

	Revision nr 2011-08-29/30/31 samt återföring 2011-09-01
--	--

Sidan 1 av 5

Revisionsrapport Revision Drift nr. 1

Område/avdelning	Uppdragsgivare:	Västtrafik AB, Affärsområde Regiontrafik och avtal Region- och pendeltåg i Väst 2010
	Reviderad enhet:	DSBFirst Väst AB

Revisor		Karl-Axel Sjöblom
---------	--	-------------------

Tidpunkt:	Datum för revision:	2011-08-29, Kontor Gbg 2011-08-30, Borås, Falköping 2011-08-31, Uddevalla 2011-09-01, 1:a återföring
-----------	---------------------	---

Omfattning:	Hela området: Nej, se överlämnat revisionsschema, avser Driftsrevision nummer 1	
Närvarande vid Uppföljning		
Revisor:	Karl-Axel Sjöblom	Add Competence AB
Representant från Västtrafik:	Jarl Samuelsson Elin Amberntsson Rebecca Sundborg	
Representanter från företaget vid uppstart och platsbesök:	Rolf Torwald	Affärsområdeschef DSBFirst Väst
	Martin Johansson	Technical Projekt Manager DSB Sverige, för DSBFirst Väst Leverans-Terminaltjänst/Städning
	Anders Johansson	Technical site manager DSB Sverige, för DSBFirst Väst Fordon-underhåll-processer
	Sandra Håkansson	Utbildningskoordinator, Training & People Development DSB Sverige AB
	Sofia Asp	Business Intelligence Controller, Rapporteringsansvarig m.m.
	Andreas Ehrenborg	Trafikchef DSBFirst Väst
	Pernilla Månsson	HR- Partner DSB Sv. AB
	Klas Ström	Depåchef Borås
	Christer Bratt	Vik. Depåchef Uddevalla
	Ewa Törnwall	Depåchef Falköping & Nässjö
	Björn Nettervik	Säkerhetschef

Revisionens syfte

Revisionens syfte har varit att verifiera att utlovad Tjänstekvalitet levereras på avtalat sätt.

Revisionens fokusområden

Revisionen har utgått från följande dokumentation:

- *Kvalitetskrav enligt anbudshandlingar*
- *System, metodbeskrivningar och i inlämnat anbud angivna mål och trender*
- *Avtalsvillkor*

Ledningens introduktion

Vid startmötet redovisade närvarande representanter från DSB sina uppgifter i uppdraget. En övergripande beskrivning redovisades gällande organisationens bemanning, se översänd bild Startmöte (Augusti 29. ppt), bilaga till detta protokoll.

Sammanställning av revisionsiakttagelser**1. Sammanfattning****Bakgrund och grundläggande fakta**

DSBFirst Väst AB erhöll vid anbudsutvärderingen en mycket hög värdering avseende utlovad kvalitet. Företagets processer värderades som mycket väl strukturerade, stödda av metoder som var systematiska och integrerade. Ett väl dokumenterat ledningssystem med styrning, mål, uppföljning och förankring ända ut i företagets basorganisation utfästes.

Vid revisionen noterade avvikelser från det utlovade

Denna första revision har genomförts vid företaget kontor i Göteborg samt depåer i Borås, Falköping och Uddevalla samt hos företagets underleverantörer ISS/TrafiCare och EuroMaint. Den visar att den utlovade leveransen inte stämmer överens med det sätt som DSBFirst Väst AB utlovat. Sammanfattat till huvudrubriker avviker uppdraget gällande följande utfästelser:

- 1. Lokalisering*
- 2. Organisation*
- 3. Ansvar och befogenheter*
- 4. Mål och uppföljning*
- 5. Planering av verksamheten*
- 6. Implementering av ledningssystem*
- 7. Samarbetsavtal underleverantörer och Trafikverket*

2. Förklaring till avvikelser och ej uppfyllda utfästelser

1. Lokalisering

DSBFirst Väst AB har utfäst att verksamheten skall vara etablerad genom en lokal organisation, med få nivåer, i Göteborg. Den lokala organisationen skulle ha fullt ansvar för verksamheten, se anbud 4.2, B1, sidan 1. Företagets alla formella beslut är nu och sedan starten centraliserat till VD vilken är placerad på annan ort, Malmö. Placering av exekutiv ledning, VD, stämmer inte med det utlovade och utgör ett hinder för det synliga ledarskap som utfästs i leveransen. Avsaknad av befattningsbeskrivningar för den lokala organisationen bidrar vidare till bristen av ett synligt ledarskap. DSBFirst Väst AB uppfyller således inte det som utlovats vilket allvarligt bryter mot utfästelsen i uppdraget.

