

Styringsrammeverk for nye tilbudsforbedringer på jernbanen

03.10.2025

Versjon 3.0



Versjonslogg

Versjon	Kommentar
1.0	Lvert 1. april 2025
2.0	Lvert 4.juni der endringer som avklarer de prinsipielle uenighetene mellom Bane NOR og JDIR er innarbeidet
3.0	Lvert 3.10 – avklaringer knyttet til uenighetene med Bane NOR og Norske tog

1	Introduksjon	4
1.1	Bakgrunn	4
1.2	Formål og avgrensninger	4
1.3	Begrepsliste	5
2	Rammebetingelser	7
2.1	Nasjonal transportplan	7
2.2	Statsbudsjettet	7
2.3	Statens prosjektmodell	8
2.4	Organisering og styring av jernbanesektoren	9
2.5	Regelverk for jernbanen	10
3	Overordnet beskrivelse av styringsrammeverket	12
4	Styre samlet portefølje av nye tilbudsforbedringer	16
4.1	Nasjonal transportplan	17
4.2	De årlige statsbudsjetter	18
4.2.1	Porteføljeprioritering	18
4.2.2	Roller og ansvar i budsjett- og porteføljeprioriteringsprosessen	20
4.3	Tildelingsbrev til Jernbanedirektoratet	20
4.4	Gjennomføringsplan for NTP	20
4.5	Jernbanedirektoratets avtaler	21
4.5.1	Jernbanedirektoratets avtaler med Bane NOR	21
4.5.2	Jernbanedirektoratets samhandlingsavtale med Norske tog	23
4.5.3	Jernbanedirektoratets trafikkavtaler om offentlig kjøp av persontogtjenester	23
4.6	Helhetlig risikostyring	23
5	Utvikle idé til ny tilbudsforbedring	25
5.1	Identifisere problemer og definere ideer	25
5.2	Beslutningspunkt 1: oppstart konseptfase	25
6	Styre den enkelte tilbudsforbedring – fra idé til effekt	27
6.1	Utrede konsept	27
6.1.1	Gjennomføre utredning/KVU	27
6.1.2	Vurdere konseptvalg og bestille KS1	29
6.1.3	Beslutte konseptvalg	29
6.1.4	Beslutningspunkt 2: oppstart definere effektpakke	29
6.1.5	Oppsummering av aktiviteter, roller og ansvar	30
6.2	Definere effektpakke	30
6.2.1	Spesifisere formål, effektmål, virkemidler og virkning	31
6.2.2	Utarbeide sentralt styringsdokument for effektpakken	31
6.2.3	Beslutningspunkt 3: oppstart planlegge tiltak i effektpakke	32
6.2.4	Oppsummering av aktiviteter, roller og ansvar	32
6.3	Planlegge tiltak i effektpakke	32
6.3.1	Styre, koordinere og håndtere endringer i samlet planlegging av effektpakke	33
6.3.2	Planlegge kjøretøyanskaffelser	33
6.3.3	Planlegge infrastrukturtiltak	36
6.3.4	Planlegge offentlig kjøp av persontogtjenester	41
6.4	Gjennomføre tiltak i effektpakke	43
6.4.1	Styre, koordinere og håndtere endringer i samlet gjennomføring av effektpakken	43
6.4.2	Gjennomføre kjøretøyanskaffelser	43
6.4.3	Gjennomføre infrastrukturprosjekter	46
6.4.4	Gjennomføre offentlig kjøp av persontogtjenester	47
7	Realisere effekt av tilbudsforbedring	49

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn

På oppdrag fra Samferdselsdepartementet har KPMG levert et tilleggsoppdrag¹ om forbedringstiltak knyttet til arbeidet med avtale- og porteføljestyring mellom Jernbanedirektoratet og Bane NOR SF. Dette oppdraget følger opp KPMGs kartlegging² av organisatoriske og styringsmessige utfordringer i jernbanesektoren som ble levert i august 2023. Rapportene viser blant annet at det i dag ikke finnes en samlet og overordnet beskrivelse av rammeverket for avtale- og porteføljestyringen av tilbudsforbedringer innen jernbane, som er gjort tilgjengelig og kommunisert til alle involverte aktører. Det kan blant annet føre til uklarheter rundt rammeverket, og til at rollene til de ulike aktører i sektoren ikke er godt nok forstått og/eller etterlevd.

Som en oppfølging av KPMGs rapport, har Samferdselsdepartementet gitt Jernbanedirektoratet et oppdrag³ om å beskrive styringsrammeverket for utvikling og gjennomføring av nye tilbudsforbedringer på jernbanen, herunder avtale- og porteføljestyringssystemet. Ett utdrag av oppdraget er gjengitt under:

«Samferdselsdepartementet gir Jernbanedirektoratet oppdrag om å lage et utkast til en tydelig og pedagogisk beskrivelse av rammeverket for utvikling og gjennomføring av tilbudsforbedringer, herunder hele avtale- og porteføljestyringssystemet, hvor roller og ansvar skal være presisert. Beskrivelsen skal bl.a. dekke overordnede rammer, roller, ansvar og myndighet, samt sentrale beslutningsprosesser som skal gjennomføres «fra idé til effekt».

Det legges til grunn at det blir beskrevet når, hvordan og om hva Jernbanedirektoratet og Bane NOR bør jobbe mer integrert enn i dag, f.eks. knyttet til kapasitetsanalyser. Der direktoratet ser potensiale for forenklinger i systemet, bes etaten om å redegjøre for det.

Som en del av arbeidet skal Jernbanedirektoratet lage en tydeligere beskrivelse av beslutningsprosessene knyttet til inngåelse av og oppfølging av avtaler med Bane NOR, Norske tog, togoperatørene, Entur, samt fylkene, herunder hvordan trinnvise uttak av effekter i avtalene med Bane NOR kan gjennomføres.»

1.2 Formål og avgrensninger

Formålet med beskrivelsen av styringsrammeverk for nye tilbudsforbedringer på jernbanen er følgende:

1. Skape klarhet rundt rolle- og ansvarsdeling i jernbanesektoren for styring av arbeidet med nye tilbudsforbedringer, herunder identifisere beslutningspunkter- og ansvarlige aktører
2. Kommunisere og formidle dagens rammeverk for styring av tilbudsforbedringer til relevante medarbeidere hos jernbanevirksomhetene.
3. Danne grunnlag for forbedringer og forenklinger av dagens styringsrammeverk

Styringsrammeverket er avgrenset til nye tilbudsforbedringer i jernbanesektoren som her defineres som en forbedring av togtilbudet for personer og gods. Rammeverket dekker dermed ikke drift, vedlikehold og forvaltning av eksisterende togtilbud, herunder drift, vedlikehold og fornyelse av eksisterende infrastruktur. Rammeverket omfatter heller ikke mindre tilbudsforbedringer som ikke krever økt offentlig kjøp av persontogtjenester, eksempelvis endring i stoppmønster og større justeringer i rutetider.

Rammeverket omhandler i hovedsak investeringsprosessen for utredning og bygging av ny infrastruktur og anskaffelse av nye kjøretøy for jernbane, og kobler dette til styringen av enkeltprosjekter innen henholdsvis infrastrukturbygging og kjøretøysanskaffelser med en kostnadsramme over en milliard. Offentlige kjøp av persontogtjenester gjennom trafikkavtaler omtales også, da de er nødvendige for å realisere den endelige tilbudsforbedringen. I og med at ledetiden for å realisere en tilbudsforbedring kan strekke seg over mange år og flere nasjonale transportplaner, skjer det ofte at tidligere planlagte tilbudsforbedringer endres. Det beskrives derfor også hvordan endringer i tilbudsforbedringer underveis i investeringsløpet følges opp og

¹ Samferdselsdepartementet, Tilleggsoppdrag vedr. forbedringstiltak for avtale- og porteføljestyring, 2024, lenke [her](#).

² Samferdselsdepartementet, Kartlegging av organisatoriske og styringsmessige utfordringer i jernbanesektoren, 2023, lenke [her](#).

³ Samferdselsdepartementet, Statsbudsjettet 2024 - supplerende tildelingsbrev nr.4 – tiltak for bedre styring av jernbanesektoren, 2024, lenke [her](#).

håndteres. Styring av tilbudsforbedringer gjennom kjøretøyanskaffelser, infrastrukturiltak og offentlig kjøp av persontogtjenester beskrives i samme modell.

Rammeverket beskriver også overordnet styring og koordinering av tilbudsforbedringene, som rolle- og ansvarsfordelingen mellom aktørene, samt de viktigste aktivitetene og beslutningspunktene som henholdsvis Regjeringen, Stortinget, Samferdselsdepartementet, Jernbanedirektoratet, Bane NOR, Norske tog og togoperatører har ansvar for. Det har imidlertid ikke vært formålet å beskrive ansvarsdelingen internt i hver enkelt virksomhet, for eksempel ansvarsdeling mellom avdelinger og divisjoner. Rammeverket fokuserer på hvilke aktiviteter virksomhetene gjennomfører, og beskriver i begrenset grad hvordan aktivitetene gjennomføres operativt. Rammeverket dekker dermed ikke alle avtaler og samarbeidsrelasjoner aktørene har, under dette roller, aktiviteter og ansvar for eksempelvis verksteder, Entur, samt fylkene.

Rammeverket er basert på beskrivelsene som allerede foreligger for tilbudsforbedringer, porteføljeprioriterings- og avtalestyringssystemet (inkludert avtaler som allerede er inngått med aktørene i sektoren), samt instruksjer, vedtekter, oppdrags- og tildelingsbrev og lignende som gjelder for de ulike virksomhetene. Der praksis ikke er dokumentert, er det tatt utgangspunkt i å beskrive gjeldende praksis. Der det nylig har blitt vedtatt forenklinger og forbedringer av dagens system, blant annet som oppfølging på KPMG-rapportene, er dette dokumentert i beskrivelsen av rammeverket. Videre har det i noen grad vært nødvendig å lage en ny beskrivelse av dagens styringspraksis, og denne er basert på Jernbanedirektoratets tolkning av hva som bør være god styring av tilbudsforbedringene. Begrepsbruken i styringsrammeverket er tilpasset, og i noen tilfeller harmonisert med, statens prosjektmodell for å sikre klarhet og konsistens i beskrivelsen av prosesser fra idé til effekt.

1.3 Begrepsliste

Tabellen under beskriver overordnede begreper som er sentrale i styringsrammeverket. Konkrete begreper for deler av rammeverket beskrives fortløpende i dokumentet.

Begrep	Definisjon (inkludert kilde)
Tilbudsforbedring	Forbedring av togtilbudet for personer og gods. Arbeid med en tilbudsforbedring vil kunne resultere i en eller flere effektpakker.
Effektpakke	En samling av nødvendige innsatsfaktorer og forutsatte virkemidler for å realisere en effekt, her tilbudsforbedring. En effektpakke gir effekter for de reisende og varesendere med toget og virkninger for samfunnet.
Innsatsfaktor	En samling av tiltak av samme type som er nødvendig for å realisere en effektpakke. Vi benytter inntil tre typer innsatsfaktorer i effektpakkene som jernbanesektoren har ansvar for: Infrastruktur: fysiske anlegg som spor, sporveksler, kontaktledningsanlegg, bruer, tunneler, dreneringsanlegg, signalanlegg, stasjoner, terminaler osv. Kjøretøy: rullende togmateriell Offentlig kjøp av persontogtjenester
Avtale om innsatsfaktor	Avtale om gjennomføring av en innsatsfaktor i en effektpakke. Vi har tre typer avtaler: Infrastrukturavtale: inngås mellom Jernbanedirektoratet og Bane NOR Kjøretøyavtale: inngås mellom Jernbanedirektoratet og Norske tog. Denne avtaletypen eksisterer ikke i dag, men Norske tog får

	oppdragsbrev av Jernbanedirektoratet og en samhandlingsavtale som regulerer prinsipper for informasjonsutveksling og generelt samarbeid. Trafikkavtale: inngås mellom Jernbanedirektoratet og en persontogoperatør. De ulike typene avtale er utdypet i kapittel 4.5.
Virkemiddel	Øvrige innsatsfaktorer som andre enn jernbanesektoren har ansvar for, som bompenger og arealbruk.
Porteføljeprioritering	Rangering av tilbudsforbedringer/effektpakker som er prioritert i hele NTP-perioden, men ikke igangsatt. Prosessen ivaretas av Jernbanedirektoratet etter innspill fra Bane NOR og inngår som del av budsjettinnspillene.
Tilbudskonsept	Et tilbudskonsept beskriver det ønskede togtilbudet (inkludert reservekapasitet) for konkrete toglinjer i et definert område.
Ruteplan	Alle planlagte togbevegelser og detaljerte tider for tog på gitt, eksisterende infrastruktur i en gitt tidsperiode, normalt ett år.
HUKI-matrise	En HUKI-matrise er et verktøy som brukes for å tydeliggjøre og strukturere roller og ansvar i en prosess eller aktivitet. Matrisen definerer fire nøkkelroller som fordeles til involverte parter: H: Hovedansvarlig - Part som har det endelige ansvaret. Kun én "H" kan tildeles en aktivitet / beslutning, dvs. kun en rolle/person er ansvarlig. U: Utfører - Part(er) som utfører tiltak. Ansvarlige for implementering. "U" kan deles mellom flere roller/personer. K: Konsulteres - Part(er) som konsulteres før endelig beslutning fattes / tiltak utføres. "K" trenger to-veis kommunikasjon. I: Informeres - Parter som må informeres etter en beslutning / utført tiltak. "I" behøver bare en-veis kommunikasjon.
Tilbudsboka	Tilbudsboka oppsummerer og beskriver mulig trinnvis utvikling av togtilbudet iht. gjeldende Nasjonal transportplan.
Masterplan for kjøretøy	Informasjonsdokument som samler strategiske kjøretøytiltak basert på tilbudsboken, materiellregister, dimensjonerende kjøretøybehov og kjøretøystrategi
RFI – request for information	En formell forespørsel som brukes i anskaffelsesprosesser og prosjektstyring for å innhente informasjon fra leverandører eller andre aktører. Hensikten er å få bedre forståelse av markedet, tilgjengelige løsninger, teknologier eller kompetanse før man går videre med en eventuell anskaffelse eller beslutning.

Tabell 1 – Begrepsliste

2 Rammebetingelser

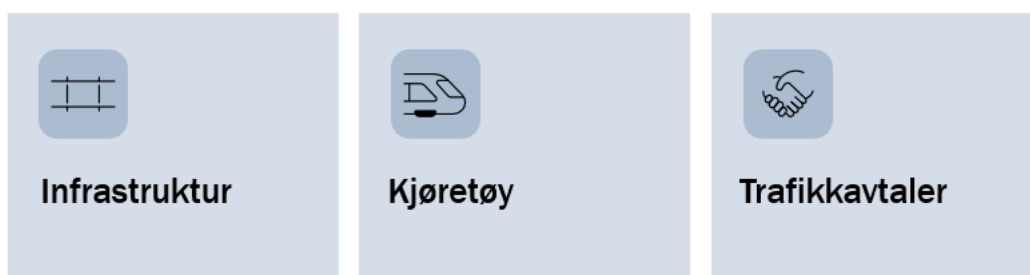
Dette kapitlet inneholder en overordnet beskrivelse av rammene, førende dokumenter og prosesser, for sektorens arbeid med tilbudsforbedringer fra idé til effekt.

2.1 Nasjonal transportplan

Nasjonal Transportplan (NTP)⁴ presenterer Regjeringens transportpolitikk, mål, strategiske føringer og prioriteringer for utforming av transportsystemet i Norge. Planen legger grunnlaget for samordnet, langsiktig planlegging og virkemiddelbruk på tvers av transportsektoren de neste tolv årene, og revideres hvert fjerde år. NTP gir rammer for sektorens arbeid med:

- planlegging av nye tilbudsforbedringer. Mål og strategiske føringer i NTP gir rammer for hvilke tilbudsforbedringer sektoren bør vurdere nærmere. Prioriterte tilbudsforbedringer danner grunnlag for å vurdere nye.
- gjennomføring av prioriterte tilbudsforbedringer. Mål, strategiske føringer og prioriteringer i NTP gir rammer for hvilke tilbudsforbedringer som prioriteres i porteføljeprioriteringen.

