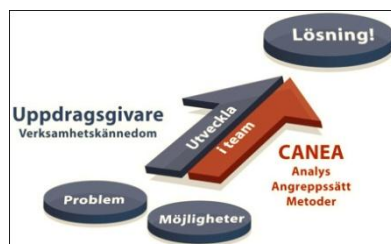
Ytterligare utmaningar var att det inom de båda verken pågick även 20 andra förberedande projekt inför bildandet av Trafikverket; däribland IT-samordning, Kommunikationssamordning och Personalsamordning, med flera. Totalt var det uppskattningsvis 500 projektmedarbetare fördelat på dessa 20 projekt.

Detta var en projektmvärld som satte oerhörda krav på projektledningen att samordna, planera och delegera projektarbetet ut i de före detta verken.

Utmaningarna var många, för att nämna några: resurstillsättning, upprätthålla kvaliteten på projektleveranser, gränssytor mot övriga projekt, kommunikation till medarbetare och högsta ledningen om projektet, förankring av projektresultat, med mera.

## CANEAs angreppssätt

Ett team från CANEA bildade tillsammans med två expertteam från Vägverket respektive Banverket en projektledningsgrupp. Gruppen hade till uppgift att planera och säkerställa projektets kritiska leveranser inför bildandet den 1/4 2010.



CANEA intog projektledarrollen och tillsammans med expertteamen togs en genomarbetad och väldefinierad arbetsstruktur (WBS – Work

breakdown structure) fram. Totalt blev det 26 stycken delprojekt och till varje delprojekt kopplades en ansvarig, ett team samt ett eller flera delmål.

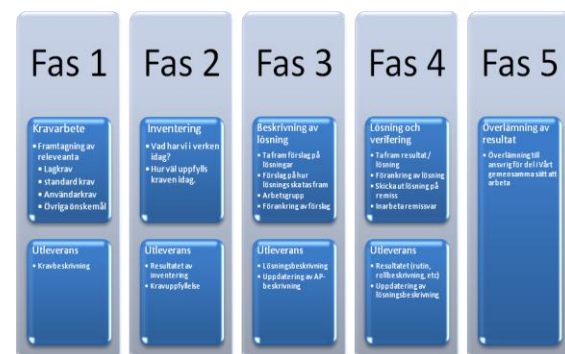
För att kunna leda och följa upp projektet ur ett projektledningsperspektiv togs anpassade mallar fram, så att varje delprojektledare kunde ta fram beskrivning av delprojektet. Mallarna innehöll bl.a.:

1. Syfte, beskrivning och avgränsningar
2. Resursbehov och uppskattad arbetsinsats
3. Beroenden från andra delprojekt och externa projekt
4. Milstolpar
5. Definition av delleveranser inkl. beskrivning av leveransen, acceptanskriterierna för leveransen, klart datum och mottagare.

Vidare, i projektet infördes också en gemensam produktionsmodell (vilket kom att kallas för "GEL-metodiken") för att:

- säkerställa att alla projektdeltagare arbetade på liknande sätt
- underlätta uppföljning av kvaliteten på framtaget resultat

Produktionsmodellen implementerades i alla 26 delprojekteten. I figuren nedan är produktionsmodellen beskriven.



# Case Bildandet av ledningssystemet i Sveriges största statliga verk - Trafikverket

I enlighet med produktionsmodellen skulle varje arbetspaket leverera följande dokument:

1. Kravbeskrivning – Innehöll detaljer kring de ställda kraven för delprojektet
2. Lösningbeskrivning – Innehöll sammanställningen av inventeringen, vilka lösningar som beaktades, vilken lösningar som valdes, vilka som har arbetat, hur och av vem som granskningen har gjorts, det slutgiltiga resultatet.
3. Resultatet – beroende på vad som levererades (exempelvis: rutin, rollbeskrivning, processkarta, etc)

Med hjälp av faserna i figuren ovan och arbetsstrukturen kunde projektledningsgruppen effektivt följa upp progressen per delprojekt och sedan åskådliggöra detta på ett effektivt och lättöverskådligt sätt för projektets nyckelintressenter.

## Resultatet

Projektet bidrog till att lägga grunden till ett effektivt och användarvänligt ledningssystem som är:

- Kundorienterat och effektivt
- Användbart i den dagliga verksamheten.
- Enkelt att förstå för alla medarbetare i Trafikverket.
- Tydligt och visar helheten i Trafikverket.
- I ständig utveckling för att hela tiden ständigt förbättra Trafikverket.
- Ett föredöme inom offentlig sektor.
- ISO-certifierat inom områdena kvalitet, miljö, arbetsmiljö och informationssäkerhet.
- Integrerat med, och en viktig del av, Trafikverkets intranät.
- baserat på "best-practice" från respektive verk.

Detta gjorde CANEA genom att slutföra mer än 40 leveranser innehållande rutiner, rollbeskrivningar, processbeskrivningar, med mera. **Projektet lyckades leverera mer än vad som först begärdes i projekt-direktivet, i tid och inom givna kostnadsramar.** En anledning till detta var bland annat att projektet anpassade arbetsinsatserna efter de behov som startandet av Trafikverket innebar.

Utifrån de 40 leveranserna fanns det ett par leveranser som var av speciell vikt eftersom de lade grunden för fortsatt kvalitets- och verksamhetsutvecklingsarbete i Trafikverket:

- Struktur och ansvarig för alla process- och kunskapsområden i ledningssystemet – strukturen var en förutsättning för uppbyggandet av hela intranätet och utifrån strukturen var det möjligt att tilldela ansvariga per område i ledningssystemet. Denna struktur och tydliga ansvarsfördelning är grunden för fortsatt arbete och förvaltning av Trafikverkets ledningssystem.
- Besluts- och arbetsordning för hela Trafikverket.
- Förvaltningsstyrningsmodell – utifrån strukturen och ansvarig per del i ledningssystemet.
- Verksamhetsövergripande arbetsflöden – Dessa arbetsflöden är beskrivna i en processkarta som sammanfattar alla kunder och leveranser som är kritiska för Trafikverket.

För mer information, gå till [www.canea.se](http://www.canea.se)