

BIMS-projektets startfas
-Dokumentation från följeforskning

Innehåll

INLEDNING	3
PROJEKTETS FRAMVÄXT	3
UTVECKLINGSARBETET – DEN FÖRSTA FASEN	5
<i>Den formella organisationen</i>	6
<i>Organisationsbeskrivning enligt aktörerna i projektet</i>	10
<i>Formell arbetsbeskrivning</i>	12
<i>Beskrivning av hur arbetet bedrivits från intervjuerna</i>	14
<i>Bolagen BIMS AB och BIMS KB</i>	16
<i>Upphandlingen av en teknikleverantör</i>	17
<i>Vad aktörerna tyckt om sättet att jobba</i>	18
SAMMANFATTANDE BESKRIVNING OM SÄTTET ATT ARBETA I DENNA FAS	19
SAMMANFATTANDE REFLEKTION ÖVER ARBETSSÄTTET	22

INLEDNING

Det här är den första rapporten från följeforskningsprojektet som är kopplat till utvecklandet och införandet av ett nytt biljettsystem hos ett antal kollektivtrafik aktörer i Mellansverige. Utvecklingsprojektet går under namnet BIMS som är en förkortning av Biljettsystemupphandling i Mellansverige. BIMS är ett samarbete mellan de sju trafikbolagen Dalatrafik, Karlstadsbuss, Tåg i Bergslagen, Upplands Lokaltrafik, Värmlandstrafik, Västmanlands Lokaltrafik och X-Trafik, samt en extern aktör; Tåg i Bergslagen. Upphandlingen omfattar biljett- och informationsutrustning i mer än 1 500 bussar och 50 tåg samt kringutrustning som t.ex. automater, försäljningsutrustning och nära 500 000 kontaktlösa resekort. Kontraktssumman för upphandlingen är på ca 100 miljoner kr.

Följeforskningsprojektet bedrivs inom ramen för SAMOT som är ett VINN Excellence Center, en form för samverkan mellan näringsliv, offentlig verksamhet och universitet etablerat av Vinnova, vid Karlstads universitet. Centret bildades 2006 och har i dag ett 30-tal verksamma forskare och forskarstudenter. Centrets uppgift är att leverera vetenskapligt förankrad kunskap som kan ligga till grund för förändringar i branschen. Centrets verksamhetsidé är att utföra mångvetenskaplig, internationellt erkänd forskning via aktiva samarbeten och genom detta, bidra till en långsiktig och varaktig utveckling av tjänster inom kollektivtrafiken¹.

Den här första rapporten beskriver hur projektet vuxit fram samt vilka tankar och idéer som projektets aktörer haft under denna fas. Rapporten beskriver egentligen en fas som i tiden föreligger följeforskningsprojektet. Skälet till att denna fas ändå inkluderas och beskrivs inom ramen för projektet är för att ge en bakgrundsbild över projektet och de premisser som projektet vuxit fram utifrån.

PROJEKTETS FRAMVÄXT

Projektet startade 2003 med en gemensam insikt om att det behövdes ett nytt biljetthanteringssystem i de berörda områdena, eftersom de befintliga systemen var mycket gamla och hade mer eller mindre tjänat ut sin roll. Projektet som sådant startade med ett möte i Loka Brunn där konsultföretaget Unicom (som är experter på anskaffning av olika typer av datorsystem inom trafikområdet) hade en workshop för de berörda aktörerna.

¹ <http://www.kau.se/samot/om-samot>.

Själva starten beskrivs av den mångårige projektledaren Michael Fritzing² på följande sätt;

”... som en process där man identifierade att alla var på gång att göra någonting snarlikt. Det där var någon gång på försommaren 2003. I samband med att det var något möte i Loka Brunn hösten 2003 så bjöd man in en konsultfirma, de har gjort en upphandling av konsulttjänster..., vi skulle hålla en presentation om biljettsystem i allmänhet och samverkan kring det, några olika modeller för hur de skulle kunna gå vidare. En modell var att man gör en gemensam upphandling, man köper egna system. En annan modell var att man gör gemensam upphandling av ett gemensamt system. Vår förutfattade mening var att ingen egentligen var intresserad av ett gemensamt system. Man var bara intresserad av en gemensam upphandling. Det var ju fel.--- Det var väl några som var lite tongivande där som tyckte att det var självklart att man skulle göra det här helt och hållet gemensamt. Så var det med det och då blev min roll att agera biträdande projektledare till den dåvarande projektledaren...”

Lars Björling³ beskriver det hela på följande sätt:

”Mycket snabbt så vidgade sig den här biten och Värmland kom med på, så blev ju Tåg i Bergslagen en naturlig part. Då såg Karlstadsbuss sin chans också som hade misslyckats och avbrutit en upphandling... Intresse uppstod fort, vi tog kontakt..., vi träffades i Loka Brunn och då bestämde vi att vi kör. Vi gick hem och förankrade med våra VD:ar och så small det igång.”

Detta utmynnade helt enkelt i att de involverade aktörerna bildade samarbetsorganet BIMS som till en början omfattade projektet sju aktörer; Karlstadsbuss, Tåg i Bergslagen, Upplandstrafik, Värmlandstrafik, Västmanlands läns lokaltrafik, samt X-trafik. Efter ett tag kom också Örebro länstrafik med.

Skälen till att jobba tillsammans har enligt intervjupersonerna främst varit praktiska. Ett av skälen är resursbrist i allmänhet och brist på personalresurser i synnerhet:

Börje Griph⁴ säger till exempel:

”Jag tycker det är intressant det här stora projektet, samarbetsprojektet BIMS för här är det så många inblandade med så mycket olika kompetenser som man kan utnyttja. Gör man det här själv, vilket jag har gjort några gånger, då får man brottas med allting själv. Här kan man hjälpas åt och utnyttja bra kompetens. Det här med taxor och taxestrukturer och hela det köret har jag haft. Det kanske du har hört att nu har vi kommit in i ett annat läge eftersom systemspecar... och så vidare, så går vi in i en annan fas. Då kommer jag ännu mera att vara med i en testgrupp, jag har lite magiska fingrar. Jag har tur och ställa till problem för leverantören på saker och ting ska hända och som inte ska hända.”

² Michael Fritzing fd. Projektledare Intervju 2007-05-07

³ Lars Björling, Ledningsgruppen Intervjuer 2007-03-23

⁴ Börje Griph, Projektledare delprojekt taxor Intervjuer 2007-03-08 och 2007-06-18

Vidare beskriver Lars Björling⁵ skälen till samverkan:

”Vi är små och vi har begränsade resurser, hos oss har vi inte fyra man på en arbetsuppgift utan vi är en man på fyra arbetsuppgifter. Så det är vägledande för mig att kan vi söka samordningslösningar så är det jättebra. Speciellt i kring det här med upphandlingar ut av elektronisk apparatur så har vi haft erfarenheterna av att vi har haft liten kompetens, vi har varit tvungna att vända oss till personer som kan saker och ting. Till exempel konsultfirmor... Vi tänkte tanken att tänk om man hade en bredare bas när man gjorde detta grundläggande för vi var övertygade om att alla hade samma behov. Andra människor tänkte precis samma sak”

Dessutom hade aktörerna positiva erfarenheter från tidigare samarbeten, vilket lyfts fram av Johnny Albenius⁶:

”En del utav bolagen hade erfarenhet att redan förra gången man gjorde det så gjorde man det i samarbete med kollegor som Örebro län eller någonting sådant. Sedan var det så att man konstaterade i olika sammanhang att här fanns det någonting som man hade gemensamma intressen, man behövde det här. Att Karlstadsbuss och Värmlandstrafik gör det tillsammans är ganska naturligt”

Inom det aktuella trafikområdet förekommer dessutom ett omfattande gränsöverskridande resande.