Tilbudsforbedringer krever en eller flere innsatsfaktorer og i NTP organiseres tilbudsforbedringene i effektpakker. En effektpakke er en samling av nødvendige innsatsfaktorer som må til for å realisere en tilbudsforbedring. Formålet er å gi et forbedret togtilbud, uavhengig av hva slags type tiltak som skal til for å oppnå tilbudsforbedringen, eller hvor disse tiltakene ligger geografisk. Figuren under illustrerer de inntil tre innsatsfaktorene i en effektpakke som Jernbanedirektoratet kan ha direkte påvirkning på.



Figur 1 – Innsatsfaktorene Jernbanedirektoratet kan styre i en effektpakke

2.2 Statsbudsjettet

Prioritering av hvilke tilbudsforbedringer som skal realiseres fastsettes årlig når Stortinget vedtar statsbudsjettet. I statsbudsjettet legges det frem forslag til finansiering av infrastruktur, offentlig kjøp av persontogtjenester og anskaffelse av kjøretøy.

Stortingets bevilgninger gjelder kun for budsjettåret (ettårsprinsippet), og det kreves særlig samtykke fra Stortinget for å pådra staten forpliktelser utover budsjettåret, jamfør bevilgningsreglementet § 6. Samtykkene gis i praksis i form av såkalte romertallsvedtak i tilknytning til den ordinære behandlingen av neste års budsjett eller i forbindelse med budsjettrevisjoner i løpet av budsjettåret. Eksempler på slike fullmakter er bestillingsfullmakter, investeringsfullmakter, tilsagnsfullmakter og garantifullmakter.

⁴Stortinget, NTP 2025-2036, 2024, lenke [her](#). Relevant innhold i kapittel 4, side 127-132 og 185-208

2.3 Statens prosjektmodell

For tilbudsforbedringer med investeringer med en anslått kostnadsramme for investeringskostnadene over fastsatt terskelverdi på en milliard, er det krav om at utredning, planlegging og kvalitetssikring følger Statens prosjektmodell⁵. For tilbudsforbedringer gjelder det både infrastruktur og kjøretøy. Formålet med disse kravene er å legge til rette for at prosjektene er tilstrekkelig utredet og at beslutningstakerne har all nødvendig informasjon når de skal fatte beslutninger om statlig finansiering av store prosjekter i staten. Dette innebærer at prosjektene skal gjennomføres iht. fasene beskrevet under.



Figur 2 – Statens prosjektmodell⁶

Kravene til konseptfasen og KS1 er like for både infrastrukturinvesteringer og nye kjøretøyanskaffelser. Kravene gjelder dersom minst et av alternativene som utredes i konseptfasen har en samlet anslått kostnadsramme for investeringskostnadene over terskelverdien. Kravene, samt ansvarsdelingen knyttet til forprosjektet og KS2, varierer mellom infrastrukturinvesteringer og nye kjøretøyanskaffelser:

- Infrastrukturprosjekter med anslått kostnadsramme over fastsatt terskelverdi for statens prosjektmodell er ikke omfattet av rundskrivets krav til styringsdokument og KS2. For disse prosjektene er Bane NOR ansvarlig for å gjennomføre forprosjekt og kvalitetssikre styringsunderlag og kostnadsoverslag innenfor rammene av Samferdselsdepartementets oppdragsbrev og Jernbanedirektoratets infrastrukturavtaler med Bane NOR.
- For kjøretøyanskaffelser får Jernbanedirektoratet i oppdrag av Samferdselsdepartementet å gjennomføre forprosjektet, hvor deler av innholdet utarbeides av Norske tog. Resultatet av forprosjektet blir et styringsdokument, inkludert forslag til fullmakt, som dekker kostnadsrammen for anskaffelsen⁷. Dette skal da forelegges for Samferdselsdepartementet som har ansvar for å gjennomføre KS2.

For midtlivsoppgraderinger av kjøretøy skal disse baseres på et grundig utredet beslutningsunderlag. Der det er relevant skal grunnlaget baseres på metodikk fra Statens prosjektmodell. Det er likevel ikke et krav om at hele utredningsløpet (fra KVV til KS2) skal følges for midtlivsoppgraderinger. Hvilke deler av løpet som gjennomføres må vurderes av Jernbanedirektoratet og Norske tog i det konkrete tilfelle, basert på bl.a. størrelsen på flåten som vurderes oppgradert, omfanget av og type oppgradering eller modifikasjon, materiellets tilstand, planer for videre bruk av materiellet, teknologisk utvikling for materielltypen, situasjonen i leverandørmarkedet mv. Den konkrete beslutningen om gjennomføring av midtlivsoppgradering av kjøretøy, der kostnadene ventes å overstige 1 mrd. kroner, skal (som i dag) fattes gjennom regjeringens budsjettprosess, som begynner med at Norske tog sender en anbefaling til Jernbanedirektoratet. Direktoratet fremmer så et forslag for departementet, som inkluderer forslag til kostnads- og styringsramme for prosjektet.⁸

Styringsrammeverket bygger på statens prosjektmodell med enkelte justeringer for å ivareta helheten i den enkelte tilbudsforbedring. Særlig for forprosjektfasen er det benyttet ytterligere faser og begreper.

⁵ Regjeringen, statens prosjektmodell for store investeringer, u.å., lenke til nettsted [her](#)

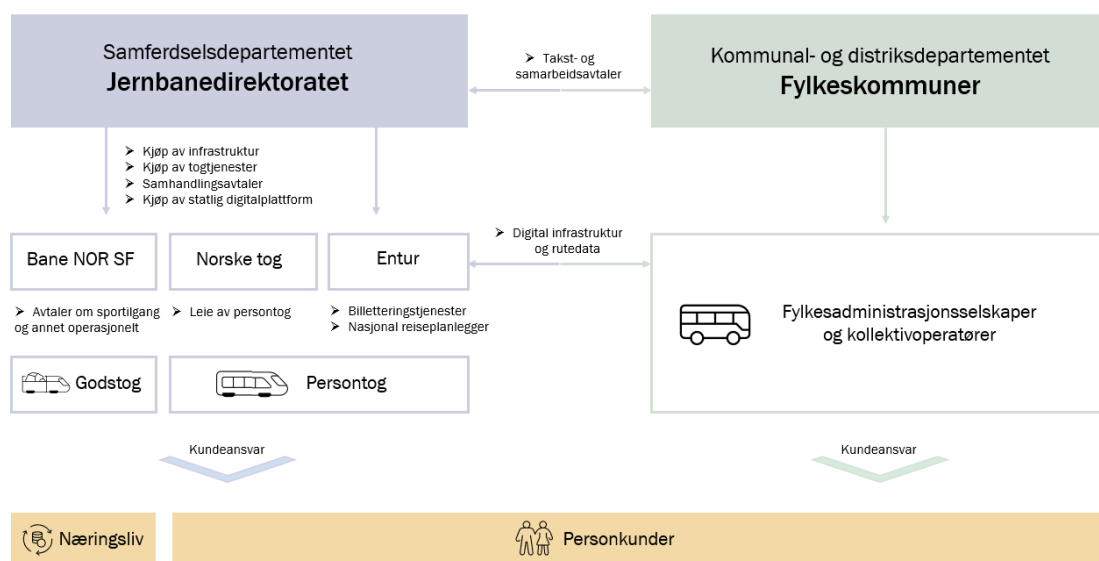
⁶ Regjeringen, hva er statens prosjektmodell, u.å., lenke til nettsted [her](#)

⁷ Tidligere skulle det også legges frem forslag til restverdigarantifullmakt, men dette ble endret i 2025, ref. RNB 2025.

⁸ Jf. brev fra Samferdselsdepartementet datert 2.9.2025 vedr. avklaringer knyttet til styringsrammeverk for nye tilbudsforbedringer på jernbanen. Departementet legger til grunn at Norske tog og Jernbanedirektoratet i starten av en prosess for å vurdere ev. midtlivsoppgradering avklarer sentrale milepæler og beslutningspunkter. Norske tog skal konsultere Jernbanedirektoratet i alle deler av prosessen. Det er viktig at aktørene har god dialog seg imellom, bl.a. slik at forutsetningene Norske tog legger inn i utredningen samsvarer med Jernbanedirektoratets planer for den samlede utviklingen av togtilbudet fremover.

2.4 Organisering og styring av jernbanesektoren

Jernbanesektoren i Norge består av flere aktører med ulike roller og ansvar, underlagt Samferdselsdepartementets overordnede styring.⁹ Figuren under oppsummerer dette.



Figur 3 – Oversikt over aktørene i sektoren og relasjoner mellom aktørene

Samferdselsdepartementet har det overordnede ansvaret for transportsektoren, og har etatsstyring av Jernbanedirektoratet og Statens jernbanetilsyn (SJT) og eierstyring av selskaper som Bane NOR, Norske tog AS og Entur AS.

Jernbanedirektoratet har det overordnede ansvaret for den strategiske og helhetlige planleggingen av jernbanesektoren. Jernbanedirektoratet har et nasjonalt koordineringsansvar og legger samfunnsøkonomiske lønnsomhetsvurderinger til grunn for sine beslutninger. Direktoratet inngår avtaler med Bane NOR, togselskap og Entur, samt en samhandlingsavtale med Norske tog. Samlet sett skal Jernbanedirektoratet sikre at sektoren fungerer effektivt, trygt og miljøvennlig. Jernbanedirektoratet har også et nasjonalt faglig ansvar, og styrer Norsk fagskole for lokomotivførere.

Bane NOR SF (Bane NOR) er et statsforetak eid av Samferdselsdepartementet. Til grunn for foretakets virksomhet ligger foretakets vedtekter. Departementet utøver sin eierstyring i tråd med god eierskapspraksis og foretaksloven. Styring av foretaket skjer i foretaksmøtet. I tillegg utsteder Samferdselsdepartementet et oppdragsbrev. I oppdragsbrevet fastsetter departementet rammebetingelsene for den statlige finansieringen av Bane NORs oppgaver. Departementet delegerer budsjett disponeringsfullmakter til Jernbanedirektoratet i tildelingsbrevet. Dette danner grunnlag for avtalene mellom Jdir og BN Bane NOR legger samfunnsøkonomiske lønnsomhetsvurderinger til grunn for sine beslutninger slik det beskrives i vedtektene og slik det er regulert i avtalene mellom Bane NOR og direktoratet. Foretakets virksomhet finansieres i hovedsak gjennom Jernbanedirektoratets kjøp av tjenester, i tillegg til inntekter fra kjøreveisavgift/brukerbetaling og inntekter fra kommersiell eiendomsvirksomhet. Bane NOR er infrastrukturforvalter i henhold til jernbanelovgivningen og foretakets formål¹⁰ er å sørge for tilgjengelig jernbaneinfrastruktur og effektive og brukervennlige jernbaneinfrastruktur tjenester, inkludert knutepunkts- og terminalutvikling, som grunnlag for transport av personer og gods på det nasjonale jernbanenettet. Bane NOR er ansvarlig for kapasitetsfordelingsprosessen.

Persontogselskaper opererer persontrafikk på jernbanen gjennom selskaper som Vy AS, Flytoget AS, SJ Norge AS, og Go-Ahead Norge AS. Jernbanedirektoratet inngår avtaler med disse operatørene, som får

⁹Jernbanedirektoratet, Beskrivelse av jernbanesektoren i Norge basert på jernbaneforskriften, u.å., lenke [her](#)

¹⁰ Regjeringen, Vedtekter for Bane NOR SF, 2021, lenke [her](#)

tilskudd for å drifte persontrafikken på de fleste strekninger gjennom offentlig kjøp av persontransport. Det er også persontog-selskaper som opererer kommersielt. **Godstrafikken** er kommersiell og kjøres uten offentlig støtte av selskaper som CargoNet AS, Onrail AS og BLS Rail.

Norske tog AS er et aksjeselskap som eier og forvalter kjøretøy i Norge. Selskapet er eid av Samferdselsdepartementet. Selskapets virksomhet¹¹ er å anskaffe, eie og forvalte kjøretøy, som fortrinnsvis skal brukes til utførelse av persontransport med tog som offentlig tjenesteforpliktelse. Norske tog AS jobber tett med Jernbanedirektoratet for å sikre at kjøretøyene er moderne, driftssikre og tilpasset behovene i markedet.

Entur AS er et aksjeselskap som eier og styrer systemer for salg av togbilletter. Selskapet er eid av Samferdselsdepartementet. Selskapets virksomhet¹² er å tilby tjenester på konkurransenøytrale vilkår for reiseplassplanlegging og billettering for kollektivtransportsektoren i Norge, og nært relaterte tjenester.

Statens jernbanetilsyn (SJT) overvåker sikkerheten på jernbanen og sørger for at alle aktører opererer under like vilkår. De sikrer også at jernbanesystemet er sikkert for passasjerer og operatører.

Selskapene Bane NOR, Norske tog og Entur er alle kategori 2 selskap etter statens kategorisering av eierskap. Det vil si at de skal styres med mål om bærekraftig og mest mulig effektiv oppnåelse av sektorpolitiske mål.¹³

2.5 Regelverk for jernbanen

Jernbanesektoren i Norge er underlagt et omfattende regelverk som sikrer en trygg, effektiv og bærekraftig jernbanedrift. Dette regelverket består blant annet av **jernbaneloven**¹⁴, **jernbaneforskriften**¹⁵, **plan- og bygningsloven**¹⁶ og **anskaffelsesloven**¹⁷, som sammen regulerer ulike sider av sektoren og legger til rette for utvikling av infrastruktur og kjøretøy i tråd med nasjonale mål.¹⁸

Jernbaneloven er den overordnede loven som regulerer jernbanesektoren i Norge. Den fastsetter de juridiske rammene for hvordan jernbanen skal driftes og utvikles, og definerer ansvar og plikter for operatører, infrastrukturforvaltere og tilsynsmyndigheten. Loven dekker alt fra sikkerhet til konkurransevilkår, og har som hovedformål å sikre en pålitelig og effektiv jernbanetjeneste.

Jernbaneforskriften er den viktigste forskriften som regulerer jernbanesektoren. Den er basert på EU-direktiver og harmoniserer norsk jernbanedrift med internasjonale standarder. Jernbaneforskriften omhandler sikkerhet, tilsyn og tilgang til jernbanenettet. Den gir Statens jernbanetilsyn (SJT) myndighet til å føre tilsyn med sikkerheten, og sikrer at jernbaneforetak¹⁹ og infrastruktureiere som Bane NOR følger strenge sikkerhetsstandarder. Forskriften regulerer også forholdet mellom jernbaneforetak og Bane NOR, som er ansvarlig for å forvalte og vedlikeholde jernbaneinfrastrukturen.

Forskriften omhandler blant annet reglene for infrastrukturforvalter Bane NOR om hvordan bruksrettene på Bane NORs infrastruktur tildeles til togoperatørene. Prosessen i forskriften følger andre prioriteringsregler ved fordelingskonflikter enn de reglene som ligger til grunn for prioritering av tilbudsforbedringer i effektpakkesammenheng. Kapasitetsfordelingsprosessen i jernbaneforskriften gjelder dessuten samtlige tog, ikke bare ruteleiene for planlagte tilbudsforbedringer.

Statens jernbanetilsyn (SJT) har ansvar for å påse at kapasitetsfordelingsprosessen foregår på like vilkår for togoperatørene.

Plan- og bygningsloven spiller også en sentral rolle for jernbanen, spesielt når det gjelder utbygging av infrastruktur. Jernbaneutbygging må planlegges og godkjennes gjennom de samme prosessene som gjelder

¹¹ Regjeringen, Vedtekter for Norske tog AS, 2021, lenke [her](#)

¹² Regjeringen, Vedtekter Entur AS, 2017, lenke [her](#)

¹³ Nærings- og fiskeridepartementet, Et grønnere og mer aktivt statlig eierskap, lenke [her](#)

¹⁴ Samferdselsdepartementet, Jernbaneloven, 2024, lenke [her](#).