2. Organisation

DSBFirst Väst AB har i sitt anbud utfäst en organisationsmodell som inte är den som tillämpas i verksamheten. Resurser och bemanning följer inte det som utlovats, se anbud 4.2, B1, sidan 2. Ändringar är gjorda från det utlovade genom att centrala tjänster, utvecklingschef med flera, ej är tillsatta inom DSBFirst Väst. Befattningen som affärsområdeschef är vidare en ny befattning som tillkommit och vars uppgift ej finns ansvarssatt eller beskriven i företagets utfästelse. Ett flertal av de resurser som utfästs är ej heller organisatoriskt knutna eller tilldelade DSBFirst Väst AB. Den totala resursinsatsen är därför ej säkerställd på sätt som utfästs då den bland annat delas med andra inom koncernen. Styrning och ledning av resurser följer ej det utlovade och leds ej heller av en lokal organisation. Organisationsstruktur, tilldelat ansvar och resurser följer således ej det utlovade vilket allvarligt bryter mot utfästelsen i uppdraget.

3. Ansvar och befogenheter

De utfästelser som gjorts innefattar en lokal organisation som leds av en verkställande direktör med övergripande ansvar och som vidare har delegerat ansvar för tillsyn, styrning, uppföljning, rapportering till avdelningschefer enligt uppställning redovisat i anbud, se anbud 4.2, B1, sidan 2. Den nu tillämpade organisationen avviker från det utlovade och utgör ett avsteg som ej är dokumenterat, spårbart och tydliggjort i företagets ledningssystem. Avsaknad av lokala ledningsfunktioner, med delegerat mandat för att fatta beslut utgör ett allvarligt avsteg från den utfästelse som företaget gjort i sitt anbud.

4. Mål och uppföljning

DSBFirst Väst AB har angivit att man har nyckeltal för utveckling och förbättring av den dagliga verksamheten. Mål för kundtillfredsställelse respektive mål i balanserat styrkort har redovisats i leveransutfästelsen, se anbud 4.2, B1, sidan 9. Vid revisionen kunde det ej verifieras att utpekade mål är föremål för uppföljning och analys eller att de kommuniceras och är kända i organisationen. Metoden med kundundersökningar Mystery Shopping och användargrupper som beskrivs under kvalitetssystem punkt 5.7.1, sidan 32 tillämpas ej. Idébank som utlovats, se 4.2, B5, sidan 47, är ej implementerad. Något annat tydliggjort angreppssätt för att strukturerat ta tillvara avvikelser eller förslag till förbättringar tillämpas ej heller i DSBFirst Väst AB. Enligt utfästelse skall företaget som en del av ledningssystemet, en gång om året, utvärdera samtliga processer. Sådan utvärdering görs ej och är inte planerat genomföras som utlovats, se B5, sidan 49. Utvärdering och förbättringsarbete, ledningens utvärdering av ledningssystem, kompletterat med den EFQM-utvärdering, som utfästs i anbudets punkt 4.2, sidan 17, genomförs således ej. Utvärderingen skall leas av DSBFirst Väst och dess utvecklingschef. En sådan befattning finns ej tillsatt inom företaget. Att uppföljningssystem och förbättringsarbete ej tillämpas på utfäst sätt är ett allvarligt avsteg från det som utlovats i leveransen.

5. Planering av verksamheten

System för trafikplanering inom DSBFirst Väst AB har genererat allvarliga brister i leveransen. Hastus och därtill kopplade planeringssystem har tillämpats på så sätt att det resulterat i inställda tåg. Revisionen har visat på brister orsakat av bland annat oklart beslutsunderlag för den nu genomförda trafikperioden. DSBFirst Väst AB beskriver i sin utfästelse övergripande mål för jourpersonal gällande såväl sommar som vinterperioder, se B2, sidan 19. Enlig Trafikåtagandet åligger det DSBFirst Väst AB att ha tillräcklig bemanning under hela avtalstiden, se punkt 2.8, Avtalets Bilaga C2. Allvarliga störningar relaterade till bemanning och möjligt arbetstidsuttag för vissa personalgrupper har i uppdraget visat på brister i gällande personalplanering. Bristerna synes bland annat ha ett samband mellan tågens omloppstider och gällande kollektivavtal hos företaget. Vid revisionen har inte orsakssamband, avvikelshantering, analyser eller korrigerande åtgärder kunnat tydliggöras för bekräftelse av tillämpning av ett sådant robust system som utlovats, se B6, sidan 57. Tillvaratagande av driftserfarenheter från hela organisationen enligt verksamhetsförbättring med bland annat Plan-Do-Check-Act-modellen, PDCA, som utfästs, se anbud 4.2, B1 sidan 1 och B5, sidan 44, är inte säkerställt. DSBFirst Väst AB utfäster att mål uppnås genom kontinuerlig förbättring av metoder och att robusthet uppnås genom noggrann planering och test av den robusthet som ingår i planerna. Hur man säkrar denna robusthet för kommande trafikperioder är mot bakgrund till det ovanstående inte säkerställt och infört motsvarande det som utfäst enligt åtagandet, se B2 bland annat sidorna 16 och 17. Bristerna utgör ett allvarligt avsteg från det som utlovats i leveransen.