”Tack vare samarbetet blir kostnaderna för upphandlingen lägre, liksom inköp, underhåll och framtida vidareutveckling. Även driften blir billigare samtidigt som vi förväntar oss en bra uppmärksamhet från den framtida leverantören tack vare den större volymen”⁷.

UTVECKLINGSARBETET – DEN FÖRSTA FASEN

I detta avsnitt beskrivs den första fasen av BIMS-projektet som bygger över perioden från det att projektet initierats till dess att den nya projektorganisationen tas i bruk i samband med att arbetet med att skapa specifikationerna gentemot leverantörer är avslutade. Upplägget i detta avsnitt är att först beskrivs organisationen och de roller olika aktörer har utifrån det formella styrdokumentet (den interna projektplanen version 1.0, daterad 20051215). Därefter följer en beskrivning av själva arbetsprocessen. Dessa beskrivningar sker både utifrån den formella beskrivningen som ges i projektbeskrivningen samt utifrån intervjuer av involverade aktörer för att ge en praktisk beskrivning av hur arbetet bedrivits.

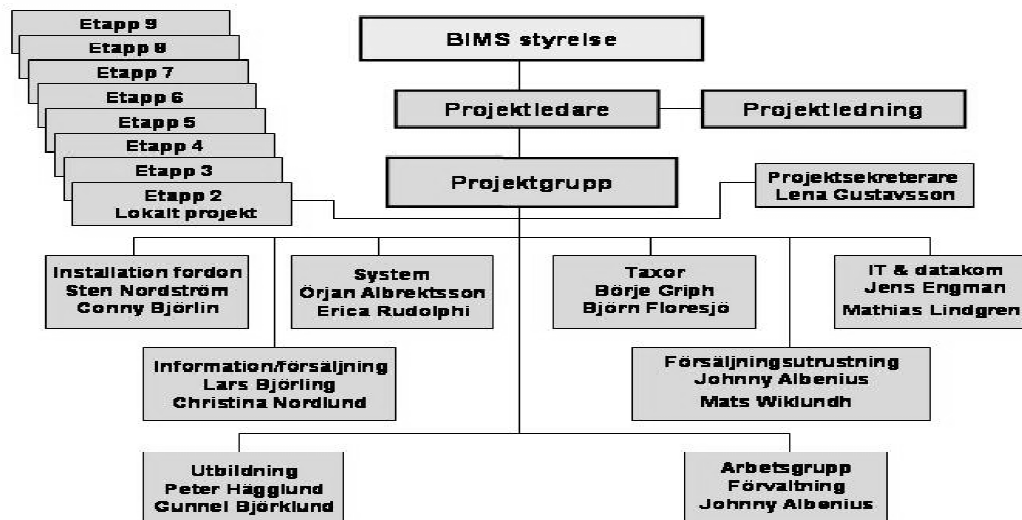
⁵ Lars Björling, Ledningsgruppen Intervjuer 2007-03-23

⁶ Johnny Albenius, VD BIMS Intervjuer 2007-03-12 och 2007-06-18

⁷ Michael Fritzing fd. Projektledare Intervju 2007-05-07

Den formella organisationen⁸

Enligt den interna projektplanen ser organisationen idet ursprungliga projektet ut som följer (organisationsschema):



Figur 1: Formell arbetsbeskrivning och vad respektive grupp ansvarar för enligt den interna projektplanen (version 1.0, daterad 2005-12-15).

"BIMs styrelse

Ansvar och befogenheter:

Har det övergripande ekonomiska ansvaret för projektet.

Fastställer projektets mål och direktiv.

Beslutar om projektet skall drivas vidare eller läggas ned.

Beviljar medel och tilldelar resurser och personal för projektets genomförande.

Har det övergripande ansvaret för att de medel som tilldelas projektet används på det för verksamheten effektivaste sättet. För detta krävs en regelbunden och kvalitativ god rapportering från projektet.

Godkänner samtliga styrande dokument för projektet

Beslutar angående förslag på ändringar och tillägg som går utöver ramen för tidigare fastställd projektplan..

Ansvarar för att projektets resultat tas om hand vid projektets slut

Projektledare

Ansvar och befogenheter:

⁸ Beskrivningen av den formella organisationen baseras på den interna projektplanen version 1.0, daterad 2005-12-15.

Leder projektet mot uppsatta mål inom givna ramar
Beslutar om förändringar i projektet inom givna ramar
Ansvarig för kontakter med leverantören och andra externa aktörer
Fördelar resurserna inom projektet på för projektet bästa sätt
Koordinerar arbetet inom projektet så projektets mål uppfylls
Planerar och följer projektet, gällande kvalitet, innehåll, tidplaner och budget.
Leder projektmöten
Ansvarar för att den tekniska lösningen uppfyller de krav BIMS ställer på systemet.
Ser till att lösningen kommer att fungera i den tekniska miljö som finns hos respektive trafikbuvudman.
Ansvarar för kontakten med leverantören när det gäller dennes aktiviteter, att resultaten har rätt kvalitet och att aktiviteterna följer tidplan.
Ansvarar för att alla aktiviteter (interna och leverantörers) finns planerade i projektets tidplan och att de är synkroniserade med leverantörens aktiviteter.
Ansvarar för planering av BIMS förberedelser och medverkan vid verifieringstillfällen.
Godkänner systemdokumentation framtagen av Atron
Godkänner systemverifieringen
Följer upp projektets samt delprojektets utfall och rapporterar dessa till styrelsen
Rapporterar projektets framåtskridande kontinuerligt till styrelsen

Projektledning

Bistår projektledaren med projektledning och ersätter honom vid behov.

Projektsekreterare

*Skriver mötesprotokoll från BIMS projektgruppsmöten
Underhåller dokumentstruktur, dokumentmallar, kontaktlista, projektplats, arbetsbibliotek och arbetsmetoder.
Ansvarig för diarieföring i projektet
Planerar möten, bokar konferensrum och hanterar kallelser för projektgemensamma aktiviteter/möten. Bokar biljetter, hotell m.m.
Administrerar projektets ekonomisystem
Stöttar projektmedlemmarna i nya och löpande administrativa frågor.
Projektets operativa funktion
Projektets speciella funktioner och arbetsgrupper är följande.*

Projektgrupp

*Ansvar och befogenheter:
Diskuterar och behövs problem som uppkommer i projektet.
Koordinerar arbetet i olika delprojekt
Föreslår förändringar till projektledningen
Bereder frågor för beslut i BIMS styrelse.
Beslutsstöd till projektledningen*

Säkerställer att systemspecifikationen hänger ihop över alla delprojekts ansvarsområden

Föreslår till projektledningen om systemspecifikationen skall godkännas eller inte.

Samordnar tester från beställarens sida, så att alla funktioner och egenskaper som ska verifieras också gör det

Föreslår till projektledningen om verifieringstillfälle ska godkännas eller ej.

Lokala projekt

Säkerställer förankringen av systemets funktionalitet, användargränssnitt m.m. inom referensgrupper (egna organisationer och entreprenörer). Träffas regelbundet i anslutning till projektmöten, dock minst en gång per kvartal.

Delprojekt information och försäljning

Ansvarar för att trafikbuvudmän inom BIMS, deras entreprenörer och övriga intressenter är informerade om projektet.

Ansvarar för att ta fram en gemensam kommunikationsplan och genomföra dessa åtgärder inom BIMS.