¹⁵ Samferdselsdepartementet, Jernbaneforskriften, 2024, lenke [her](#).

¹⁶ Kommunal- og distriktsdepartementet, Plan- og bygningsloven, 2024, lenke [her](#).

¹⁷ Nærings- og fiskeridepartementet, Lov om offentlige anskaffelser, 2023, lenke [her](#).

¹⁸ Statens jernbanetilsyn, Oversikt over regelverk i jernbanesektoren, u.å. lenke [her](#).

¹⁹ *Jernbaneforetak: ethvert offentlig eller privat foretak som innehar lisens etter kapittel 12 og som har som hovedvirksomhet å yte tjenester for transport av gods og/eller passasjerer med jernbane, der foretaket forplikter seg til å sørge for trekraften, herunder foretak som bare sørger for trekraften, lenke til kap. 12 [her](#)

for annen infrastrukturutvikling. Dette innebærer at alle prosjekter må følge regelverk for arealplanlegging, miljøhensyn og byggesaksbehandling. Ved større jernbaneprosjekter, er samhandlingen mellom Bane NOR (som forslagsstiller i plansaker og tiltakshaver for et byggetiltak) og kommunene (som planmyndighet) hovedregelen. Unntaket gjelder ved bruk av statlig plan.

Lov om offentlige anskaffelser gjelder også for Bane NOR, Norske tog og øvrige aktører i jernbanesektoren som er statlige foretak og benytter offentlige midler. Loven sikrer at innkjøp av varer, tjenester og bygge- og anleggsarbeider skjer på en åpen, rettferdig og konkurransepreget måte. Loven legger vekt på effektiv ressursbruk og pålegger offentlige virksomheter å følge strenge regler for å sikre forsvarlig og gjennomslutlig forvaltning av offentlige midler.

3 Overordnet beskrivelse av styringsrammeverket

Dette kapitlet gir en overordnet beskrivelse av styringsrammeverket. Nærmere beskrivelse av roller, ansvar og aktiviteter i styringsrammeverket er gjengitt i kapittel 4, 5, 6 og 7.

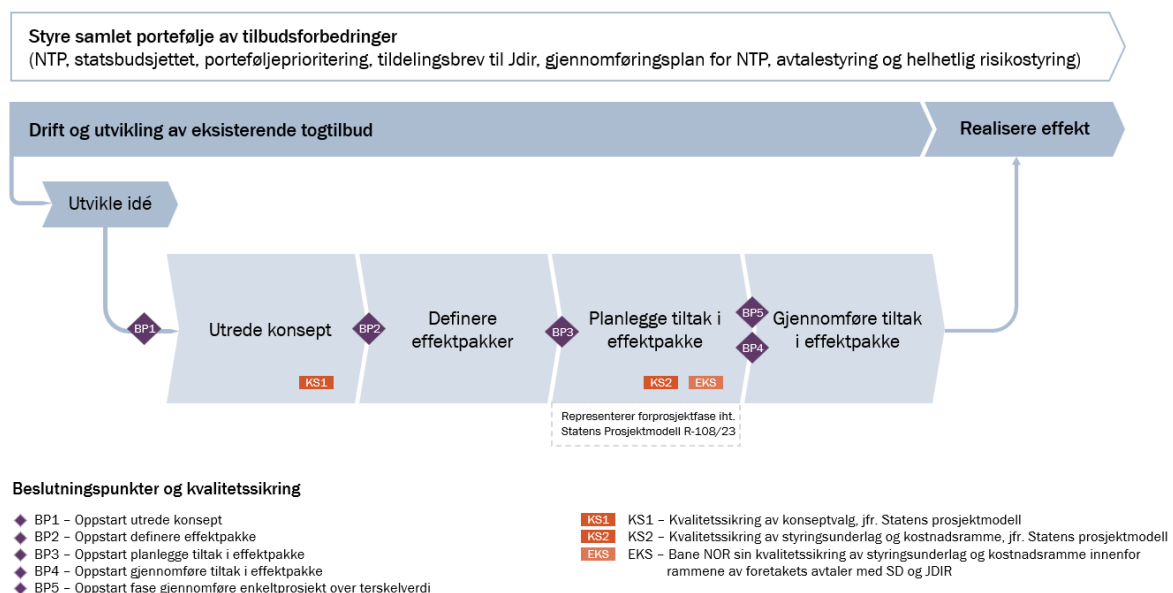
Figuren nedenfor viser det helhetlige styringsrammeverket for nye tilbudsforbedringer. Den øverste delen av figuren viser prosesser knyttet til styringen av den samlede porteføljen av tilbudsforbedringer. Disse prosessene er kontinuerlige, men har ulik hyppighet og detaljeringsgrad, som NTP, statsbudsjettprosessen, porteføljeprioritering, gjennomføringsplan for NTP og risikostyring. Prosessen for styring av samlet portefølje av nye tilbudsforbedringer er beskrevet i kapittel 4.

Den nederste delen av figuren illustrerer prosessen «fra idé til effekt». Prosessen begynner når et problem er identifisert. Eksempelvis når det eksisterende togtilbud ikke lenger er hensiktsmessig eller ved en forventet fremtidig ubalanse mellom etterspørsel og tilbud. For prioriterte problemer utvikles ideer som blant annet behandles i prosessen med å gi innspill til NTP. Prosessen med å utvikle ideer til nye tilbudsforbedringer er nærmere beskrevet i kapittel 5.

Den enkelte tilbudsforbedring styres gjennom fire faser, med fire til fem beslutningspunkter. Beslutningene tas av direktoratet, departementet, regjeringen eller Stortinget, se beskrivelser i kapittel 6:

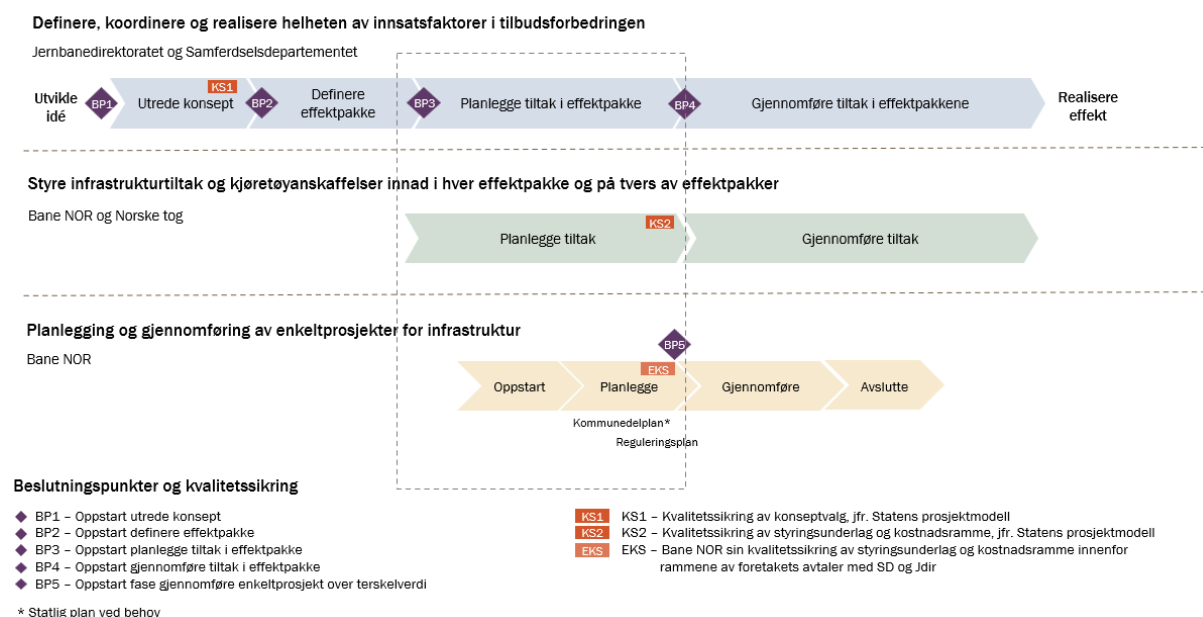
- BP1 – Oppstart utrede konsept
- BP2 – Oppstart definere effektpakke
- BP3 – Oppstart planlegge tiltak i effektpakke
- BP4 – Oppstart gjennomføre tiltak i effektpakke
- BP5 – Oppstart fase gjennomføre enkeltprosjekt over terskelverdi

I tillegg til disse er det noen spesifikke beslutningspunkter for henholdsvis infrastruktur når planlegging går fra utviklingsportefølje til en prioritert portefølje, samt for kjøretøy, etter henholdsvis anskaffelses- og designaktiviteten i gjennomføringsfasen. Disse er ikke gjengitt i figurene under, men er beskrevet i kapittel 6.



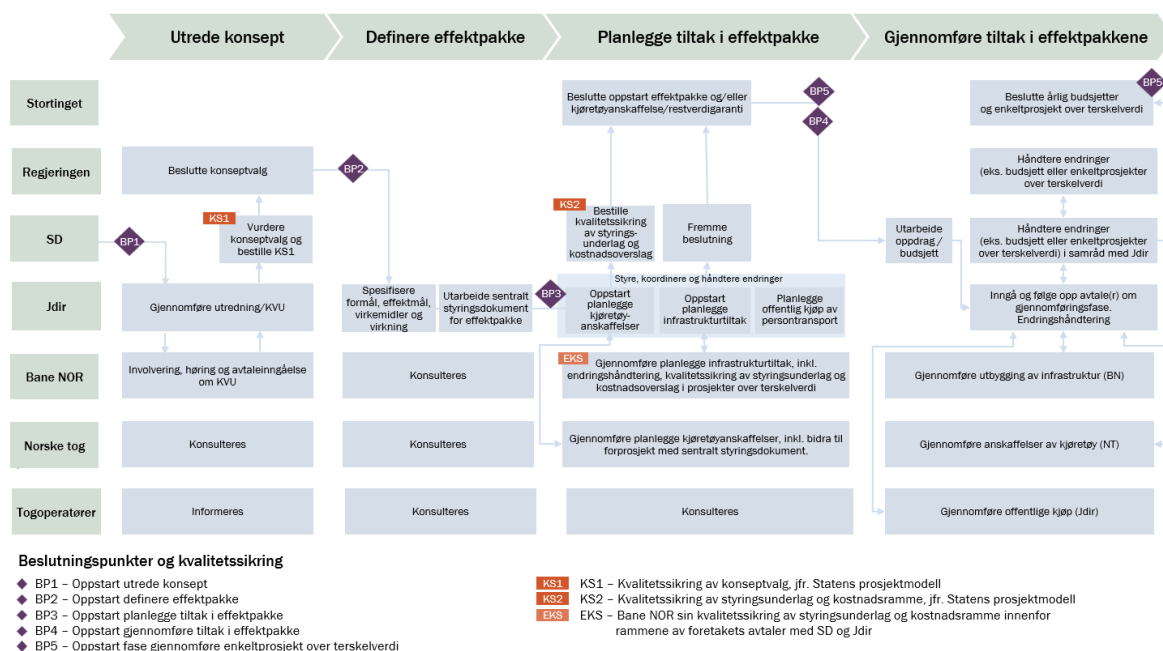
Figur 4 – Samlet beskrivelse av styringsrammeverket for nye tilbudsforbedringer

Figuren under viser en videre detaljering av styring av den enkelte tilbudsforbedring med utgangspunkt i de ulike aktørenes rolle. Øverst er (1) Jernbanedirektoratets rolle å definere, koordinere og realisere helheten av innsatsfaktorer i tilbudsforbedringen, i midten er (2) Bane NOR og Norske togs styring av henholdsvis infrastrukturtiltak og kjøretøyanskaffelser og nederst er (3) Bane NORs gjennomføring av underliggende prosjekt for infrastruktur. Frem til og med fasen «definere effektpakke» er Jernbanedirektoratet i all hovedsak ansvarlig og utførende, mens etter effektpakken er besluttet, vil både Jernbanedirektoratet, Bane NOR og/eller Norske tog utføre aktiviteter på sitt nivå. Styringen av den enkelte tilbudsforbedring, inkludert enkeltprosjekter med en estimert kostnad over terskelverdi, er nærmere omtalt i kapittel 6.



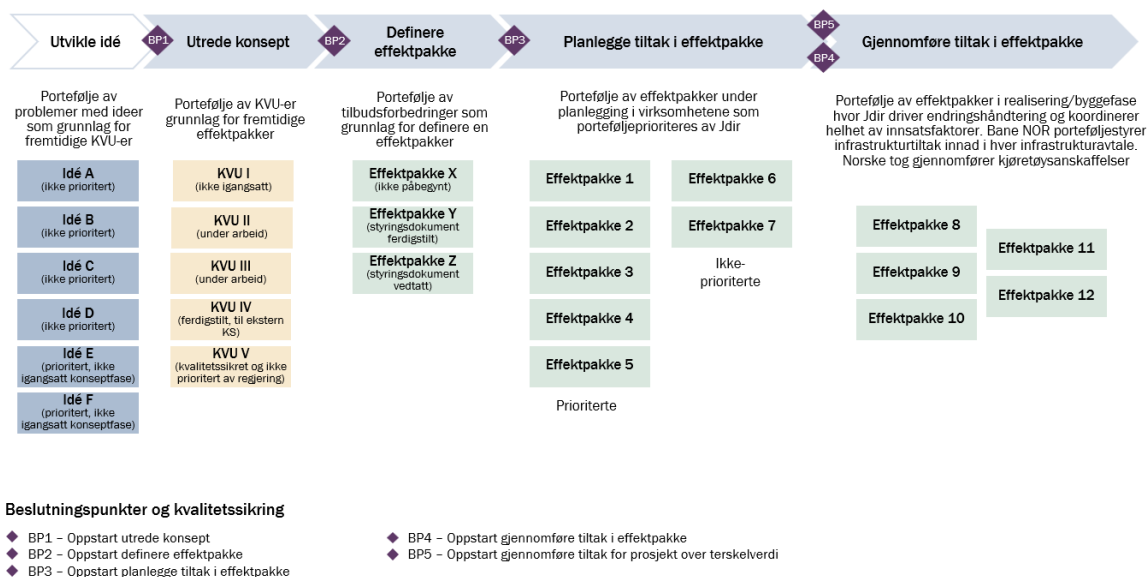
Figur 5 – Styring av den enkelte tilbudsforbedring fra et aktørperspektiv

Figuren under viser aktivitetsflyt fra oppstart utrede konsept til og med gjennomføre tiltak i en effektpakke for en tilbudsforbedring med overordnede roller, ansvar og beslutningspunkter for de ulike aktørene i sektoren. Figuren er en forenkling, men viser de viktigste aktivitetene per fase. Nærmere detaljer for roller, ansvar og aktiviteter er beskrevet i kapittel 6.



Figur 6 – Overordnet roller, ansvar og beslutningspunkter i styringsrammeverket

Jernbanesektoren vil til enhver tid arbeide med tilbudsforbedringer i ulike faser. Det vil dermed være ulike porteføljer med idéer, utredninger/KVU-er, tilbudsforbedringer som grunnlag for å definere effektpakker, samt effektpakker som er under planlegging som vil prioriteres opp mot hverandre avhengig av fase. Eksempelvis vil omfanget av idéer og utredninger/KVU-er som prioriteres inn til en ny fase, danne grunnlag for fremtidig portefølje av effektpakker som porteføljeprioriteres. Figuren under viser et eksempel og øyeblikksbilde på dette. Prioriterte effektpakker omfatter effektpakker som er prioritert i NTP (jf. Tabell 14.2 i NTP 2025 –2036).



Figur 7 – Oversikt over prioritering av porteføljen av tilbudsforbedringer

Styringen av porteføljen av tilbudsforbedringer og den enkelte tilbudsforbedring skjer koordinert på flere nivåer mellom flere virksomheter. Figuren under fremstiller den porteføljen av tilbudsforbedringer, hvor hver tilbudsforbedring realiseres gjennom en effektpakke som består av innsatsfaktorene kjøretøy, infrastruktur og/eller offentlige kjøp av persontogtjenester. Infrastruktur som innsatsfaktor består normalt av flere enkelttiltak. Enkelttiltakene planlegges og gjennomføres i form av et antall prosjekter som består

av ett eller flere enkelttiltak. Det er behov for samhandling, koordinering, og rapportering mellom nivåer for å få helheten av tilbudsforbedringer til å realiseres.