6. Implementering av ledningssystem

DSBFirst Väst AB har inte på sätt som utfästs implementerat ett kvalitetssystem som det som angivits i anbudet. Företaget skulle enligt utfästelse tillämpa ett integrerat ledningssystem, IMS, vars syfte skulle vara att uppfylla intressenternas krav och förväntningar. Företaget beskriver bland annat hur systemet är uppbyggt, att det stöds av ISO 9001, PDCA-modellen, uppställning av mål och nyckeltal, riskhantering, förbättringsarbete, revisioner och utvärdering genom tillämpning av ISO och EFQM. Enligt den Strategiska översikt som angivits under, B5, sidan 44, i företagets utfästelse anges att hela organisationen skall involveras i kvalitetsarbetet. En sådan tillämpad metod är ej bekräftat vid revisionen. Den organisation för kvalitetsarbetet, de upprättade styrsystem samt det underhåll av det integrerade ledningssystem som angivits i anbudet, se dokument 5, speciellt punkterna 5.2 och 5.2.1 tillämpas ej hos DSBFirst AB Väst. Bristerna utgör ett allvarligt avsteg från gjorda utfästelser.

7. Samarbetsavtal underleverantörer och Trafikverket

DSBFirst AB har under punkten A3, sidan 30 i utfästelse angivit hur överlämning vid trafikstart skulle ske till driftsorganisation. Det åtagande som gjorts skulle innebära ett långsiktigt perspektiv med bland annat fokusering på riskhantering. Metoder som skulle användas för riskhantering har beskrivits under punkten A3, sidan 26. Det har inte bekräftats under den genomförda revisionen att sådana angivna metoder används i nu löpande drift. Oklara gränssnitt finns mellan företagets olika underleverantörer och samverkanspartners. Vem som gör vad samt hur det utförda skall anses uppnå den beställda kvalitetsnivån är ej dokumenterat på säkerställt sätt. Mål, uppföljning respektive egna revisioner hos underleverantörer är områden som inte heller säkrar det som utlovas. Vidare är rutiner och metoder för att säkerställa uppställningsplatser, tillräcklig spårkapacitet och tåglägen relativt trafikplaner ej utvärderade och säkerställda av DSBFirst AB. Brister vid samverkan med Trafikverket har resulterat att spårkapacitet vid uppställningsplatser, tåghall, ej har säkerställts för en leverans som den utlovade. Bristerna har inneburit avvikelser som resulterat i störningar i utlovad trafik samt för städ och underhållsåtgärder. Utfästelse i anbudet gällande DSBFirst AB Väst samarbete med Trafikverket och andra underleverantörer, se fråga B2 sidan 17 och särskilt då metoder och

riskbeskrivning, till exempel simuleringar innan planer införs, har inte säkrat den robusta planering som utfästs. Bristerna utgör ett allvarligt avsteg från gjorda utfästelser.

3. Slutsatser och revisionsanmärkningar

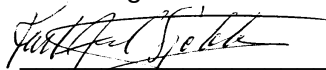
En övergripande återföring till närvarande affärsledning, Rolf Torwald och medarbetare, har gjorts 2011-09-01 med anledning av de iakttagelser som noterats här ovan, se punkt 2.

Revisionsanmärkningar

DSBFirst Väst AB avviker på ett allvarligt sätt i leveransen genom att:

1. Lokalisering ej följer det som utfästs gällande:
 - o Geografisk placering av verksamhetens ledning och att man inte har en sådan lokal organisation som utfästs.
2. Organisationen ej är som utfästs gällande:
 - o Organisatorisk tillhörighet för nyckelbefattningar,
 - o Resurser för nyckelbefattningar ej är lokal och att de delas med andra i företagets koncern på sätt som ej motsvarar den resurs som utlovats.
3. Ansvar och befogenheter:
 - o Ej delegerats för nyckelpersoner i företaget på det sätt som utfästs.
4. Mål och uppföljning:
 - o Ej implementerats eller följs upp och analyseras i verksamheten på det sätt som utfästs.
5. Planering av verksamheten ej är som utfästs gällande:
 - o Systemsäkerhet och robusta underlag som ej säkerställts samt att integration och tillvaratagande av förbättringsåtgärder uppvisar brister.
6. Implementering av ledningssystem:
 - o IMS ej är genomfört,
 - o Uppföljning och systematiskt arbete enligt EFQM ej verkställt på utfäst sätt,
 - o Metoder för notering, uppföljning samt korrigering av avvikelser ej är verkställt på utfäst sätt,
 - o Erfarenheter från medarbetare ej tillvaratas på utfäst sätt i förbättringsarbetet.
7. Samarbetsavtal Trafikverket och underleverantörer brister då:
 - o Gränssnitt i uppdraget mellan parter ej är säkerställda,
 - o Mål mellan parter ej är säkrade,
 - o Uppföljning av underleverantörer ej är säkerställd,
 - o Samverkan för en robust leverans med Trafikverket ej är säkerställd.

Göteborg 2011-09-19



Karl Axel Sjöblom
Kvalitetsrevisor
Add Competence AB