Delprojektet skall också vara ett stöd för BIMS företagen i gemensamma försäljningsfrågor.

Delprojektet skall vara en kontakt gentemot det nationella arbetet och övriga biljettmaskinprojekt i informations- och försäljningsfrågor.

Tar fram en "verktygslåda" som kan användas hos resp. THM.

Delprojekt installation fordon

Ansvarar för att BIMS uppfyller sina förpliktelser gentemot leverantören angående installationsförutsättningar som installationsplatser och tillgång till fordon.

Ansvarar för att bevaka att fordonsinstallationer utförs professionellt och enligt BIMS krav, exempelvis angående placering av komponenter, samt att de i möjligast mån följer användarnas synpunkter.

Delprojekt utbildning

Ansvar för all utbildningsmateriel och planering tillsammans med leverantören.

Genomför utbildning av egen personal

Genomför utbildning av lokala utbildare och andra användare hos entreprenörerna.

Delprojekt system

Ansvarar för att Systemet kommer att uppfylla avtalade krav och att det i övrigt blir ändamålsenligt och håller en hög kvalitet.

Ansvarar för utformning av centrala användargränssnitt i Systemet

Ansvarar för att indata finns tillgängligt i rätt tid och i överenskommet format för respektive del av projektet.

Ansvarar för design av gränssnitt in/ ut från Systemet

Ansvarar för att överenskomna lösningar ger den säkerhet som avtalats i Kontraktet

Följa upp gränssnitt mot yttre system så som trafikdata mm så att dessa kvarstår konsistenta.

Etablerar kontakter med andra THM och operatörer för att säkerställa önskad funktion när det gäller interoperabilitet.

Ansvarar för kontakter med RKF och andra aktörer för bevakning och synkronisering med deras arbete för interoperabilitet.

Ansvarar för granskning av systemspecifikationer och andra specifikationer inom ramen för delprojektets ansvarsområde.

Ansvarar för att systemets alla delar testas genom att kontrollera testspecifikationer och att samtliga tester genomförs korrekt vid verifieringstillfällena.

Ansvarar för att samtliga fel och brister som upptäcks under verifieringsperioder dokumenteras samt bevakar att de åtgärdas.

Ansvara för att alla händelser som uppstår under verifieringstillfällena klassificeras korrekt

Delprojekt Taxor

Ansvarig för taxestrukturer inom respektive THM och interoperabilitet inom BIMS.

Delprojekt datakommunikation och IT

Ansvar för installation av datakommunikation mellan olika delar av fasta utrustningar i systemet.

Ansvara för att leverantören uppfyller ställda krav enligt kontraktet när det gäller datakommunikation i systemet.

Ansvara för att leverantören uppfyller ställda krav enligt kontraktet när det gäller hårdvara och operativsystem för central och depåsystem.

Ansvara för att leverantören uppfyller ställda krav enligt kontraktet när det gäller datakommunikation och hårdvara för kundcentra och fasta försäljningsställen.

Att tillsammans med delprojekt utbildning, ansvara för uppsättning och installation utbildningsmiljö.

Godkännande av testprocedurer för leveransprov inom delprojektsansvar.

Medverka vid leveransprov inom delprojektsansvar.

Ansvara för kontroll av systemdokumentation rörande delprojektsansvar.

Ansvara för att leverantören sköter drift och underhåll av berörda systemdelar (IT/datakommunikation) fram till leveransgodkännande.

Att i samverkan med övriga delprojekt aktivt arbeta för att systemets mål, visioner och funktionalitet uppfylls.

Ansvar för installation av centralsystemet inklusive depåsystem, försäljningsutrustning på kundcenter och fasta försäljningsställen, biljettautomater och validerare på perrong

Ansvar för planering av WLAN installationer

Ansvar för placering av testmiljöer och är leverantörens kontakt när det gäller uppbyggnad av dessa

Ansvarar för att kommunikationslösningarna ger den säkerhet som avtalats i Kontraktet

Ansvarar för att användaradministration läggs upp och uppdateras

Delprojekt Försäljningsutrustningar

Ansvarar för MMI och utformning av alla försäljningsutrustningar på kundcenter, fasta försäljningsställen, buss, tåg samt bärbara utrustningar.

Ansvarar för gränssnitt till angränsande system i fordonen.

Gruppen förstärks under specifikationsfasen med medlemmarna i grupperna Installation fordon och Utbildning.

Förvaltningsfrågor, arbetsgrupp

Ansvarar för beskrivning av roller och ansvar i en framtida driftsituation

Klargör hur de olika aktörerna ska samverka, trafikentreprenörer, BIMS som systemägare samt systemets service- och underhållspartner.

Ansvarar för att följa upp all felrapportering från försäljning, redovisning, statistik m.m.

Förmedla och förtydliga felrapporter till avhjälpande instans vilka främst är leverantör, installatör eller respektive ansvarig för leverans av taxe- och trafikdata

Ansvarar för att även på andra sätt hålla kontakt med försäljning, redovisning och statistik för att följa upp problem, deras orsaker och synpunkter på systemet.

Leverantörer (tjänster, kompetens eller produkter)

ATRON Leverantör av systemet (mjukvara, hårdvara och tjänster)

ESMA Leverantör av service och underhåll

Lindabl Leverantör av juridisk kompetens i form av resurser till projektet

Unicom Leverantör av teknisk kompetens i form av resurser till projektet

Organisationsbeskrivning enligt aktörerna i projektet

För att ge en bild av hur BIMS i praktiken organiserats och hur arbetet i projektet bedrivits följer här en beskrivning baserat på intervjuer från de olika aktörerna i projektet. Så här beskrivs den övergripande organisationen av Börje Griph⁹:

”... organiserade i en projektledning och sedan en projektgrupp som har varit väldigt stor. Det har varit minst en från varje län i vissa fall fler, så det har varit en rätt så stor projektgrupp. Sedan har då denna projektgrupp varit uppsplittrad i olika ansvarsområden, precis som jag beskrev att jag var med i taxor, taxestrukturer och sådant. Man har jobbat separat i dessa arbetsgrupper för att komma fram mot en systemspec. Den har varit uppdelad i olika systemdelar. Dessa arbetsgrupper har jobbat för sig och sedan har vi haft avstämningar mot andra närliggande områden för att få fram systemspec-underlaget. Sedan har vi haft stora dragningar också där vi har diskuterat gemensamma och övergripande

⁹ Börje Griph, Projektledare delprojekt taxor Intervjuer 2007-03-08 och 2007-06-18

frågor. Sedan är det ju mest de som har varit i projektledningen som har haft kontakten mot leverantörer och sådant, som har skött den kontakten. Vi har även träffat dem i stora grupper.”

Styrgruppen har det övergripande ekonomiska ansvaret för projektet. Det är också styrgruppen som fastställer målen och beställer systemet. I styrgruppen sitter cheferna för de medverkande trafikbolagen. Så här beskriver Johnny Albenius¹⁰ styrgruppens roll:

”Ja, dels kan man säga så att genom att respektive VD för bolaget sitter i styrgruppen så kan man säga att då har man supporten där. Alla är fullständigt fokuserade på att det här måste vi göra, man har inget annat val. Det gör också att de frågor som går till beslut och som måste tas i styrgruppen har det hittills inte varit några som helst bekymmer med. I och med att de sitter där de gör, på sina respektive företag så gör det att jag upplever processen som väldigt enkel. Ser jag till att ha bra beslutsunderlag förankrat med dem plus att innan det kommer så långt att jag satt det på papper och pränt så har vi behandlat det i projektledningen och vi har behandlat det i det stora projektet. De har i sin tur redan förankrat det där hemma i sina organisationer, alltså de som sedermera ska sitta och ta beslut, de har hört det den vägen. Sedan kommer jag att göra summering och lägger fram att så här vill vi ha det och det har i princip varit klart, att vi bara kan köra.”