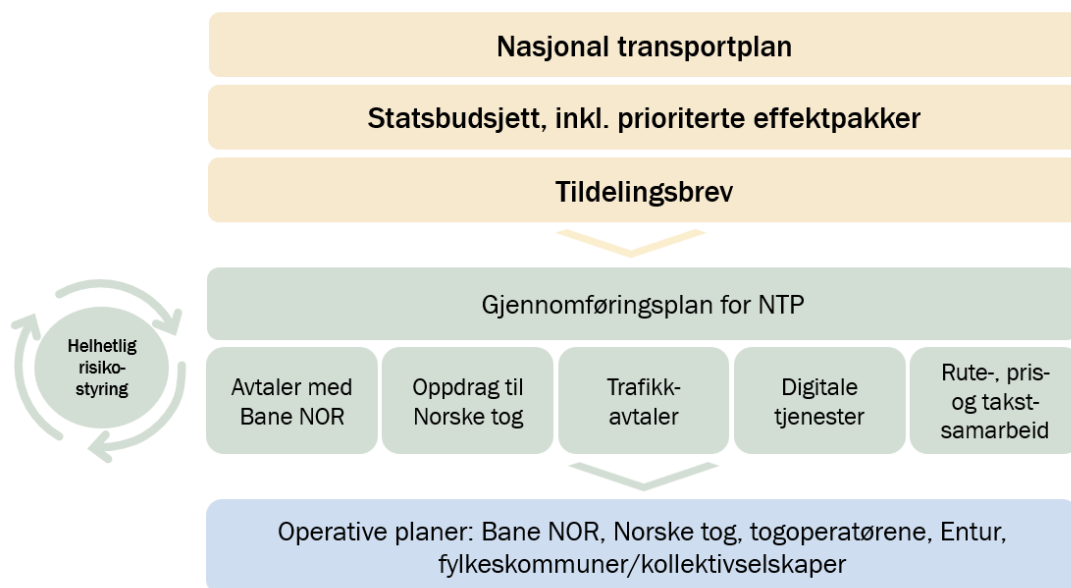
Figur 8 – Oversikt over hvordan porteføljestyring tilknyttet tilbudsforbedringer skjer koordinert på flere nivåer (eksempel med infrastruktur)

4 Styre samlet portefølje av nye tilbudsforbedringer

Styringen av den samlede porteføljen av nye tilbudsforbedringer skjer gjennom flere ulike prosesser med ulik frekvens og innretning. Nye tilbudsforbedringer prioriteres først gjennom NTP, og deretter gjennom de årlige prioriteringene i budsjettprosessen, inkludert porteføljeprioriteringen. Heretter følges tilbudsforbedringene opp gjennom tildelingsbrev, gjennomføringsplanen for NTP, avtaler, og i det helhetlige risikostyringssystemet. I dette kapittel beskrives det hvordan disse prosessene gjennomføres, og hva sammenhengene er mellom dem.

Samferdselsdepartementet har etablert et plansystem for jernbanesektoren som bygger på målene og den langsiktige strategien for jernbaneutvikling i NTP, jamfør figuren nedenfor:

- Regjeringen følger opp NTP i de årlige budsjettforslagene til Stortinget, og departementet følger opp Stortingets vedtak gjennom tildelingsbrev til Jernbanedirektoratet.
- Direktoratet utarbeider på bakgrunn av den prioriterte portefølje og tildelt budsjetttramme, en gjennomføringsplan for tilbudsforbedringene i NTP, og inngår avtaler med aktørene for å realisere planen. Denne følges opp via et helhetlig risikostyringssystem.
- Øvrige planer i sektoren må være koordinert med og tilpasset plansystemet for å sikre en helhetlig utvikling av jernbanen i tråd med Samferdselsdepartementets mål og rammer. Dette inkluderer planer som Bane NOR er ansvarlig for, for eksempel nasjonal signalplan og den årlige produksjonsplanen, og øvrige planer i sektoren, som innfasing av togmateriell og verkstedutvikling.



Figur 9 – Hierarkiet av planer for å realisere tilbudsforbedringer i sektoren

4.1 Nasjonal transportplan²⁰

Samferdselsdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet lager stortingsmelding om NTP på bakgrunn av blant annet faglige anbefalinger fra transportvirksomhetene Avinor AS, Bane NOR SF, Jernbanedirektoratet, Kystverket, Statens vegvesen og Nye Veier AS. Bidragene gis etter oppdrag fra Samferdselsdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet. I oppdragene vil departementene kunne gi nærmere føringer om bl.a. rolle- og ansvarsdeling mellom virksomhetene, herunder mellom Jernbanedirektoratet og Bane NOR.

Jernbanedirektoratet og Bane NOR er enige om at rolle- og ansvarsdelingen i NTP-arbeidet overordnet følger den samme delingen som i annet samarbeid mellom de to virksomhetene. Dette innebærer følgende, eventuelt med nødvendige tilpasninger dersom Samferdselsdepartementet endrer innretningen for kommende NTP-prosesser:

- Jernbanedirektoratet har ansvaret for å utarbeide et helhetlig beslutningsgrunnlag for langtidsplanleggingen som omfatter alle nødvendige innsatsfaktorer (togmateriell, infrastruktur, trafikkavtaler, digital infrastruktur, takstsamarbeid, ev. koordinering mot det fylkeskommunale transporttilbudet og arealplaner osv.). I eventuelt oppdrag om fordeling av økonomisk planramme har direktoratet hovedansvar for å prioritere mellom investeringer, vedlikehold, fornyelse, toganskaffelser og andre innsatsfaktorer. Direktoratet skal i sine anbefalinger legge til grunn vurderinger, prognoser og anslag fra Bane NOR samt øvrige aktører i sektoren. Eventuelle uenigheter mellom direktoratet og de øvrige aktørene i sektoren skal synliggjøres i direktoratets leveranser til departementet.
- Bane NOR skal levere beslutningsgrunnlag for utvikling av infrastrukturen innenfor de rammer som Samferdselsdepartementet og Jernbanedirektoratet setter. Bane NOR har ansvar for å gjøre operative vurderinger knyttet til infrastrukturen, herunder kostnader og fremdrift.
- Begge virksomheter skal delta i de etablerte tverretatlige samarbeidsforaene for NTP-arbeidet.

Aktor	Sentrale aktiviteter			
	Utarbeide NTP-oppdrag til jernbanesektoren	Besvare NTP-oppdrag til jernbanesektoren	Regjering utarbeider stortingsmelding	Stortingsmelding behandles i Stortinget
Stortinget				H,U
Regjering			H	K
Samferdselsdepartementet	H,U		U	K
Jernbanedirektoratet	K	H,U	K	K
Bane NOR	K	U	K	K
Norske tog		U*		
Togoperatører		I**		

* Avhenger av oppdragenes natur

** Informeres gjerne i etterkant, når oppdrag er besvart

Figur 10 – HUKI-matrise for aktiviteter knyttet til NTP

²⁰ Jernbanedirektoratet, Oversikt over NTP, u.å., lenke til nettsted [her](#).

4.2 De årlige statsbudsjetter

I de årlige statsbudsjettene legger Regjeringen frem en helhetlig prioritering av midlene til jernbaneformål, som deretter behandles og vedtas av Stortinget. Det er i statsbudsjettet at Regjeringen og Stortinget tar stilling til hvordan de konkret vil følge opp mål og planer som er lagt frem i NTP.

Nye tilbudsforbedringer for jernbanen, berøres hovedsak av følgende kapitler og poster i statsbudsjettet:

- I kapittel 1352, post 73 Kjøp av infrastrukturtenester – investeringer foreslås det en bevilgning som setter rammen for porteføljen av infrastrukturavtaler som Jernbanedirektoratet inngår med Bane NOR om planlegging og bygging av infrastrukturinvesteringer. Bane NOR mottar vederlag for sine kostnader knyttet til planlegging og utbygging av infrastruktur. Bane NOR står fritt til å bruke likviditeten innenfor avtalene med direktoratet og formålet med bevilgningen, så lenge avtalte mål i avtalene med Jernbanedirektoratet realiseres.
- I kapittel 1352, post 70 Kjøp av persontransport med tog foreslås det en bevilgning som dekker vederlag etter den etablerte ordningen med statlig kjøp av ulønnsomme persontransporttilbud med tog som Jernbanedirektoratet kjøper fra togoperatørene. Dette inkluderer leiekostnader som togoperatørene betaler til Norske tog for leie av kjøretøy.

I tillegg til de årlige økonomiske rammene er det for tiltak med en investeringskostnad over terskelverdien på en milliard krav til at det legges frem egne kostnadsrammer:

- For infrastrukturprosjekter med anslått kostnadsramme for investeringskostnadene over fastsatt terskelverdi på en milliard kroner, skal Bane NOR legge frem forslag til kostnadsramme for Jernbanedirektoratet, inkludert resultat av gjennomført ekstern kvalitetssikring. Direktoratet gir en egen vurdering av denne som grunnlag for videre behandling av saken i Samferdselsdepartementet.
- Investeringer i kjøretøy bevilges ikke direkte over statsbudsjettet, men finansieres gjennom låneopptak og tilførsel av kapital til Norske tog. Beslutningen om kjøp av nye kjøretøy og oppgradering av eksisterende kjøretøy skjer ved å beslutte en kostnadsramme. Nedbetalingen av investeringen i nytt kjøretøy dekkes gjennom leieinntekter fra togselskapene, som igjen delvis finansieres gjennom bevilgninger under kapittel 1352, post 70. Kostnadsrammer for kjøp av kjøretøy må godkjennes av Stortinget i henhold til gjeldende retningslinjer.

I statsbudsjettprosessen har Jernbanedirektoratet ansvar for å gi helhetlige innspill til statsbudsjettet for jernbane til Samferdselsdepartementet., Samferdselsdepartementet har så ansvar for den videre behandlingen i Regjeringen. For tilbudsforbedringer innebærer dette ansvaret at Jernbanedirektoratet, på bakgrunn av innspill fra Bane NOR og Norske tog, må gjøre en helhetlig prioritering av hvilke igangsatte og kommende tilbudsforbedringer som årlig bør prioriteres, blant annet med bakgrunn i porteføljeprioriteringene. Dette ansvaret innebærer at Jernbanedirektoratet må bidra til å sikre at de opplysningene som Regjeringen gir Stortinget gjennom statsbudsjettet er sanne og tilstrekkelige. Det betyr at det bør opplyses om mål, risiko og større endringer i arbeidet med å planlegge og gjennomføre nye tilbudsforbedringer. Det inngår også i budsjettprosessen å komme med forslag til når effektpakker bør startes opp (altså når man bør gå fra planlegging til gjennomføring), samt orientere om eventuelle omprioriteringer som gjøres innenfor de samlede bevilgningene til Bane NOR. Dersom det er store avvik mellom Bane NORs innspill og Jernbanedirektoratets anbefaling, redegjør direktoratet for dette i leveransen til departementet, og orienterer Bane NOR.

4.2.1 Porteføljeprioritering²¹

I porteføljeprioriteringen skal Jernbanedirektoratet innenfor rammene av NTP anbefale rekkefølgen på de tilbudsforbedringene/effektpakkene som er prioritert, men enda ikke startet opp. Bane NOR gir innspill til prioriteringen. Porteføljeprioriteringen skal legge til rette for at de beste tilbudsforbedringene blir gjennomført først. Den brukes også til å prioritere hvilke effektpakker som skal gjennom beslutningspunkt 4 og 5, knyttet til oppstart av gjennomføringsfase, men også hvilke effektpakker det skal prioriteres planlegging av i budsjettprosessen.

²¹ Stortinget, NTP 2025-2036, 2024, lenke [her](#). Relevant innhold bl.a. side 122, 152 og 155. Porteføljeprioriteringen er også beskrevet i gjeldende NTP og diverse brev til/fra Samferdselsdepartementet.

I tråd med oppdrag 12-2024²² fra Samferdselsdepartementet legges det til grunn at porteføljeprioritering skal være en integrert del av prosessen med statsbudsjettet. Det betyr at porteføljeprioriteringsinnspillet skal inngå i innspill til grunnlagsmateriale i november/desember hvert år, og oppdateres i forbindelse med rammefordelingsforslaget påfølgende år.

Direktoratets porteføljeprioritering skal vise forslag til gjennomføringsrekkefølge av tilbudsforbedringer/effektpakker med utgangspunkt i et sett med kriterier. Kriteriene skal sørge for at direktoratet fanger opp og vurderer usikkerhet og håndtering av risiko over tid. Kriteriene er blant annet:

- Samfunnsøkonomiske lønnsomhet inkludert ikke-prissatte virkninger
- Utviklingen i kostnadsanslagene
- Grensesnitt og avhengigheter til andre tilbudsforbedringer/effektpakker inkl. infrastrukturutvikling og forpliktelser til eksterne aktører
- Usikkerhet
- Modenhet

I budsjettinnspillet er porteføljeprioriteringen supplert med blant annet avveininger om pålitelighet/driftsstabilitet, strategien i NTP, budsjettbindinger, med mer. Dette kommer i tillegg til kriteriene i porteføljeprioriteringen, og betyr at prioriteringene i budsjettet kan avvike noe fra rangeringen i porteføljeprioriteringen.

²² Samferdselsdepartementet, Supplerende tildelingsbrev nr. 4 – tiltak for bedre styring av jernbanen, 2024

4.2.2 Roller og ansvar i budsjett- og porteføljeprioriteringsprosessen

Aktivitetene i budsjettprosessen og porteføljeprioriteringen er oppsummert i nedenstående figur, avgrenset til jernbanesektoren. Aktivitetene tar utgangspunkt i en bestilling fra Samferdselsdepartementet, og på bakgrunn av bestillingen utarbeider Jernbanedirektoratet innspill til statsbudsjettet, inkludert porteføljeprioriteringen, som legges frem for departementet, Regjeringen og etter hvert Stortinget. Bane NOR og Norske tog involveres i dette arbeidet, og direktoratet redegjør for eventuelle uenigheter i sine budsjettinnspill.

Aktør	Sentrale aktiviteter			
	Utarbeide bestilling til statsbudsjettet	Innspill til budsjett og porteføljeprioritering for nye tilbudsforbedringer	Regjering utarbeider forslag til statsbudsjettet	Statsbudsjettet behandles og besluttet i Stortinget
Stortinget				H,U
Regjering			H	K
Samferdselsdepartementet	H,U		U	K
Jernbanedirektoratet	K	H,U	K	K
Bane NOR		U		
Norske tog		U*		
Togoperatører				

* Avhenger av oppdragenes natur

** Informeres gjerne i etterkant, når oppdrag er besvart

Figur 11 – HUKI-matrise for aktiviteter knyttet til de årlige statsbudsjetter

4.3 Tildelingsbrev til Jernbanedirektoratet

Regjeringens strategi for jernbaneutvikling frem mot 2050, presentert i NTP 2025–2036, danner grunnlaget for prioriteringene i planperioden. Basert på NTP, Prop. 1 S (2024–2025) for Samferdselsdepartementet og Stortingets budsjettvedtak for 2025, fastsetter departementet en oppdatert investeringsportefølje i tildelingsbrevet. For NTP 2025–2036²³ er porteføljen definert som tilbudsforbedringer/effektpakker i hele planperioden.

Videre får Jernbanedirektoratet budsjett disponeringsfullmakt i tildelingsbrev fra Samferdselsdepartementet basert på vedtatt statsbudsjett, inkludert relevante kostnadsrammer og fullmakter.

Jernbanedirektoratet skal bruke porteføljen og budsjettet som grunnlag for å utarbeide en gjennomføringsplan for NTP. Videre har Jernbanedirektoratet ansvar for å følge opp bevilgningene. Dette gjøres gjennom avtaler med Bane NOR om planlegging og bygging av infrastruktur, gjennom oppdrag til Norske tog om kjøretøysanskaffelser og avtaler med togoperatørene om et bestemt togtilbud.