Örjan Albrektsson¹¹ beskriver hur arbetet i praktiken genomförts och hur det operativa ansvaret sett ut;

”Det som har styrt och drivit egentligen, det är projektledningen och projektledare med lite mindre grupper.”

Annette Granström¹² beskriver i än mer detalj hur det operativa arbetet bedrivits.

”Idag så finns ett delprojekt som heter test, det finns ett som heter konfiguration och indata, det finns ett som heter försäljningsutrustning. Sedan har vi ett gäng som jobbar med vår kommunikation, den heter information, marknad och försäljning. Sedan har vi ett utbildningsdelprojekt, där man tar fram våra utbildningar som vi ska ha framöver. Sen tillslut så har vi versionshanteringsgänget och sedan installationsdelprojektet. Vi har ett antal delprojekt.”

¹⁰ Johnny Albenius, VD BIMS Intervjuer 2007-03-12 och 2007-06-18

¹¹ Örjan Albrektsson Projektledare delprojekt system Intervju 2007-03-28

¹² Annette Granström, Fd. Projektledare Intervju 2007-03-21

Formell arbetsbeskrivning¹³

Som grund för hur arbetet skall bedrivas finns en Intern Projektplan som kontinuerligt uppdateras. Enligt formuleringen i projektplanen (denna hämtad från version 1.0 daterad 2005-12-15) har projektplanen följande funktion:

”Inledning

Detta dokument har tagits fram för att specificera och bestämma formerna för projektarbetet. Projektplanen anger hur projektarbetet organiseras och styrs samt hur samarbetet mellan projektorganisationen och externa entreprenörer och leverantörer skall bedrivas. I projektplanen klaras ut vad som skall göras samt bestäms de olika rollerna inom projektet för projektmedlemmarna så att ansvarsfördelning och arbetsuppgifter förtydligas.

Projektplanen innehåller även tidsplan, aktivitetsplan samt milstolpeplan.

Projektplan är det övergripande styrande dokumentet och det är viktigt att projektplanen

kan förändras vid behov efter beslut i styrelsen. Varje projektmedlem skall väl känna till

projektplanen, för att kunna effektivisera och underlätta projektarbetet.”

Projektets mål är att;

”... Projektets mål är att innan utgången av 2008 ha installerat, verifierat och driftsatt ett nytt biljettmaskinsystem för trafikbuvudmännen ingående i BIMS KB (Dalatrafik, Karlstadsbuss, Tåg i Bergslagen, Upplands Lokaltrafik, Värmlandstrafik, Västmanlands Lokaltrafik, Länstrafiken Örebro och X-Trafik). Systemet ska grundas på följande mål och strategier:

De ingående trafikbuvudmännen använder ett gemensamt centralsystem.

Administrationn av systemet (prissystem, tidtabeller, redovisning, statistik etc.) hanteras lokalt av respektive trafikbuvudman.

Systemet ska ge en säker, enkel och snabb ekonomisk redovisning

Systemet ska ha en utförlig och lättanvänd statistikfunktion

Systemet ska vara baserat på RKF samt innehålla fungerande gränssnitt mot angränsande trafikbuvudmäns ”RKF-gränssnitt”.

Drift samt service och underhåll av det levererade systemet kan utföras av Leverantören enligt angivna optioner.

Systemet ska bidra till att förbättra arbetsmiljön för trafikpersonalen bl.a. genom att behovet av kontanthantering ombord på fordon minimeras”

¹³ Redogörelsen för den formella arbetsbeskrivningen baseras på den interna projektplanen version 1.0, daterad 2005-12-15

Vidare innefattar projektplanen en beskrivning av vad projektet omfattar och vad som av olika skäl avgränsas bort, vidare specificeras kvalitetsmålen för projektet samt kvalitetsmålen för projektutförandet.

I den interna projektplanen trycks också på de organisatoriska kraven som ställs på projektet beroende på att projektet har en hög komplexitet. Detta uttrycks i projektplanen i följande termer:

Projektet har en hög komplexitet som måste tas hänsyn till och som ställer höga krav på projektorganisation och informationsflödet mellan olika delar av projektet samt till och från omvärlden. Projektet har många beröringspunkter med leverantörer (ATRON m fl.), trafikentreprenörer i olika miljöer (t.ex. buss, tåg) och i BIMS organisation som i sig består av 8 oberoende trafik huvudmän. Projektets dokumentation ska sparas hos BIMS eller, under projektfasen, på www.projektplatsen.se."

Ett sätt att utifrån den interna projektplanen beskriva hur arbetet bedrivits är att utgå från de Rapporterings och kommunikationsprinciper som projektplanen beskriver:

"Kommunikationsprinciper

Rapportering sker på projektmöten när de hålls. Kommunikation ut från projektet sker genom att distribuera E-post till berörda när information finns. Projektledaren rapporterar regelbundet till BIMS styrelse. Delprojektledare rapporterar löpande i samband med projektavstämning mot leverantörer och aktiviteter i delprojektet. Rapportering sker via protokoll (och tidplaner etc.) från alla gruppmöten. All dokumentation, korrespondens med leverantören m.m. skall få ett diarienummer från projektsekreteraren .

Projektmöten

Projektmöten ska hållas varannan vecka. Protokoll ska skrivas efter varje möte och distribueras till alla projektdeltagare senast tre dagar efter mötet har hållits. Följande punkter ska alltid finnas på agendan:

- Föregående protokoll*
- Lägesrapport (ekonomi, tidplan, funktion)*
- Projektledning*
- Delprojekt*
- Aktuella/ kommande aktiviteter*
- Genomgång av risker i projektet*
- Beslut*
- Övriga frågor*

Agenda ska skickas ut till deltagarna mins tre dagar innan mötet ska hållas. Skickas ingen agenda ut gäller den stående agendan.

Delprojektmöten

Delprojektmöten hålls då respektive delprojekt har behov av det. Tid och lokal finns avsatt varannan vecka som delprojekteten har möjlighet att utnyttja.

Möten skall dokumenteras.

Leverantörmöten

Möten med leverantören ATRON projektledning hålls åtminstone en gång per månad. Däremellan hålls regelbundna telefonmöten. Därtill kommer arbetsmöten för genomgång av specifikationer etc. Protokoll skall skrivas av BIMS och justeras av Atron innan nästkommande möte. Leverantören skall sända över ett förslag till agenda minst en vecka före mötet ”

Projektplanen redogör också för projektets arbetsstrategi som också kan användas för att förstå hur arbetsprocessen ser ut:

”Projektstrategi

Projektet ska sträva efter att hålla en hög kvalitet i utförandet. Främst gäller att alla synpunkter skall vara dokumenterade och formellt överlämnade till leverantör. Det är av yttersta vikt att alla synpunkter är dokumenterade på ett tidigt stadium. Synpunkter som inte kan definieras tydligt skall förtecknas och bevakas.

Stommen i projektets kvalitetsystem

Projektet avser arbeta delegerat i mindre arbetsgrupper. Dessa arbetsgrupper avser successivt redovisa framåtskridande i den enskilda frågan för projektgruppen. Bedömning av arbetsgruppens arbete med de enskilda delfrågorna genomförs av projektgruppen gemensamt under ledning av projektledaren. Projektgruppens arbete i stort bedöms successivt av styrgruppen genom att projektledaren vid möten mm informerar om projektets framåtskridande.”