4.4 Gjennomføringsplan for NTP²⁴

Gjennom supplerende tildelingsbrev nr. 4 av 2024 fikk Jernbanedirektoratet i oppdrag å lage en gjennomføringsplan for realisering av gjeldende NTP.

Gjennomføringsplanen viser hvordan mål og tiltak for jernbanen fra NTP, som er fulgt opp i statsbudsjettet, skal realiseres. Planen er dermed et tydelig bindeledd mellom NTP og de konkrete tiltakene og aktivitetene som gjennomføres i sektoren. Den tydeliggjør hvilke avtaler som er inngått, hvilke avtaler som må reforhandles og hvilke som må inngås, samt når beslutninger må tas, for å realisere ambisjonene i NTP.

Planen omfatter alle tilbudsforbedringer på jernbanen i NTP-perioden, både igangsatte og nye tiltak. Gjennomføringsplanen tydeliggjør ansvar, eierskap og viktige beslutningspunkter i utviklingen av jernbaneinfrastrukturen, det eksisterende togtilbudet og utviklingen av togtilbudet fremover. Gjennomføringsplanen er et viktig verktøy for å sikre en helhetlig og overordnet koordinering av planer og

²³ Stortinget, NTP 2025-2036, 2024, lenke [her](#), side 207 tabell 14.2

²⁴ Jernbanedirektoratet, Gjennomføringsplan for realisering av NTP 2025 – 2036, 2024, foreløpig kun internt dokument.

aktiviteter i sektoren. Målet med planen er å vise milepæler og nødvendige beslutningspunkter i avtaler og aktiviteter, satt i en helhet. For Samferdselsdepartementet gir den forutsigbarhet og støtte i forberedelsen til politiske beslutninger.

Jernbanedirektoratet skal oppdatere planen tre ganger i året. En gang som følge av behandlet statsbudsjett, og to ganger i tråd med budsjettinnspill til grunnlagsmaterialet og rammefordelingsforslaget. Førstnevnte oppdatering publiseres. Bane NOR konsulteres når planen oppdateres.

For virksomhetene i sektoren vil planen vise helhet og sammenheng mellom avtaler og aktiviteter, i tillegg viser planen de langsiktige konsekvensene av de årlige budsjettene. Planen viser også eierskap og ansvar for de forskjellige innsatsfaktorene i tilbudsforbedringen.

Med oppdateringene vil fremdrift i henhold til ambisjonene i NTP fremkomme, samt status for måloppnåelse/oppfyllelse av NTP, gitt det kommende budsjettårs rammer og prioriteringer.

Figuren under oppsummerer viktigste aktiviteter, roller og ansvar i gjennomføringsplanen for NTP.

Aktør	Sentrale aktiviteter		
	Utarbeide bestilling gjennomføringsplan i tildelingsbrevet	Oppdatere og publisere gjennomføringsplan iht. behandlet statsbudsjett	Oppdatere gjennomføringsplan iht. RFF og GM
Stortinget			
Regjering			
Samferdselsdepartementet	H,U		
Jernbanedirektoratet	K	H,U	H,U
Bane NOR		K	K
Norske tog		K	K
Togoperatører			

Figur 12 – HUKI-matrise for aktiviteter knyttet til gjennomføringsplan for NTP

4.5 Jernbanedirektoratets avtaler

Jernbanedirektoratet skal inngå avtaler som sikrer at helheten og sammenhengene i jernbanesystemet blir ivarettatt. Avtalene må koordineres slik at de sammen bidrar til å nå de felles overordnede transportpolitiske målene i NTP. Avtalene må også følge opp på de årlige statsbudsjettene samt gjennomføringsplanen for NTP hvor blant annet nye tilbudsforbedringer er prioritert av Stortinget. Nedenfor beskrives de overordnede avtalene som direktoratet har med henholdsvis Bane NOR, Norske tog og togoperatørene.

4.5.1 Jernbanedirektoratets avtaler med Bane NOR

I henhold til instruks for Jernbanedirektoratet skal direktoratet inngå avtaler med Bane NOR om utredning, planlegging, utbygging, fornying, drift og vedlikehold av infrastruktur i henhold til jernbaneforskriften § 3-2. Avtalene skal være på et overordnet nivå, legge til rette for porteføljestyling av infrastrukturtiltak i Bane NOR SF med en entydig risikoplassering, og bidra til at foretaket som byggherre har insentiver til å optimalisere infrastrukturporteføljen og levere i henhold til avtalt tid og kostnad. Avtalene skal ta utgangspunkt i oppdragsbrevet fra Samferdselsdepartementet til Bane NOR og de fullmakter som Samferdselsdepartementet har delegert til Jernbanedirektoratet i tildelingsbrev. Det er inngått to hovedavtaler mellom Jernbanedirektoratet og Bane NOR:

- A1 Hovedavtale²⁵ som regulerer generelle plikter og rettigheter og Bane NORs plikter knyttet til tilgang til eksisterende infrastruktur. Bane NORs leveranser av faglig bistand og utredninger/delutredninger avtalesfestes gjennom avrop på A1

²⁵ Jernbanedirektoratet, A1 Avtale Hovedavtale mellom Bane NOR og Jernbanedirektoratet. 2022, lenke [her](#)

- A2²⁶ Avtale om ny og endret infrastruktur: Planlegging og bygging av ny infrastruktur i de enkelte effektpakkene avtalesfestes som avrop på A2.

4.5.1.1 A1 – hovedavtale, del 3 utredninger og faglig bistand

Bane NORs leveranser til Jernbanedirektoratets utredninger, konseptvalgutredninger og øvrige vurderinger, reguleres gjennom avrop på A1 Hovedavtale.

Ved behov for utredninger/faglig bistand fra Bane NOR tar Jernbanedirektoratet initiativ til å fremforhandle avtale for hele utredninger, deler av slike eller annen bistand. Avtaler som fremforhandles formaliseres gjennom avrop på A1 avtalen. Ved avrop skilles det mellom større leveranser som utredning/delutredning og enklere faglig bistand.

Bane NOR medvirker eller samhandler også i en rekke arbeider som ikke er avhengig av avrop, slik som deltagelse i styringsgrupper, med mer.

4.5.1.2 A2 – Avtale om ny og endret infrastruktur (planlegging og bygging av ny infrastruktur)

Avropene om planlegging og bygging av ny infrastruktur i en effektpakke er innrettet mot effektmål (togtilbud som skal realiseres) og forutsetninger som skal oppfylles (for eksempel tog lengder). Tidspunkt for realisering av effekt (ibruktagelse) avtalesfestes for de samlede infrastrukturtiltakene som er nødvendige for å realisere effekten, ikke enkeltprosjekter. Det kan også være leveransefrister i avrop som er begrenset til planlegging av beslutningsgrunnlag til et gitt modenhetsnivå.

Bane NOR plikter å sikre at infrastrukturtiltakene realiseres i henhold til avtalt ibruktagelse og øvrige rammer/mål i avtalen for blant annet økonomi, effekter med videre. Bane NOR står innenfor rammen av avtalen fritt til å identifisere og beslutte hvilke tiltak som skal bygges – og beslutte tidspunkt for planlegging, bygging og ibruktagelse for det enkelte tiltak som må bygges for å realisere avtalt togtilbud.

Effektmål og forutsetninger som inngår som krav i infrastrukturavtalene, er i henhold til tilbudet som er nedfelt i Jernbanedirektoratets Tilbudsbok og tilbudskonsepter. Bane NOR har ansvaret for å ivareta helheten i sin infrastrukturportefølje og koordinere og prioritere på tvers av avropene slik at avhengigheter mellom avropene blir ivaretatt.

Ettersom gjennomføringen av tiltak knyttet til den enkelte innsatsfaktoren gjøres separat og i ulike virksomheter har Jernbanedirektoratet et ansvar for å styre, koordinere og håndtere eventuelle endringer opp mot de andre innsatsfaktorene i en effektpakke. Dette gjøres gjennom oppdateringer av gjennomføringsplanen for NTP, de årlige budsjettinnspillene og oppfølgingen gjennom det helhetlige risikostyringssystemet. Endringshåndtering skjer i avtalestyringen.

Også effektmål og forutsetninger for fremtidig togtilbud, på mellomlang og lang sikt, er avtalesfestet. Bane NOR har ansvar for at infrastrukturen som planlegges og bygges ikke skal være til hinder eller vesentlig fordyrende for realisering av fremtidige tilbudsforbedringer. Infrastrukturtiltak og de enkelte infrastrukturavtalene mellom Jernbanedirektoratet og Bane NOR er strukturert innenfor kategoriene:

- C-serien - Porteføljeutvikling: Gjennom en C-infrastrukturavtale gir Jernbanedirektoratet Bane NOR oppdrag om å modne effektpakken til et nivå som er egnet for å gi et tilstrekkelig robust innspill til prioritering i første seksårsperiode av en kommende NTP, basert på rammer fra KVVU eller annen utredning og fasen «definere effektpakke».
- B-serien - Prioriterte, ikke-igangsatte infrastrukturavtaler: Gjennom en B-infrastrukturavtale gir Jernbanedirektoratet Bane NOR oppdrag om å planlegge infrastruktur for å muliggjøre oppstart av gjennomføring av effektpakken i første seksårsperiode i gjeldende NTP.
- A-serien - Prioriterte, igangsatte infrastrukturavtaler: Gjennom en A-infrastrukturavtale etableres fastprisavtaler og Jernbanedirektoratet gir Bane NOR oppdrag om å gjennomføre infrastrukturtiltakene i effektpakken.

²⁶ Jernbanedirektoratet, A2 Avtale om ny og endret infrastruktur mellom Bane NOR og Jernbanedirektoratet. 2022, lenke [her](#)

4.5.2 Jernbanedirektoratets samhandlingsavtale med Norske tog

Jernbanedirektoratet skal inngå avtaler med Norske tog AS om tilgang på persontogmateriell. Avtalene med Norske tog skal være på et overordnet nivå, og skal sikre at selskapet er ansvarlig for kjøretøyanskaffelser som ivaretar de avtalte togtjenestene som direktoratet har kontraktsfestet med togoperatørene. Avtalene skal også dekke Norske togs kostnader som følger av avtaleforpliktelsene.

Gjeldende samhandlingsavtale mellom Norske tog og Jernbanedirektoratet er fra 2018, men det foreligger nå et utkast til en ny samhandlingsavtale. Utkastet er ikke vedtatt eller underskrevet av partene. Formålet med den reviderte avtalen er å videreføre forutsigbarhet, presisjon og insentiver knyttet til rapportering, informasjonsutveksling og ytelse levert partene, samt å fremme trygghet og tydelighet når det gjelder kostnadsdekning, risikohåndtering og beslutninger knyttet til Norske togs kjerneoppgaver. Kjerneoppgaver eller kjerneaktiviteter for Norske tog forstås her som anskaffelser, avhending, forvaltning (inspeksjoner, vedlikehold, modifikasjoner og oppgraderinger) og utleie av kjøretøy eid av Norske tog.

4.5.3 Jernbanedirektoratets trafikkavtaler om offentlig kjøp av persontogtjenester

Jernbanedirektoratet er oppdragsgiver for offentlig kjøp av persontogtjenester i Norge og kjøper transport gjennom anskaffelser av trafikkavtaler. Direktoratet anskaffer trafikk ved å direkte tildele eller konkurranseutsette. De gjeldende trafikkavtalene er delt i to typer: Avtale om offentlig kjøp av trafikk (avtale der staten gir togoperatøren et økonomisk vederlag for å levere et avtalt togtilbud) og en konsesjonsavtale (avtale der togoperatøren får enerett på en strekning mot å levere et togtilbud til statens uten at det gis økonomisk vederlag). Avtalene er inngått på ulike tidspunkt og har ulik varighet.

Inngåelse av nye trafikkavtaler forutsetter tett samarbeid mellom Jernbanedirektoratet og Bane NOR slik at statlig kjøp samsvarer med tilgjengelig infrastrukturkapasitet. I den årlige rutinen for helhetlige vurderinger ved endringer i togtilbudet i eksisterende trafikkavtaler vil det i tillegg være dialog med berørte persontogoperatører og fylkeskommuner. Jernbanedirektoratet inngår og forvalter trafikkavtalene i henhold til to rutiner²⁷, som er nærmere beskrevet i kapittel 6:

- Rutine for helhetlige vurderinger ved endringer i togtilbudet i eksisterende trafikkavtaler (årlig)
- Rutiner for helhetlige vurderinger av togtilbudet ved inngåelse av nye trafikkavtaler

4.6 Helhetlig risikostyring

Jernbanedirektoratet har innført et helhetlig risikostyringssystem for jernbanesektoren. Formålet er å fange opp og håndtere risiko som kan påvirke togtilbudet, både i den enkelte effektpakke og i sektoren samlet sett. Gjennom systemet etablerer og forvalter Jernbanedirektoratet blant annet en oversikt over alle innsatsfaktorene i effektpakkene og hvordan disse virker sammen for å gi et ønsket togtilbud på kort og lang sikt. Risikostyringssystemet som er etablert har en ovenfra og ned tilnærming, der risiko vurderes og håndteres på ulike vis i sektoren avhengig av ansvar, men der Jernbanedirektoratet har et sektorperspektiv.

²⁷ Svar på oppdrag 2 i tildelingsbrev 2024 | Helhetlige vurderinger ved endringer i offentlig kjøpt persontogtilbud



Figur 13 – Innretningen på risikostyringen i jernbanesektoren. Helhetlig risikostyring er en topp-down tilnærming med fokus på risiko som påvirker sektorens overordnede mål

Aktørene i sektoren vurderer risiko forbundet med de innsatsfaktorene de eier i effektpakkene og er ansvarlige for, og rapporterer videre risiko til Jernbanedirektoratet. På bakgrunn av informasjon fra virksomhetene vurderer direktoratet hvordan risikoen for hver innsatsfaktor kan påvirke gjennomføringen av den enkelte effektpakken og om det finnes avhengigheter mellom de ulike effektpakkene. Direktoratets fokus er å sikre at tilbudsforbedringene realiseres til avtalt tid, kvalitet og kostnad. Sentralt styringsdokumentet for effektpakkene vil danne et godt grunnlag for å gjøre vurderinger knyttet til risiko- og endringshåndtering. Sentralt styringsdokumentet for effektpakkene finnes ikke i dag, men er omtalt nærmere i kapittel 6.2. I tillegg utarbeides tiltak for hvordan Jernbanedirektoratet skal opptre, dette kan også inkludere tiltak overfor virksomhetene.

Risikovurderingsprosessen i Jernbanedirektoratet gjøres i fire steg og bygger på både rapportering fra aktørene og direktoratets egne vurderinger:

1. Identifisere risiko – skjer primært gjennom rapportering fra aktørene i sektoren, men kan også inkludere innmeldte forhold utenom faste rapporteringsrutiner. Dette gir en oversikt over hendelser og forhold som kan påvirke måloppnåelsen.
2. Risikoanalyse – innebærer en vurdering av rapportert informasjon, supplert med Jernbanedirektoratets egne vurderinger
3. Evaluere risiko – handler om å vurdere risikoens kritikalitet og betydning for sektoren, og danner grunnlag for beslutninger om videre håndtering..
4. Håndtere risiko – identifiserte tiltak følges opp både gjennom Jernbanedirektoratets interne virksomhetsstyringsprosesser og via avtalesporet i dialog med aktørene.

I det helhetlige risikostyringssystemet er det også laget en tiltakstrapp som definerer hvordan Samferdselsdepartementet skal involveres avhengig av grad av risiko.

Hvis en virksomhet i sektoren identifiserer risiko utenom den faste rapporteringen, formidles dette sammen med aktuelle tiltak til Jernbanedirektoratet i henhold til avtalefestede prosesser. Jernbanedirektoratet gjør deretter egne vurderinger av videre håndtering. Dette gjelder også eventuelle endringer knyttet til en eller flere innsatsfaktorer, som for eksempel endret fremdrift eller kostnad, vesentlig risiko, eller at videre planlegging i en virksomhet krever endrede krav til en annen virksomhet. I slike tilfeller må Jernbanedirektoratet analysere hvordan endringen påvirker effektpakken samlet sett og de tre innsatsfaktorene, inkludert avtalene.