(Ovanstående beskrivning av den formella organisationen bygger på den interna projektplanen version 1.0, daterad 2005-12-15)

Beskrivning av hur arbetet bedrivits från intervjuerna

Tiden efter mötet i Loka Brunn handlade om att skapa ett underlag för vad det nya systemet skulle innehålla. Detta medförde att de involverade aktörerna under tidsperioden 2003-2004 jobbade med att skapa ett antal systemspecifikationer. Detta arbete bedrevs dels i en storgrupp där alla ingående företag var representerade samt i olika delprojektgrupper (se mer nedan i beskrivning av projektets organisation och arbetssätt).

Eftersom Karlstadsbuss jobbat med detta ett tag så fanns det ganska mycket material att utgå ifrån för detta arbete. I början träffades aktörerna i fysiska möten för att gå igenom det Karlstadsbuss skapat, ställa frågor om det och

komplettera materialet, samtidigt som de jobbade på att lära känna varandra. Workshops på dagarna och sociala interaktioner på kvällarna. Projektet prioriterades av många så gruppen blev tämligen stor. De involverade aktörerna jobbade igenom materialet kapitelvis. Alla förslag på funktioner och lösningar accepterades och arbetades in vilket gjorde att den framarbetade specifikationen blev ganska stor och omfattande. Michael Fritzing¹⁴ beskriver själva arbetet som skulle göras och hur det gjordes på följande sätt:

"Då började vi med att vi skulle ta fram en kravspecifikation, en gemensam kravspecifikation. Vi hade ganska mycket material redan färdigt, Karlstadbus hade ju börjat och vi hade även lite annat material som konsultföretaget ägde som man kunde utgå ifrån. Man kan säga att under den första tiden handlade mycket om att träffas, gå igenom några kapitel i den här, ställa frågor, en del meningsskiljaktigheter, alla kände ju inte varandra, inte så bra i alla fall. Vi hade ett antal workshops, vi träffades och dels jobbade på dagarna och umgicks på kvällarna, fortsatte jobba dagen efter. Det gjorde att de som var med i den här gruppen lärde känna varandra. Det som var positivt var också att det var väldigt många som prioriterade det här högt. Annars kan det vara lite svårt att folk att komma på möten. Det var annars bra beslut. Det gjorde att man lärde känna varandra."

Arbetet i grupperna har skett på ett informellt sätt där alla gavs möjlighet att tycka och föra fram sina önskemål, vilket beskrivs av Fritzing¹⁵ på följande sätt.

"Vi gick igenom en hel del frågor, det som möjligtvis var ett problem apropå komplexa problem, det var att det tenderade så att det blev någon slags inkluderande, så att alla skulle ha med sina krav. Men då vi kom i konflikt med varandra så var det ingen som sa emot. Eftersom projektledaren inte sa emot heller så blev det stora krav."

Örjan Albrektsson¹⁶ beskriver arbetet på följande sätt:

"Precis och sedan har man kommit tillbaka och sagt att nu föreslår jag att vi gör såhär och sedan har man förankrat detta på något sätt i projektgruppen, eller: kan vi göra såhär för något av de här kraven och så? Sedan jobbet praktiskt för att komma vidare har någon annan haft som delprojekt eller det har projektledaren gjort. Det har väl varit mer ett bollplank och ett förankringsplank egentligen."

Vidare beskriver Johnny Albenius¹⁷ det på detta sätt:

"Sedan har vi haft stormöten där vi har ventilerat det här, sedan då dokumenten började utbytas så har alla haft tillgång att läsa. Jag har samlat ihop kommentarerna och meddelat dem vidare. Så har processen gått."

¹⁴ Michael Fritzing fd. Projektledare Intervju 2007-05-07

¹⁵ Michael Fritzing fd. Projektledare Intervju 2007-05-07

¹⁶ Örjan Albrektsson Projektledare delprojekt system Intervju 2007-03-28

¹⁷ Johnny Albenius, VD BIMS Intervjuer 2007-03-12 och 2007-06-18

För att göra arbetet lite mer överkomligt och lätthanterat har den stora projektgruppen delats in i mindre grupper, vilket beskrivs av Fritzing¹⁸ på följande sätt:

”Vi har haft stormöten, där vi har suttit gemensamt och diskuterat vid ett antal tillfällen och varit 20 personer. Sedan har vi försökt att dela in grupper som diskuterar var sina ämnen. Under den här sista fasen med specarna har vi haft en indelning i olika delprojekt, där man har haft olika ansvar. En grupp har ansvarat för all utrustning som ska sitta i fordonen till exempel, då har det varit fyra-fem personer som har jobbat med det. Sedan har vi använt projektplatsen väldigt flitigt för att byta dokument med varandra. Jag är ju en stor vän av mejl, mejlskickande. Det har jag fått höra att det har varit en mängd mejlfloder. --- jag tycker att det har fungerat rätt bra. De här mötena är en del som är viktig.”

Mötena flyttades runt mellan de olika involverade parterna. Mikael Fritzing¹⁹ beskriver hur mötena flyttades runt mellan de olika aktörerna för att skapa en bättre gemenskap.

”... flyttade vi runt det... vi var ena gången på Dalatrafik och på X-trafik, bara för att på något sätt synas, att märkas även för dem som inte var med i den här gruppen. Då körde vi varannan vecka, men sedan var det inte ovanligt att de här arbetsgrupperna däremellan hade möten. De udda veckorna... Sedan hade vi en workshop med leverantörerna där vi gick igenom dokument efter dokument i olika arbetsgrupperna. Till slut så körde vi en dryg vecka nere hos teknikleverantören dit folk då kom för att vara med på sina respektive delar. Där körde vi allt i botten, det som vi kunde bli klara med. Det var väl det som jag tror de flesta var rätt nöjda med faktiskt. Det hade gått ganska bra.”

Bolagen BIMS AB och BIMS KB

Under denna fas skapades också en bolagskonstruktion och de kontrakt som ligger till grund för hur arbetet bedrivs inom BIMS tecknades. Dessa är ganska bindande och ledde till att en tydlig samhörighet skapades (beskrivning från Fritzing)²⁰:

”Under tiden höll vi också på med det här bolagsbildningen. Det kan man också säga att det var en del som var ganska viktig i det här projektet, att man skapade ett bolag som man äger tillsammans och som driver det här projektet.”

”Efter att kontraktet var tecknat... Då fanns det egentligen ingen möjlighet att kliva av för ens tre år senare. Vilket har gjort att de problem som sedan har uppstått bland annat, förseningar och så, har man egentligen inga möjligheter att ta sig ur det här. Det skapar en viss stabilitet.”

¹⁸ Michael Fritzing fd. Projektledare Intervju 2007-05-07

¹⁹ Michael Fritzing fd. Projektledare Intervju 2007-05-07

²⁰ Michael Fritzing fd. Projektledare Intervju 2007-05-07

För att hantera ägandeförhållandena av det nya systemet så har två bolag (BIMS AB och BIMS KB) bildats.