Jernbanedirektoratet prioriterer også tilbakelesning av rapportering til aktørene slik at det helhetlige risikobilde for sektoren kommuniseres til virksomhetene som igjen kan bruke dette i sitt eget arbeid med risikostyring.

5 Utvikle idé til ny tilbudsforbedring

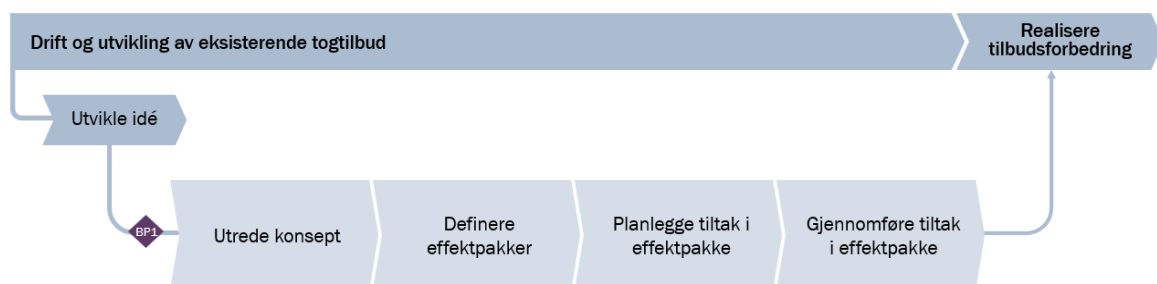
5.1 Identifisere problemer og definere ideer

Jernbanedirektoratet er hovedansvarlig for at offentlig vedtatte tilbudsforbedringer gjennomføres og virksomhetene er ansvarlige for å levere sine innsatsfaktorer. Virksomhetene i sektoren og alle i samfunnet kan identifisere problemer og/eller fremtidige behov ved eksisterende eller planlagt togtilbud. Noen problemer har kort tidshorisont og kan løses raskt, mens andre problemer krever langsiktige tiltak:

- Problemer kan *identifiseres gjennom observasjon* der responstiden for å løse problemet er kort, for eksempel manglende vognkapasitet der tiltak er mulig å identifisere og iverksette operativt.
- Problemer *bør predikeres gjennom prognoser* der responstiden for å løse problemet er lang, for eksempel et utpreget og langvarig underskudd på transportkapasitet der det forventede transportbehovet kun vil dekkes gjennom nye tilbudsforbedringer som krever omfattende investeringstiltak.

Problemene identifiseres kontinuerlig eller gjennom intern virksomhetsplanlegging. Jernbanedirektoratet får også oppdrag fra Samferdselsdepartementet (i årlige tildelingsbrev, supplerende tildelingsbrev eller utredningsoppdrag til neste NTP) eller i byvekstarbeidet. Jernbanedirektoratet samler inn problemer som løftes av de ulike virksomhetene i sektoren, og vurderer hvilke problemer og fremtidige behov det skal identifiseres ideer for å løse.

I tillegg er det etablert en prosess i avtalen mellom Jernbanedirektoratet og Bane NOR som innebærer at foretaket kan komme med innspill til Jernbanedirektoratets årlige virksomhetsplan om problemer, ideer og utredninger som bør gjennomføres. Denne prosessen struktureres gjennom en møteserie med en logg over innspill og ideer sammen med en problembeskrivelse. Det finnes p.t. ingen tilsvarende formalisert prosess for de andre virksomhetene i jernbanesektoren, men det kan ev. vurderes nærmere.



Figur 14 – Utvikling av ideer til nye tilbudsforbedringer

For problemer som er prioritert for videre arbeid, gjennomfører Jernbanedirektoratet løpende mulighetsstudier, potensialanalyser og utredninger for å identifisere ideer som kan løse problemene. Denne prioritering gjøres med bakgrunn i direktoratets styringsmål.

Styringen av prosessen med å identifisere problemer og definere konkrete ideer til nye tilbudsforbedringer, er i hovedsak knyttet til NTP-prosessen. Det betyr at Jernbanedirektoratet, på bakgrunn av innspill fra selskapene og utredningsoppdrag og prioriteringsinnspill til NTP, gir innspill til Samferdselsdepartementet om hvilke ideer som er aktuelle å utrede videre og eventuelt prioritere.

5.2 Beslutningspunkt 1: oppstart konseptfase

På bakgrunn av arbeidet med å identifisere problemer og ideer til nye tilbudsforbedringer, tar Jernbanedirektoratet og Samferdselsdepartementet stilling til om ideen om tilbudsforbedring skal utredes videre og konseptfase skal igangsettes. Dette gjøres slik:

- Videre utredning av ideer, som ikke er omfattet av kravene i Statens prosjektmodell (se. kapittel 2.3), kan prioriteres i Jernbanedirektoratets virksomhetsplan, basert på blant annet hovedprioriteringer, risiko og vesentlighet.
- For utredninger av ideer, som er omfattet av kravene i Statens prosjektmodell til å gjennomføre KVVU, er det Samferdselsdepartementet som er ansvarlig oppdragsgiver for en KVVU, som vanligvis bestilles ved at det sendes et mandat for KVVU-en til Jernbanedirektoratet.

Etter at det foreligger en idé og det har blitt besluttet å gå videre med den, igangsettes prosessen «Fra idé til effekt» som er beskrevet i kapittel 6. Etter at prosessen er gjennomført, realiseres effekt av tilbudsforbedringen, slik det er overordnet beskrevet i kapittel 7.

6 Styre den enkelte tilbudsforbedring – fra idé til effekt

I dette kapittelet beskrives prosessene som gjennomføres i utvikling og gjennomføring av nye tilbudsforbedringer²⁸:

- utrede konsept
- definere effektpakke
- planlegge tiltak i effektpakke
- gjennomføre tiltak i effektpakke

6.1 Utrede konsept

Formålet med å utrede et konsept er å utvikle og evaluere ideen til et anbefalt tilbudskonsept med tilhørende nødvendige tiltak (overordnet modenhetsnivå). Fasen skal resultere i at det tas stilling til oppstart av neste fase «definere effektpakke». Det som beskrives i denne fasen, utrede konsept, er knyttet til utredninger som er underlagt kravene i Statens prosjektmodell. Prosessen er overordnet beskrevet i figuren nedenfor.



Figur 15 – Oppsummering av fasen utrede konsept

6.1.1 Gjennomføre utredning/KVU

For statlige prosjekter med antatt kostnad på over en milliard kroner skal det gjennomføres en konseptvalgutredning (KVU). Dette er en faglig utredning som tar for seg alternative måter å løse et problem på. En KVU gjennomføres etter Utredningsinstruksen²⁹ og skal legge et godt grunnlag for beslutninger om statlige tiltak. Rundskrivet R-108/23³⁰ er en spesifisering av kravene til utredning, planlegging og styring som følger av utredningsinstruksen og økonomiregverket.

Jernbanedirektoratet er ansvarlig for å gjennomføre utredningen eller KVU-en. I den utstrekning det er sannsynlig at et prosjekt vil bli en del av Bane NORs portefølje, skal de involveres i Jernbanedirektoratets arbeid med konseptvalgutredningene. Bane NOR skal som et minimum involveres i alternativ- og kostnadsvurdering knyttet til jernbaneinfrastrukturen, og skal gi en formell tilbakemelding før KVU-en ferdigstilles og offentliggjøres³¹. Involveringen formaliseres gjennom en avtale om utredning eller faglig bistand. Avtaletypene som brukes for utredninger i konseptfasen er omtalt under kapittel 4.5. Nedenfor gjengis en oversikt over modeller for samarbeid mellom Jernbanedirektoratet og Bane NOR i større utredningsarbeid. Det finnes ingen tilsvarende formalisert prosess for involvering i konseptvalgutredninger for øvrige virksomheter i sektoren.

²⁸ Tilbudsforbedringer kan også være mindre investeringstiltak, kjøretøytiltak eller opsjoner i trafikkavtaler. I dette dokumentet beskrives større tiltak som utløser behov for en effektpakke.

²⁹ Finansdepartementet, utredningsinstruksen, lenke [her](#), kapittel 2-1, punkt 1

³⁰ Finansdepartementet, Rundskriv, R108/23, lenke [her](#)

³¹ Samferdselsdepartementet, Oppdragsbrev til Bane NOR SF for 2024, 2023, lenke [her](#), kapittel 5.5, andre avsnitt

Modell og rollebeskrivelse	Premisser	Avtalehåndtering
Styringsgruppe Deltager i styringsgruppen skal: • gi gode råd til prosjekteier • bidra til integrering mellom prosjektet og funksjonelle enheter i de berørte virksomhetene • bidra til å fremskaffe ressurser og andre virkemidler og sørge for at dette er disponibelt for prosjektet • sikre effektiv beslutningstaking, herunder melde fra når forankring til egen LG er nødvendig • bidra til å løse konfliktpunkter	Ingen honorar. Det gis tid og rom til forankring av sentrale veivalg i hjemmeavdeling. Skriftlighet ivaretas gjennom møteinnkallinger, referat fra SG-møter og del- og sluttrapporter. Formål er å gi råd til Jernbanedirektoratet sin prosjekteier.	Ingen
Referansegruppe for interessenter Deltager i referansegruppen skal: • bidra til faglige bredde i innspill og vurderinger i prosjektet, (men følger ikke prosjektet like tett som prosjektgruppen) • komme med faglige råd og innspill fra andre interessenter, som ikke deltar direkte inn i prosjektorganisasjonen • ivareta informasjonsbehov til parter som ikke er i styrings- eller arbeidsgruppen	Ingen honorar. Formalisert fagdialog i en litt større gruppe og i sammenheng med andre interessenter.	Ingen
Faglig dialog Deltager i fagdialogen skal: • bidra til faglige bredde i innspill og vurderinger i prosjektet • komme med faglige råd og innspill fra andre interessenter, som ikke deltar direkte inn i prosjektorganisasjonen • ivareta informasjonsbehov til parter som ikke er i styrings- eller arbeidsgruppen	Ingen honorar. Uformell fagdialog i en litt større gruppe og sammen med andre interessenter.	Ingen
Skriftlig høring Jernbanedirektoratet eller Bane NOR skal: • gi faglige innspill • være tydelige på hvilket nivå innspillene er forankret på, og hvilke versjoner av dokumentet som sendes på høring	Formål er å sikre forankring underveis og gjensidig innhenting av skriftlige innspill	Ingen

Faglig bistand (avrop på A1) Deltager i prosjektgruppen skal: - være koordinator/ «single point of contact» i egen organisasjon. Det innebærer også å finne ressurser som kan svare på tekniske spørsmål der hen selv ikke har kompetanse - bidra med fagkompetanse (faglige vurderinger og oppgaver) og påse at disse blir gjennomført med riktig kvalitet innenfor avtalte rammer (avtaleregulert) - få gjennomført nødvendig sidemannskontroll/ kvalitetssikring innenfor avtalte rammer i prosjektet - hjelpe med å finne fram i tidligere planarbeid i regi av Bane NOR	Avtaler etableres via avtalestyring i begge enheter. Honoreres etter medgått tid og innenfor rammen av avtalen. Fagdialog direkte med prosjektet. Ressursen følger prosjektets rutiner – også med henhold til kommunikasjonsvei. Prinsipielle beslutninger løftes til styringsgruppen Dersom det oppstår større endringer etter at avtalen er undertegnet skal det skrives endringsavtale. Større endringer kan her tolkes som økt arbeidsomfang, ca. 30-50% økning i antall timeverk.	Avrop A1 – faglig bistand. Benyttes bl.a. ved leveranse av: - Bistand relatert til Jernbanedirektoratet sine utredninger - Bistand i Jernbanedirektoratet sine kostnads-estimeringsprosesser ifm. utredninger/ KVVU-er som utføres i Jernbanedirektoratet sin regi. - Gjennomføre usikkerhetsanalyse som leder av prosessen på vegne av Jernbanedirektoratet eller stille med fagressurser til analyser Jernbanedirektoratet gjennomfører i egen regi.
Utredninger (avrop på A1) Bane NOR leverer selvstendige leveranser til direktoratet, og står ansvarlig for sitt bidrag til utredningen.	Avtaler etableres via avtalestyring i begge enheter. Honoreres etter medgått tid og innenfor rammen av avtalen. Bane NOR står ansvarlig som foretak for sin utredning.	Avrop A1 – utredninger/ delutredninger Benyttes ved leveranse av utredninger og evt. planarbeider før bestemmelser i plan- og bygningsloven kommer til anvendelse

Tabell 2 – Modeller for samarbeidsformer mellom Jernbanedirektoratet og Bane NOR i større utredningsarbeid

6.1.2 Vurdere konseptvalg og bestille KS1

Med utgangspunkt i Jernbanedirektoratets konseptvalgutredning, bestiller Samferdselsdepartementet kvalitetssikring (KS1) av KVVU-en. KS1 gjennomføres av en ekstern kvalitetssikrer basert på avrop på Finansdepartementets rammeavtale.

6.1.3 Beslutte konseptvalg

Basert på KVVU og KS1 fatter Regjeringen et konseptvalg for å løse problemet. For nye tilbudsforbedringer på jernbanen vil konseptvalget typisk kreve at det gjennomføres tiltak som berører innsatsfaktorene infrastruktur, kjøretøy og offentlig kjøp av persontogtjenester.

6.1.4 Beslutningspunkt 2: oppstart definere effektpakke

Etter Regjeringens konseptvalg, beslutter Samferdselsdepartementet oppstart av fasen definere effektpakke. Dette gjøres i dag ved at Samferdselsdepartementet sender et mandat til Jernbanedirektoratet om å definere effektpakken, og samtidig vil det være nødvendig å prioritere planleggingsmidler til det videre arbeid i budsjettprosessen. Det er også mulig å starte en effektpakke uten at det er gjennomført en KVVU, eller en KVVU kan resultere i oppstart av planlegging av flere effektpakker.

6.1.5 Oppsummering av aktiviteter, roller og ansvar

Figuren under oppsummerer de viktigste aktiviteter, roller og ansvar i fasen utrede konsept.

Aktor	Sentrale aktiviteter			
	Gjennomføre utredning/KVU	Vurdere konseptvalg og bestille KS1	Beslutte konseptvalg	BP2: Beslutte oppstart definere effektpakke
Stortinget				
Regjering			H	
Samferdselsdepartementet		H,U	U	H, U
Jernbanedirektoratet	H,U	K		K
Bane NOR	U*	K		
Norske tog	K	K		
Togoperatører	I			

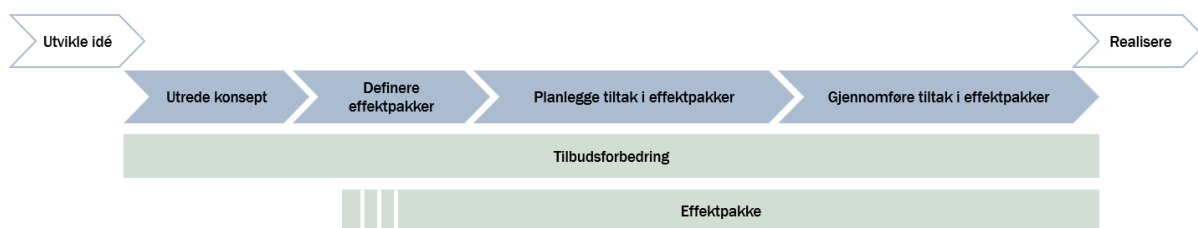
*Jernbanedirektoratet vil alltid være ansvarlig for å gjennomføre utredninger, men gjennomføres etter ulike avtalemodeller for utførelse

Figur 16 – HUKI-matrise for aktiviteter i fasen utrede konsept

6.2 Definere effektpakke

Arbeidet med å definere effektpakken er en overgangsfase fra besluttet konseptvalg til oppstart av planleggingen. En effektpakke beskriver de ulike innsatsfaktorer som er nødvendige for å komme videre med å planlegge og gjennomføre en tilbudsforbedring. Før oppstart av planleggingen vil det være nødvendig å definere hva som skal til for å realisere ønsket tilbudsforbedring (en effekt). Det vil også være nødvendige at innsatsfaktorer sees i sammenheng, og at disse pakkes som en effektpakke. Det kan også være behov for supplerende utredninger av ulike konsepter samt koordinering mellom virksomhetene i sektoren. Frem til denne fasen har arbeidet vært rettet mot å utvikle en overordnet tilbudsforbedring.

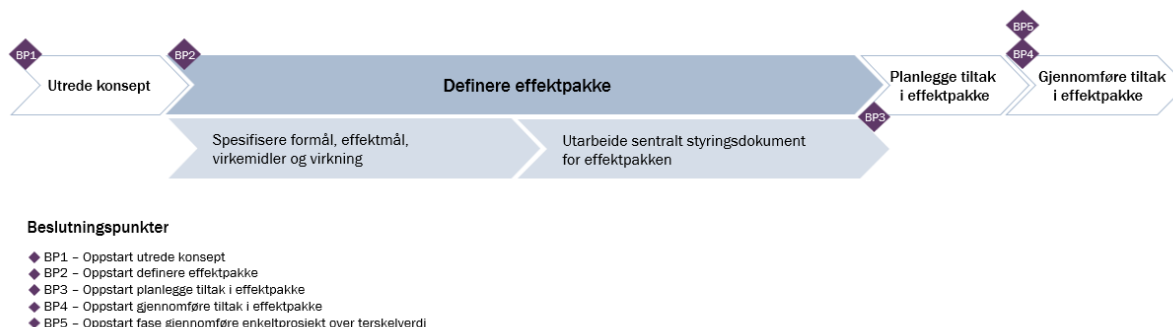
Figuren under viser hvordan man i denne fasen begynner å strukturere tilbudsforbedringen i en eller flere effektpakker, slik at det blir mulig å realisere forbedringene gjennom konkrete tiltak som i de neste fasene kan planlegges og gjennomføres.



Figur 17 – Sammenhengen mellom en tilbudsforbedring og effektpakke

Prosess, roller og ansvar for denne fasen bygger blant annet på innhold i instruksen for Jernbanedirektoratet³². Fasen består av aktiviteter som i sum munner ut i avtaler mellom aktørene, som for planleggingsfasen vil være ulike typer infrastrukturavtaler med Bane NOR og oppdrag til Norske tog. Prosessen er overordnet beskrevet i figuren nedenfor.

³² Samferdselsdepartementet, Instruks for Jernbanedirektoratet, 2021, lenke [her](#), kapittel 3.2 og 3.2.1



Figur 18 – Oppsummering av fasen definere effektpakke

6.2.1 Spesifisere formål, effektmål, virkemidler og virkning

Med bakgrunn i konseptvalgutredning(er), supplerende utredninger eller konseptvalg/utredninger relevant for effektpakken må det spesifiseres:

- Hvordan problemet skal løses gjennom et gitt konsept, med beskrivelse av formål med og virkning av konseptet/konseptene.
- Konkrete effektmål for hver enkelt toglinje som berøres og/eller funksjonskrav til kjøretøy. Videre beskrives trinnvis realisering av effektmålene (avviks unntaksvis dersom dette ikke er hensiktsmessig). Effektmål tar normalt utgangspunkt i et tilbudskonsept fra tidligere utredning eller utredninger.
- Hvilke innsatsfaktorer som er nødvendige for å oppnå effektmålene. Konsekvenser for andre innsatsfaktorer må vurderes og beskrives, eksempelvis hvordan eksisterende kontraktperiode med togoperatørene vil slå ut for effektpakken og verkstedkapasiteten.
- Andre virkemidler som ligger utenfor jernbanevirksomhetenes egne ansvarsområder som forutsettes for å oppnå de samlede virkningene for samfunnet, som for eksempel takstendringer, takstsamarbeid, bompenger, samordnet arealpolitikk, CO₂- og miljøavgifter med mer. Endringer på slike virkemidler vil påvirke etterspørselsutviklingen etter togreiser eller varetransport på jernbanen og dermed endre lønnsomheten av en effektpakke. Bruken av slike virkemidler kan være tilsiktet og en del av tiltaksomfanget i en effektpakke, selv om det er aktører utenfor jernbanesektoren som har kontroll på dem.
- En oversikt over milepæler som synliggjør avhengigheter mellom alle tre innsatsfaktorene og forutsetninger for prioritering i fremtidige transportplaner.

Jernbanedirektoratet er ansvarlige for arbeidet med å definere effektpakkene. Tidsbruk og arbeidsomfang for å definere effektpakken er avhengig av når KVVU ble gjennomført og hvilken detaljeringsgrad denne har. Arbeidet med å definere effektpakken kan blant annet innebære at det gjennomføres supplerende analyser som oppfølging på KVVU-en, og at det gis utredningsoppdrag til Bane NOR og Norske tog. Det inngås i utgangspunktet ikke C-avtaler på dette tidspunktet, fordi at denne fasen reguleres av A1.

6.2.2 Utarbeide sentralt styringsdokument³³ for effektpakken

Med bakgrunn i mandat for videre arbeid med konseptet, sammenstiller Jernbanedirektoratet spesifikasjoner av formål, effektmål, virkemidler og virkning i et sentralt styringsdokument for effektpakken. I dette dokumentet sammenstilles det også en aggregert oversikt over effektpakkens sammensetning av innsatsfaktorer. Dokumentet skal være styrende for alle, senere aktiviteter knyttet til effektpakken. Relevante virksomheter i sektoren involveres i arbeidet med å utarbeide det sentrale styringsdokumentet for effektpakken, og de mottar det sentrale styringsdokumentet for effektpakken på høring. Dokumentet, med eventuelle vedlegg, må ha nødvendig detaljgrad til å kunne sette effektmål for tilbudet effektpakken skal planlegges for, og dokumentet inkluderer et tilbudskonsept for effektpakken.

³³ Dette styringsdokumentet for effektpakken er ikke utarbeidet for tidligere effektpakker

6.2.3 Beslutningspunkt 3: oppstart planlegge tiltak i effektpakke

Jernbanedirektoratet har ansvar for å følge opp anbefalinger fra konseptvalget og har ansvaret for å lede arbeidet med å utarbeide et sentralt styringsdokument for effektpakken. Etter at dokument er besluttet av Jernbanedirektoratet skal effektpakken med tilhørende effektmål og innsatsfaktorer inkluderes i Tilbudsboken, og gjennomføringsplanen for NTP skal oppdateres tilsvarende. Det tas stilling til prioritering av planleggingsmidler til det videre arbeid i budsjettprosessen.

6.2.4 Oppsummering av aktiviteter, roller og ansvar

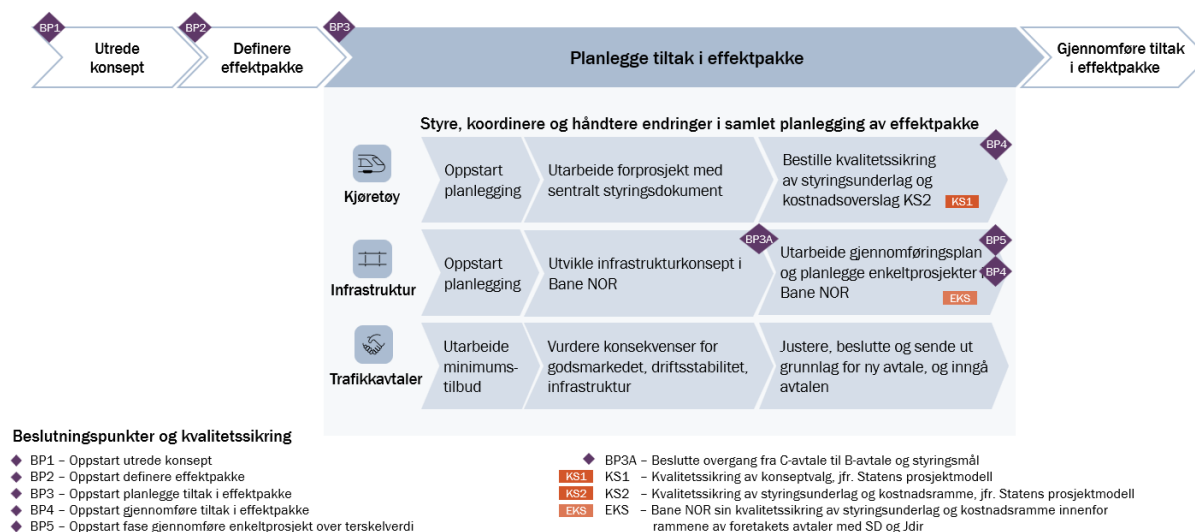
Figuren under oppsummerer viktigste aktiviteter, roller og ansvar i fasen definere effektpakke.

Aktør	Sentrale aktiviteter		
	Spesifisere formål, effektmål, virkemidler og virkning	Utarbeide sentralt styringsdokument for effektpakken	BP3: Beslutte oppstart planlegge tiltak i effektpakke
Stortinget			
Regjering			
Samferdselsdepartementet			
Jernbanedirektoratet	H,U	H,U	H,U
Bane NOR	K	K	I
Norske tog	K	K	I
Togoperatører	K	K	I

Figur 19 – HUKI-matrise for aktiviteter i fase definere effektpakke

6.3 Planlegge tiltak i effektpakke

Formålet med å planlegge tiltak i effektpakken er å definere tiltak for de innsatsfaktorene som er nødvendige for å oppnå målene for effektpakken. Dette skal gi Stortinget et beslutningsgrunnlag for å kunne ta stilling til oppstart av bygging av infrastruktur eller oppstart av en kjøretøysanskaffelse. Det sentrale styringsdokumentet for effektpakken, slik beskrevet i kapittel 6.2, er førende for arbeidet med planleggingsfasen. De ulike aktivitetene i fasen er beskrevet i figuren under.



Figur 20 – Oppsummering fase planlegge tiltak i effektpakke

Planleggingsaktivitetene for hver innsatsfaktor gjennomføres separat med noe ulik innretning og til dels på ulike tidspunkter. Aktivitetene er av den grunn beskrevet i ulike delkapitler for henholdsvis infrastruktur, kjøretøy og offentlige kjøp av persontogtjenester. I tillegg er det ikke nødvendig å planlegge for alle innsatsfaktorene i en effektpakke. For enkelte effektpakker vil det kun være behov for tiltak innenfor en innsatsfaktor, og i andre effektpakker vil det være behov for tiltak innenfor flere av innsatsfaktorene.

6.3.1 Styre, koordinere og håndtere endringer i samlet planlegging av effektpakke

Jernbanedirektoratet har ansvar for å styre, koordinere og håndtere endringer i den samlede planlegging av effektpakken. Utgangspunktet for dette er avtalene som inngås med Bane NOR og oppdrag til Norske tog hvor det settes en rekke mål og rammer for planleggingsarbeidet. Dette er nærmere beskrevet i de etterfølgende kapitlene.

Ettersom planlegging knyttet til den enkelte innsatsfaktor gjennomføres separat og i ulike virksomheter, er det behov for å styre og koordinere avhengigheter mellom dem, og håndtere endringer i tid, kostnad og/eller effekt. Jernbanedirektoratet er ansvarlig for styring, koordinering og endringshåndtering av effektpakker. Dette gjøres blant annet gjennom oppdateringer av gjennomføringsplanen for NTP, de årlige budsjettinnspillene, herunder porteføljeprioriteringen, samt oppfølging gjennom det helhetlige risikostyringssystemet, nærmere beskrevet i kapittel 4. Eksempler på slike koordineringsaktiviteter er å endre i prioriteringen av planleggingen i budsjettinnspill som følge av for eksempel nye politiske føringer, oppdaterte kostnads- og nytteverdier, eller fasilitere ny samarbeidsarena for kjøretøy som legger til rette for dialog på tvers av aktørene.

Planlegging av effektpakker tar tid, og underveis kan rammebetingelsene endres. Slike endringer kan medføre behov for endringer i det sentrale styringsdokumentet for effektpakken, som beskrevet i kapittel 6.2. Det kan være ulike årsaker til at det er behov for styring, koordinering og endringshåndtering i planleggingsfasen:

- 1) Det kan oppstå behov for å endre effektmål, eller legge til grunn andre forutsetninger og funksjonskrav for en eller flere innsatsfaktorer i en effektpakke. Det kan være Samferdselsdepartementet eller Jernbanedirektoratet som initierer endringer i effektmål, basert på for eksempel politiske prosesser eller behov for ny tilbudsforbedring, eller Bane NOR som etter gjennomført planlegging anbefaler endringer av effektmål i kost/nytte analyser.
- 2) Bane NOR og Norske tog kan avdekke forhold relatert til fremdrift for en innsatsfaktor eller estimert kostnadsramme. Norske tog rapporterer om risiko for framdrift og kostnad til Jernbanedirektoratet. Bane NOR er i henhold til avtalefestede krav pliktig å fremme risikovarsler til Jernbanedirektoratet i avtalesporet. Dersom en endring har inntruffet, eller Bane NOR av andre årsaker ønsker å fremme forslag om endring, skal Bane NOR fremsette endringsmelding.
- 3) Endring i prioritering og bevilgede budsjettmidler for planlegging vil også kunne påvirke fremdriften i planleggingsaktivitetene.

Der det er aktuelt med endringer for effektpakken skal dette gjøres etter en endringshåndteringsprosess. Formålet er å sikre at konsekvenser for alle innsatsfaktorer i en effektpakke er identifisert før en beslutter endringen og det sentrale styringsdokumentet for effektpakken oppdateres. Siden en endring av en eller flere innsatsfaktorer for en effektpakke også kan påvirke innsatsfaktorer i andre effektpakker, må konsekvensene for andre effektpakker også avdekkes. For infrastruktur skal Bane NOR ivareta avhengighetene mellom de ulike effektpakkene der de gjennomfører planlegging og bygging av infrastruktur. Hvordan infrastruktur for andre effektpakker påvirkes er noe Bane NOR skal varsle om, både der de selv eller Jernbanedirektoratet initierer endring av en innsatsfaktor.

Først etter at en endring er besluttet og Jernbanedirektoratet har oppdatert det sentrale styringsdokumentet for effektpakken, kan berørte avtaler eller dokumenter tilknyttet den enkelte innsatsfaktoren i effektpakken oppdateres. Nærmere beskrivelser av hvordan dette gjøres for de ulike innsatsfaktorene er gjengitt i kapittel 6.3.2 og 6.3.3.

6.3.2 Planlegge kjøretøyanskaffelser

Formålet med planleggingsfasen er å planlegge nødvendige kjøretøyanskaffelser for å oppnå målene som er definert i en effektpakke, og sikre at beslutningsmaterialet gir tilstrekkelig grunnlag for å vurdere prosjektets usikkerhet, anbefale en kostnadsramme og gi føringer for den etterfølgende styringen av kjøretøysanskaffelsen. For prosjekter som har vært gjennom KS1, skal føringer fra konseptvalget følges opp

og reflekteres i beslutningsunderlaget. For kjøretøysanskaffelsene sender Samferdselsdepartementet oppdrag om oppstart av forprosjekt til Jernbanedirektoratet. Det er Jernbanedirektoratet som har det overordnede ansvaret for forprosjektfasen i kjøretøysanskaffelser, jf. Supplerende tildelingsbrev nr. 14 for 2024 til Jernbanedirektoratet.

Kjøretøysanskaffelser kan gjennomføres ved nye anskaffelser eller ved å bruke opsjoner som er inngått i forbindelse med allerede gjennomførte kjøretøysanskaffelser. Begge disse er beskrevet nedenfor.

I forbindelse med oppstart av forprosjektet for kjøretøysanskaffelser skal Jernbanedirektoratet gjøre oppdaterte vurderinger av øvrige konsekvenser som utløses av materiellinvesteringen, herunder nødvendige kostnader til investeringer i infrastruktur, offentlige kjøp av persontogtjenester og lignende. Det skal da inngås avtaler om utredning av nødvendige infrastrukturiltak med Bane NOR.