Johnny Albenius²¹ beskriver detta:

"Det är såbär att, BIMS är, det är egentligen två bolag. BIMS AB som ägs av 6 trafikbuvudmän, Värmlandstrafik, Örebro, Västmanlands länstrafik, Dalatrafik, Upplandslokaltrafik, X-trafik. Det är de sex huvudmännen. Sedan är det två bolag till, det är Tåg i Bergslagen och karlstadsbuss. Sedan bestämmer man sig av olika anledningar, som inte jag har koll på, men det finns KB och då är det de här 8 bolagen plus BIMS AB. Då har jag blivit utsedd till VD för både för AB och KB. Styrelsen i bolaget och styrgruppen utgörs av respektive chef för dessa 8 bolagen. Så fungerar det. Det finns inget anställt folk, varken i AB eller i KB.--- Ja, vi har anställda i respektive företag som inlänas. Min roll är att vara teknisk chef på Värmlandstrafik men är utlånad till BIMS-projektet, eller står till deras förfogande på halvtid för att fungera till huvudsak som delprojektledare i BIMS-projektet. Där är mitt delprojekt försäljningsutrustning, jag ansvarar för all utrustning som ska sitta i fordon och försäljningsställen, automater och så vidare. Sedan blev det, genom lite konstellationer att jag började 1 september 2005. Ett och ett halvt år sen. Då fanns det en heltidsanställd projektledare men i oktober blev jag ombedd att stå som VD för bolaget. "

Upphandlingen av en teknikleverantör

Under 2004-2005 skedde upphandlingen av den externa aktör som skulle ansvara för utvecklingen av tekniklösningen. I det här arbetet ingick framställande av anbudsunderlag, utvärderingar och studiebesök hos de olika leverantörerna, förhandlingar samt avtalsskrivande.

Vid valet av teknikleverantör har stor vikt lagts vid leverantörens erfarenhet, förmåga att genomföra leveransen, systemets tillförlitlighet och flexibilitet och naturligtvis priset. Valet var inte från början självklart, utan en rad uppföljningar och studiebesök gjordes, vilket ledde till en omvärdering då de som i slutänden fick kontraktet inte var de som kom bäst till i den första utvärderingen. Efter urvalet tillsattes en förhandlingsgrupp och under denna tid var det stora projektet vilande. Själva upphandlingen var klar i april 2005, men beroende på juridiska processer i form av överklaganden och inhibition skrevs inte kontraktet förrän oktober 2005. Valet föll på det tyska företaget Atron Electronic GmbH. Atron har funnits 25 år i branschen och är betydande på den tyska marknaden.

Själva upphandlingen beskriver Fritzing²² på följande sätt;

²¹ Johnny Albenius, VD BIMS Intervjuer 2007-03-12 och 2007-06-18

²² Michael Fritzing fd. Projektledare Intervju 2007-05-07

”Sedan kom anbuden in och då skulle utvärderingen börja. Det var lite samma process en gång till då. Där var det en ganska skakig resa periodvis, där olika delar av konstellationen täckte olika saker. – ”Den här är helt värdelös och den här är jättebra”, det var ju en process där vi ställde frågor och fick svar. Så småningom så gjorde vi studiebesök och det var ett antal... under den här perioden så kan man säga att några av dem som var helt utsorterade från början var en av den som så småningom fick kontraktet, på meriter. Det första intrycket var inte tillräckligt. Från anbudsöppningen och nio månader framåt så var det ganska intensivt för hela gruppen. Sedan när vi gick in i den här förhandlingsdelen, då var det en liten kärna som förhandlade med leverantörerna och jobbade fram ett kontrakt. Då var det stora projektet ganska vilande. Sedan var det lite överklagande och det var en process kring det. Vi var klara i april 2005 men eftersom vi först hade en överprövning på halsen så gjorde vi ingenting utan vi skulle avvakta tills den blev klar. Hela denna process var ett antal turer fram och tillbaka, ett bra tag. Jag tror inte att vi tecknade kontrakt för ens i oktober, först då blev det klart, så att projektet egentligen skulle kunna börja”.

Vad aktörerna tyckt om sättet att jobba

Som framkommit i beskrivning över projektets startfas så var det många personer involverade med olika bakgrundskunskaper och sittande på olika nivåer i de involverade organisationerna. Även om projektformen delvis upplevts som tungrodd men ett nödvändigt sätt att jobba för att skapa en förankring hos de olika aktörerna och de personer hos dessa som har haft de olika ansvarsområdena som projektet innefattat. Nedan följer några axplock av citat som beskriver hur medarbetarna i projektet tyckt om arbetssättet. Anette Granström²³ beskriver sitt förhållningsätt till arbetsprocessen så här:

”Det har nog varit ett nödvändigt sätt att jobba på. Det har inte fungerat så himla bra tror jag, om vi ska vara helt ärliga. Jag tror att det har varit så att det är otroligt mycket engagerade människor i det här. Det här är ju en viktig sak för alla inblandade parter och det är många som verkligen brinner för att det här är ett bra system. Därför vill alla ha åsikter och har väl sagt sina åsikter i kanske på lite många gånger. Att det har varit svårt att komma framåt för att man har halkat bakåt i samma diskussion som man hade en timme tidigare. Nu känns det väl för alla att dom verkligen har fått sagt vad man har tyckte och alla har fått med sina åsikter. Så jag vet inte om man hade kunnat driva det på något annat sätt.”

Börje Griph²⁴ är också han positiv till arbetssättet:

”Alla har ju sin ryggsäck, den innehåller väldigt mycket olika saker. Jag tycker att hela den här gruppen på 15-20 stycken har varit en fantastisk homogen grupp. Det har fungerat väldigt bra men som sagt var, visst har man olika saker med sig i ryggsäcken som påverkar vad man står någonstans och vad man präglas ut av. Nej, men det har nog bara varit positivt.”

²³ Anette Granström, Fd. Projektledare Intervju 2007-03-21

²⁴ Börje Griph, Projektledare delprojekt taxor Intervjuer 2007-03-08 och 2007-06-18

Lars Björling²⁵ tycker också att det till stor del fungerat bra, men att det funnits saker som kulle kunnat gjorts annorlunda:

”Vi har fått in behoven och faktiskt tycker jag att vi har fått en gemensam nämnare i det. Det har gått genom att vara en bra referensgrupp. Så småningom när vi har kommit ner i projektrörelsen så tycker jag att grupperingarna har varit alldeles för stora. Jag tycker att man ska jobba med en annan projektmodell där man lyfter bort, jag tycker man måste ha representativ projektledning. Att ett antal inom kollektivet BIMS får nyckelpositioner och så får de ansvar. Under styrgruppen som består ut av alla så får de ett ansvar att utveckla områden. Det som har varit till stora delar projektgrupp tycker jag ska vara referensgrupp, som är starka intressenter som jag känner att jag är nu. Problemet med den här ordningen är att det är så många i gruppen nu att den blir tung och åter svår att jobba med, det tycker jag. Men det andra också att man inte ger intressenterna tillräckligt med uppmärksamhet. Där finns någonting i projektupplägget som skulle kunna ha gjorts annorlunda. Sedan finns det ju faror och risker med det också men de tycker jag inte har infererats, att det är många viljor som rycker och sliter. Det har gått att samordna. En stor grupp som ska sammanträda och träffas, i det har kommunikationerna varit stora problem.”

Att arbetsprocessen varit komplicerad och att inte i förväg kunnat förutses märks i följande utsaga från Mikael Fritzing²⁶:

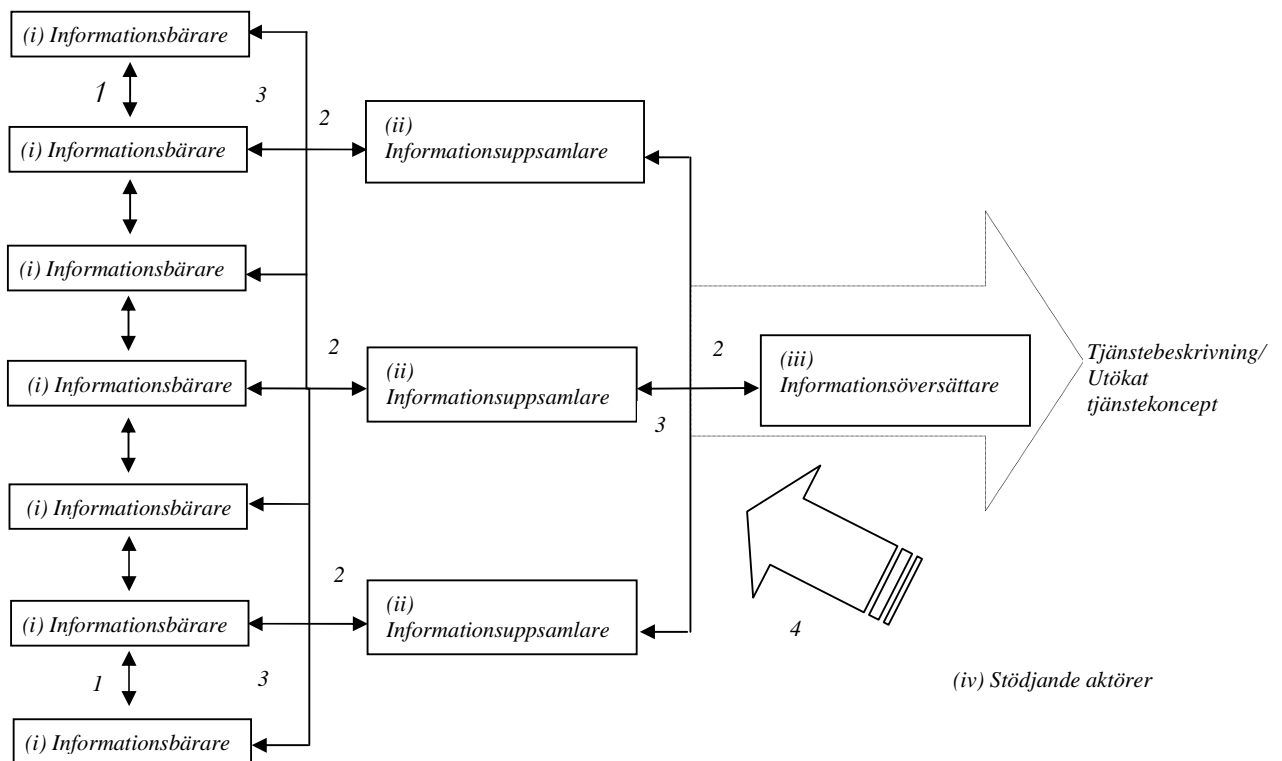
”Det har varit vissa saker som har kommit upp. Det här är ju en process även för de som deltar, det var ingen som hösten 2003 visste exakt vad man ville ha utan det har ju vuxit fram.”

SAMMANFATTANDE BESKRIVNING OM SÄTTET ATT ARBETA I DENNA FAS

Sättet som arbetet i denna fas organiserats kan beskrivas med hjälp av nedanstående modell som beskriver hur det praktiska arbetet gestaltat sig.

²⁵ Lars Björling, Ledningsgruppen Intervjuer 2007-03-23

²⁶ Lars Björling, Ledningsgruppen Intervjuer 2007-03-23



Figur 2: aktörsroller i utvecklingsarbetet

I figuren framkommer 4 olika aktörsgrupper;

1. Informationsbärare
2. Informationsuppsamlare;
3. Informationsöversättare,
4. Stödjande aktörer .

Som framkommit i beskrivningen ovan så fanns den behövda kunskapen för att kunna skapa ett bra och välfungerande informations- och biljettsystem utspritt i hos en rad aktörer i de olika organisationerna. För att skapa tillgång till de behövda kunskaperna och erfarenheterna har aktörerna som ingår i utvecklingsprojektet handplockats av ledningen för projektet. De här aktörerna utgör den första aktörsgruppen, i figuren benämnda som de sk. informationsbärarna, och de utgörs av enskilda aktörer från de olika organisationerna. De är i praktiken de här aktörerna som besitter de nödvändiga kunskaperna som behövs för att skapa ett välfungerande informations- och biljettsystem.

Eftersom de här aktörerna varit spridda mellan en rad olika organisationer med olika geografiska hemvister så var behovet att skapa fysiska mötesplatser för dessa grupper stort. Detta skedde genom att en rad fysiska möten hölls där aktörerna med regelbundenhet träffades av gavs utrymme att utbyta tankar och idéer om det nya biljettsystemet. Då aktörerna till en mycket liten utsträckning kände varandra sedan tågare var ett väsentligt inslag i dessa här mötena att skapa möjligheter till att lära känna varandra och skapa olika former av sociala bindningar och bygga upp förtroende för varandra vilket är av stor betydelse i den här typen av arbete. På dessa möten var formen informell och stort utrymme lämnades åt att låta alla vara med och komma till tals. Syftet var att samla så mycket information som möjligt. Denna process beskrivs av pil 1 i figuren som kopplar ihop de olika aktörerna som beskrivs som informationsbärare.

Det som framkommit i detta informella kommunikations- och kunskapsutbyte har samlats upp av de som fungerat som gruppleddare, vilka utgör den andra gruppen de .sk. kunskapsuppsamlarna. Den här gruppen samlar upp de olika erfarenheterna och på olika sätt formaliserar och gör dessa explicita. Den här gruppen jobbar nära och är en del av informationsbärarna. De här aktörerna har jobbat med att sammanställa det som framkommit och återrapporterat till de olika grupperna som fått på nytt tycka till om detta och fylla på med nya kunskaper (2 och 3 i figuren). Denna del av arbetet har varit uppdelat så att arbetet i vissa delar varit organiserat i en stor grupp där alla aktörer fått vara med, medan i andra faser varit uppdelat i mindre grupper baserade på aktörernas olika special områden. De erfarenheter som samlats upp efter nya diskussioner och sammanställningar har sedan förts vidare till nästa nivå där en grupp av aktörer översätter och omformulerar de kunskaper och erfarenheter som samlats upp i de tidigare faserna till en fungerande beskrivning (krav- och behovsspecifikation) för det fortsatta utvecklingsarbetet. För att hela denna process skall kunna genomföras med de olika behövda resurserna krävs det att det finns en rad stödjande aktörer involverade som ger mandat och legitimitet åt processen. Den här processen med att samla in, tolka, återföra, översätta och återigen diskutera har varit komplex och såväl tids- som arbetskrävande.

Utmaningar i den här typen av utvecklingsprojekt är att hantera managerandet av kunskaperna som innehas såväl på individuell nivå som på organisatorisk samt hur den tysta kunskapen kunnat kommas åt och artikulerats så att den blir explicit och kan användas för att skapa nya kunderbudanden. En sätt att beskriva hur detta kan, eller bör ske är att utgå från Hargadons (1998) sk. kunskapstransformeringsprocess.

Aktivitet	Implikation
Access	Skapa tillgång till den behövda kunskapen. Exponera organisationen och dess medlemmar gentemot andra aktörer med olika.
Learning	Transformation av extern kunskap till individuell intern kunskap.
Linking	Koppla ihop den nyvunna kunskapen med befintlig kunskap för att skapa nya idéer och/eller lösningar
Implementation	Den nya länkade kunskapen manifesterad i nya produkter, eller vidareutvecklade befintliga.

Tabell 1. Kunskapsomvandlingsprocessen Hargadons (1998)

Som framgår av modellen så är det första viktiga steget att skapa access (tillgång) till olika kunskaps- och erfarenhetsbitar. Detta sker här genom att ett antal nyckelaktörer plockats ut från de olika ingående organisationerna. Dessa har givits utrymme för att på ett informellt sätt utbyta erfarenheter med varandra. Dessa erfarenheter har sedan samlats upp och återkopplats till de olika aktörerna, både på grupp nivå och individuell nivå. Genom denna process har de olika ingående aktörerna fått möjlighet att se tankarna och erfarenheterna de utbytt på pränt och på så sätt kunnat förtydliga vad de menat och spinna vidare på vad andra tänkt och tyckt. Detta kan ses motsvara både steg 2 och 3 i Hargadons modell. Den här processen har sedan genomförts ett antal gånger för att i slutändan resultera i det som kan kallas för en tjänstebeskrivning eller som ett utökat tjänstekoncept (att jämföra med steg 4 i modellen).

SAMMANFATTANDE REFLEKTION ÖVER ARBETS-SÄTTET

Till skillnad mot sk. intra-organisatoriskt utvecklingsarbete (där utvecklingsarbetet sker inom ramen för en organisation och har någon form av upparbetad relation med varandra) så har aktörerna i den här typen av utvecklingsarbeten egna agendor och sina egna organisations- och områdesbaserade erfarenheter som måste samordnas och manageras. Förutom det måste det byggas upp någon form av samhörighet mellan aktörerna i de olika organisationerna med engagemang för det gemensamma utvecklingsprojektet. En viktig aspekt i den här typen av utvecklingsarbete är således att bygga upp förtroende för varandra och skapa ett gemensamt engagemang som kan ligga till grund för och underlätta den typ av informell kommunikation och villighet att dela med sig av sina kunskaper till andra, men också att vilja/kunna ta till sig av andras kunskaper (Collins and Hitt, 2006). I det här är det också viktigt att skapa

gemensamma och fungerande arenor där de olika aktörerna för att komma till tals.

Informaliteten till trots så är det ändå viktigt att arbetsprocesserna för en sådan här typ av kunskapsöverföring i komplexa processer med aktörer från olika organisationer med olika erfarenheter är välstrukturerade, formaliserade och managerade för att det önskade resultatet skall uppnås (Ireland et al., 2002). Det sätt som projektledningen valt att organisera arbetet på i det här projektet kan beskrivas som sk. innovationsplattformar (Patrucco, 2011; Consoli and Patrucco, 2008). En innovationsplattform är en form av styrt nätverk på så sätt att medlemmarna i nätverken är noga utvalda av någon aktör som ansvarar för projektet utifrån syftet att de skall besitta kunskaper och/eller erfarenheter som kan komma till användning för det speciella projektet (Consoli and Patrucco, 2008). Den här ledande aktören utformar också riktlinjerna för hur interaktionerna i nätverket skall gå till. Idén med den här typen av nätverk är att skapa tillräcklig mångfald genom ett urval av aktörer och ge dessa friheter att interagera och kommunicera, men att detta ändå sker inom ramen för en genomtänkt process. De enskilda aktörerna ges utrymme att fortfarande vara individuella aktörer med egna agendor, samtidigt som de tillsammans agerar för projektet gemensamma mål genom att delat i de olika arbetsprocesserna och genom att följa de förutbestämda arbets- och kommunikationsmönstren (Consoli and Patrucco, 2008).

Om forskningen om vilka faktorer som är viktiga för att skapa framgångsrika utvecklingsprojekt studeras kan följande faktorer identifieras (deBrettani, 1995):

- Klara tydliga mål
- Tydlig strategi för hur arbetet skall utföras
- Strukturerad utvecklingsprocess
- Marknads- och/eller kunddriven utvecklingsprocess
- Fokusering på implementerings- och lanseringsfasen
- Ledningens engagemang
- Matchning med existerande kunderbjudande
- Den faktiska/tekniska kvaliteten på det som utvecklas

Om vi sätter detta i relation till det här studerade projektet och hur arbetet beskrivits här så kan vi konstatera att det i projektet finns klara och tydliga mål beskrivna i olika former av projektplaneringar. Det finns också tydliga arbetsbeskrivningar och strategier för hur arbetet skall utföras med detaljerade organisationsbeskrivningar, kommunikations- och arbetsflöden. Dessutom finns det ett starkt ledningsengagemang som driver utvecklingsarbetet framåt.

Slutomdöme om hur arbetet genomförts i denna fas är att arbetet varit ambitiöst och många aktörer har givits möjlighet att vara med i processen och lämna sina synpunkter. På detta sätt har förhoppningsvis en lösning som de

flesta involverade kunnat acceptera och känna sig delaktiga i kunnat skapas. Nackdelen med att arbeta på detta sätt är att själv arbetsprocessen blir mycket omfattande med många involverade, den tar lång tid och genererar en stor mängd behov och önskemål som måste hanteras och omsättas i behovs-systemspecifikationerna. Omdömet om processen kan egentligen på ett bra sätt sammanfattas av följande uttalande av Anette Granström ²⁷:

”Det har nog varit ett nödvändigt sätt att jobba på. Det har inte fungerat så himla bra tror jag, om vi ska vara helt ärliga. Jag tror att det har varit så att det är otroligt mycket engagerade människor i det här. Det här är ju en viktig sak för alla inblandade parter och det är många som verkligen brinner för att det här är ett bra system. Därför vill alla ha åsikter och har väl sagt sina åsikter i kanske på lite många gånger. Att det har varit svårt att komma framåt för att man har halkat bakåt i samma diskussion som man hade en timme tidigare. Nu känns det väl för alla att dom verkligen har fått sagt vad man har tyckte och alla har fått med sina åsikter. Så jag vet inte om man hade kunnat driva det på något annat sätt.”

²⁷ Anette Granström, Fd. Projektledare Intervju 2007-03-21

Intervjuade personer

Johnny Albenius, VD BIMS Intervjuer 2007-03-12 och 2007-06-18
Örjan Albrektsson Projektledare delprojekt system Intervju 2007-03-28
Lars Björling, Ledningsgruppen Intervjuer 2007-03-23
Michael Fritzing fd. Projektledare Intervju 2007-05-07
Annette Granström, Fd. Projektledare Intervju 2007-03-21
Börje Griph, Projektledare delprojekt taxor Intervjuer 2007-03-08 och 2007-06-18
Christina Nordlund delprojektledare Information intervju 2007-06-25
Erica Rudolphi Projektledare delprojekt system Intervju 2007-03-21

Internt källmaterial

Projektplanen version 1.0, daterad 20051215.

Litteraturförteckning:

Brentani de, U, 1995, New industrial service development: scenarios for success and failure, Journal of Business Research, Vol. 32

Collins, J.D. and Hitt, M.A. (2006), "Leveraging tacit knowledge in alliances: The importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital", Journal of Engineering and Technology Management, Vol. 23 No. 3, pp. 147–67.

Consoli, D. and Patrucco, P.P. (2008) "Innovation platforms and the governance of knowledge: Evidence from Italy and the UK", Economics of Innovation and new technology, Vol. 17 No. 7, pp. 701–18.

Hargadon, A.B. (1998), "Firms as knowledge brokers: lessons in pursuing continuous innovation", California Management Review, Vol. 40 No 3, pp. 209–27.

Ireland, R.D., Hitt, M.A. and Vaidyanath, D. (2002), "Alliance management as a source of competitive advantage", Journal of Management, Vol. 28 No 3, pp. 413–46.

Patrucco, P.P. (2011), "Changing network structure in the organisation of knowledge: the innovation platforms in the evidence of the automobile system in Turin", Economics of Innovation and new Technology, Vol. 20 No. 5, pp. 477–49.