6.3.2.1 Oppstart av planlegging i Jernbanedirektoratet

Jernbanedirektoratet initierer oppstart av planleggingsfasen for kjøp av nye kjøretøy med nødvendig involvering av Norske tog og Bane NOR. Direktoratet skal i den definerte effektpakken ivareta helhetsspektivet i togtilbudet og definere behovet for toganskaffelsen, herunder avhengigheter mot infrastruktur, ruteplan mv. På denne bakgrunn gir direktoratet oppdrag til Norske tog om anskaffelsen, herunder en overordnet kravspesifikasjon, som Norske tog kan gi innspill på.

Det opprettes en prosjektgruppe for arbeidet med forprosjektet som ledes av Jernbanedirektoratet med deltakelse fra Norske tog og eventuelt Bane NOR. Norske togs deltakelse i arbeidet med forprosjektet reguleres av samhandlingsavtalen mellom Jernbanedirektoratet og Norske tog.

6.3.2.2 Utarbeide forprosjekt med sentralt styringsdokument, inklusive kostnadsramme

I planleggingsfasen utarbeider Jernbanedirektoratet et sentralt styringsdokument³⁴ som blant annet fastsetter de overordnede rammene (som hensikt, krav og hovedkonsept, prosjektmål, kritiske suksessfaktorer, rammebetingelser, og grensesnitt), prosjektstrategi (strategi for styring av usikkerhet, gjennomførings- og kontraktstrategi, og organisering og ansvarsdeling), og prosjektstyringsbasis (arbeidsomfang, prosjektnedbrytningsstruktur, kostnadsoverslag, gevinstrealiseringsplan, og tidsplan). Innholdet i dokumentet er på et nivå som er retningsgivende og avklarende for berørte aktører, men uten at det foregriper valg som ligger til selve anskaffelsesprosessen³⁵. Norske togs påfølgende beslutninger knyttet til innkjøp i gjennomføringsfasen skal gjøres innenfor handlingsrommet som er gitt av det sentrale styringsdokumentet for forprosjektet.

Jernbanedirektoratet er ansvarlig for å overlevere forprosjektet, inkludert forslag til kostnadsramme for anskaffelsen, til Samferdselsdepartementet. Norske togs faglige vurderinger skal inngå i beslutningsgrunnlaget. Som del av forprosjektet vil Norske tog også være ansvarlig for å utarbeide underlag for prosjektstrategi (strategi for styring av usikkerhet, gjennomførings- og kontraktstrategi, samt organisering og ansvarsdeling) og prosjektstyringsbasis. I arbeidet utreder også Norske tog mer detaljerte forhold som underlag til forprosjektet:

- Hvordan investeringen inngår i Norske togs forvaltningsplan, inkludert Jernbanedirektoratets masterplan.
- Relevante alternativer til den planlagte investeringen.
- Anbefalt investeringsalternativ med begrunnelse, inkludert konsekvenser for levetidskostnader og offentlig kjøp av persontogtjenester relatert kjøretøyleie.
- Risiko knyttet til gjennomføring av investeringen.

For å sikre en best mulig samordning knyttet til innkjøp og implementering av kjøretøy og tilknyttet infrastruktur er det etablert en ny samarbeidsarena³⁶ for kjøretøy og vil ha som formål å sikre en koordinert jernbanesektor innenfor kjøretøyrelaterte problemstillinger. Det dreier seg om alle fasene i en kjøretøysanskaffelse, både fornyelse av eksisterende kjøretøypark og utvidelse av togtilbudet. Temaer som

³⁴ Jernbanedirektoratet, Styring av togmateriell – beskrivelse av verdikjeden for anskaffelse, forvaltning, drift og vedlikehold, 29. februar 2024, lenke [her](#) (intranett)

³⁵ Jernbanedirektoratet, Styringsdokument – innkjøp av fjerntogmateriell, 7. januar 2021, lenke [her](#) (intranett)

³⁶ Svar på supplerende tildelingsbrev nr.14/2024 oppdrag 26-2024. Ny samarbeidsarena for kjøretøy-mandat

er aktuelle for arenaen er bl.a. verkstedkapasitet, hensetting, finansiering, tilpassing av infrastruktur og vedlikehold.

Investeringer i kjøretøy finansieres gjennom låneopptak og tilførsel av kapital til Norske tog. Kostnadsrammer for kjøp av kjøretøy og tilhørende fullmakter vedtas av Stortinget. Som del av arbeidet med det sentrale styringsdokumentet i forprosjektet utarbeides det et underlag for kostnadsrammen som Jernbanedirektoratet sender til Samferdselsdepartementet i forbindelse med KS2 og det etterfølgende budsjettinnspillet.

6.3.2.3 Bestille kvalitetssikring av styringsunderlag og kostnadsoverslag (KS2)

Det er Samferdselsdepartementet som, i dialog med Finansdepartementet, igangsetter ekstern kvalitetssikring (KS2) av det sentrale styringsdokument for kjøretøyanskaffelsen, inkludert Norske togs bidrag inn i forprosjektet. Etter at KS2 er behandlet av Regjeringen, gjør Jernbanedirektoratet justeringer i det sentrale styringsdokumentet, inklusive underlaget om kostnadsramme, om det er behov for dette.

6.3.2.4 Spesielt om bruk av opsjoner på kjøretøy

Tidligere gjennomførte kjøretøyanskaffelser har ledet til rammeavtaler med kjøretøysleverandørene, som har innebygde opsjoner i avtalen. Disse kan utløses for å spare kostnader med oppstart hver gang det er behov for flere kjøretøy. Slike opsjoner kan bidra til kontinuitet i kjøretøytyper, kortere leveransetider og fleksibel innfasing av nye kjøretøy. Vurderingen av opsjonsutløsningen gjennomføres som en «forenklet prosess» da man ikke gjennomfører forprosjekt med sentralt styringsdokument eller kvalitetssikring av styringsgrunnlag og kostnadsoverslag (KS2) for kjøretøyanskaffelsen.

I denne prosessen utarbeider Jernbanedirektoratet et beslutningsgrunnlag, inklusive et forslag til kostnadsramme for å kunne utløse opsjonen. Beslutningsgrunnlaget må redegjøre for kontrakten som er inngått med kjøretøysleverandøren, usikkerhet ved framskrivninger av antall reisende, og fordeler og ulemper ved ulike alternativer, samt hva som kan skje dersom man velger å ikke utløse opsjonen. Alternativene skal eksempelvis beskrives med tanke på økte kostnader til drift, nedbetaling og nødvendige infrastrukturtiltak, økte inntekter, tidslinje for realisering av ruteforbedringer med videre. I dette arbeidet er det viktig å hensynta ønsket kjøretøyreserve. I forkant av opsjonsutløsning må det vurderes behov for infrastruktur, da dette kan medføre planleggingsaktiviteter for infrastruktur.

Jernbanedirektoratet leder formelt arbeidet og er ansvarlig for å sende forslag til kostnadsramme, for opsjonsutløsningen til Samferdselsdepartementet. Norske togs og Bane NORs vurderinger som fagressurs skal i tråd med samhandlingsavtalen inngå i beslutningsgrunnlaget. Dersom Jernbanedirektoratet ser merverdi av gjennomføring av ekstern kvalitetssikring, kan dette gjennomføres.

6.3.2.5 Beslutningspunkt 4: Oppstart gjennomføre kjøretøyanskaffelser

Samferdselsdepartementet fremmer beslutningsgrunnlag, inkludert forslag til kostnadsramme for kjøretøyanskaffelsen og opsjonsutløsningen for Stortinget, basert på budsjettinnspill fra Jernbanedirektoratet.

Forutsatt at Stortinget vedtar kostnadsrammen, gir Samferdselsdepartementet en fullmakt til Jernbanedirektoratet om å sette i gang kjøretøyanskaffelsen/opsjonsutløsningen. På denne bakgrunn gir Jernbanedirektoratet oppdrag til Norske tog om å gjennomføre anskaffelsen ihht. direktoratets styringsdokument for anskaffelsen, herunder også forutsetninger for infrastrukturtilpasninger, verksteder og hensetting.

6.3.2.6 Oppsummering av aktiviteter, roller og ansvar

Figuren under oppsummerer viktigste aktiviteter, roller og ansvar i fasen planlegge kjøretøyanskaffelser.

Aktor	Sentrale aktiviteter			
	Oppstart planlegging i Jernbanedirektoratet	Utarbeide forprosjekt med sentralt styringsdokument	Bestille kvalitetssikring av styringsunderlag og kostnadsoverslag (KS2)	BP4: Oppstart gjennomføre kjøretøysanskaffelser
Stortinget				H
Regjering				U
Samferdselsdepartementet			H,U	U
Jernbanedirektoratet	H,U	H,U	K	
Bane NOR		K		
Norske tog	K	U	K	
Togoperatører		K		

Figur 21 – HUKI-matrise for aktiviteter i fasen planlegge kjøretøysanskaffelser

6.3.3 Planlegge infrastrukturtiltak

Formålet med denne fasen er å planlegge nødvendig infrastruktur for å oppnå effektmålene og øvrige krav som er definert i en effektpakke, samt utarbeide beslutningsunderlag for prioritering i NTP og oppstart av gjennomføringsfasen. Bane NOR har ansvaret for planlegging av infrastruktur.

6.3.3.1 Oppstart av planleggingen i Jernbanedirektoratet

Slik beskrevet i kapittel 4.5, avtales planlegging og bygging av ny eller endret infrastruktur basert på avrop på A2-avtalen³⁷. Oppstart av planleggingsfasen skjer ved at Jernbanedirektoratet, på bakgrunn av mål og beskrivelser i det sentrale styringsdokumentet for effektpakken (definert i kapittel 6.2), inngår et avrop i C-serien³⁸ med Bane NOR. Avropet inneholder de mål, krav og forutsetninger som skal legges til grunn for togtilbudet som infrastrukturen skal bidra til å realisere - innen følgende områder:

- Samfunns mål (dersom det er gjennomført KVV)
- Resultatmål med tidsfrist for leveranser
- Effektmål for togtilbudet infrastrukturen skal legge til rette for-Forutsetninger for togtilbudet infrastrukturen skal legge til rette for, herunder kjøretøyeigenschaften og stoppmønstre for dimensjonering av infrastrukturen.
- Kostnadsestimater (P50 og P85) fra KVV for infrastrukturtiltak med en antatt investeringskostnad hhv. over og under terskelverdien i Statens prosjektmodell

Kostnadsestimater representerer den samlede kostnaden som er satt som ambisjon for realisering av en effektpakke. Siden effektpakkene vil bestå av ulike prosjekter med ulik grad av modenhet og risiko, representerer disse estimatene det beste tilgjengelige anslaget³⁹ for forventet sluttkostnad. I den grad det er gjennomført en KVV, ligger disse anslagene også til grunn for konseptvalget regjeringen har tatt. Anslagene vil bli ytterligere modnet og kvalitetssikret frem mot inngåelse av B-avtale. Foretaket forplikter seg dermed ikke til å gjennomføre utbyggingen innenfor de kostnadsestimater som er oppgitt for tiltaket i C-avtalen,

6.3.3.2 Planlegge infrastrukturkonsept i Bane NOR

Når Jernbanedirektoratet og Bane NOR har inngått en infrastrukturavtale om planlegging av ny infrastruktur for en effektpakke, er det Bane NOR som har hovedansvaret for gjennomføringen av denne aktiviteten⁴⁰. Bane NOR plikter å sikre at infrastrukturtiltakene de identifiserer som resultat av mål og forutsetninger i infrastrukturavtalene kan realiseres i henhold til avtalte rammer i avtalen, men står fritt til å vurdere og beslutte tidspunkt for planlegging av det enkelte infrastrukturtiltak innenfor rammen av avtalen.

³⁷ Jernbanedirektoratet, A2 Avtale om ny og endret infrastruktur mellom Bane NOR og Jernbanedirektoratet. 2022, lenke [her](#)

³⁸ Gjennom C-avtaler modens plangrunnlaget og kostnadsestimater.

³⁹ Estimatkasse 5 (grovt anslag)

⁴⁰ Kapitlet er iht. Bane NORs styringssystem våren 2025

Bane NORs innledende planleggingsarbeid følger foretakets modell for porteføljestyring mens tidligfaseplanlegging for enkelttiltak følger foretakets prosjektmodell. Først utredes hvilke infrastrukturtiltak som er gunstige for å oppnå ønsket effekt i den enkelte tilbudsforbedringen, og denne aktiviteten er knyttet til infrastrukturavtalen om porteføljeutvikling (C-serien).

Bane NORs første hovedaktivitet er å utvikle et infrastrukturkonsept som viser hvilke infrastrukturtiltak som er best egnet til å oppnå de avtalefestede målene. Formålet med aktiviteten er å:

- Utarbeide et helhetlig og optimalisert infrastrukturkonsept som på en mest mulig samfunnsøkonomisk måte svarer ut kravene det er inngått infrastrukturavtale om.
- Iverksette nødvendig tidligfase planlegging av prosjekter der det kreves, for å få tilstrekkelig informasjonsgrunnlag, og/eller tilfredsstillende føringer om gjennomføringstid, som arealplanarbeid frem til kommunedelplan.
- Gjennomføre kostnadsestimering, usikkerhetsvurderinger og samfunnsøkonomisk nyttevurdering for tiltakene, som resulterer i en anbefalt samling av infrastrukturtiltak.
- Sammenstille et konseptdokument, der det også redegjøres for grensesnitt mot andre effektpakker, drift, vedlikehold, fornyelse og eksterne aktører.

Det gjelder følgende generelle føringer for aktivitetene:

- Tilpasse omfang til det som er nødvendig.
- Utfordre effektmål og forutsetninger for avtalen dersom det kan medføre betydelige besparelser og er samfunnsøkonomisk lønnsomt.
- Foreslå et optimalisert konsept som både sikrer at planlagt rutetilbudsforbedring er robust med hensyn til driftsstabilitet, og at det ikke gjennomføres flere tiltak enn det som er nødvendig for å realisere effekten.

Hovedaktiviteten avsluttes med at infrastrukturkonsept, som er nødvendige for å oppnå målene i infrastrukturavtalen med Jernbanedirektoratet, besluttet i Bane NOR.

6.3.3.3 Beslutningspunkt 3A: Beslutte overgang fra C-avtale til B-avtale og styringsmål

Når en effektpakke blir prioritert med oppstart i første seksårsperiode av en NTP, og det prioriteres planleggingsmidler til effektpakken i budsjettprosessen, vil Jernbanedirektoratet ta initiativ til å overføre avtalen til B-serien. Prioriteringer i NTP kan være noe annerledes enn det som har blitt lagt til grunn for tidligere anbefalinger knyttet til effektpakker som har vært gjennom C-serien. For eksempel kan rekkefølgen på og tidspunktet for gjennomføring av effektpakker endres i NTP. Før et avrop overføres fra C- til B-serien må det derfor vurderes om prioriteringen utløser endringer av tidligere avtalefestede krav, og dette gjøres på bakgrunn av det infrastrukturkonseptet Bane NOR har utarbeidet.

For enkeltprosjekter innad i en infrastrukturavtale hvor kostnadsoverslaget (P85) overstiger terskelverdi definert i Statens prosjektmodell, vil det ved overgangen fra C- til B-avtalen, jamfør retningslinjer for saksbehandling mellom Jernbanedirektoratet og Bane NOR, være krav om at Bane NOR ved avsluttet kommunedelplan legger frem forslag til styringsmål (P50) for Jernbanedirektoratet. Direktoratet vurderer forslag til styringsmål og videre prioritering av infrastrukturavtalen. Ved videreføring av infrastrukturavtalen om planleggingen, avtalefestes styringsmål tilsvarende forventet kostnad (P50).

6.3.3.4 Utarbeide gjennomføringsplan og planlegge enkeltprosjekter i Bane NOR

Når B-avtalen er inngått må det avdekkes om forutsetningene som legges til grunn fremdeles er gjeldende. Det kan for eksempel være endringer utløst av flyttingen mellom avtaleseriene, herunder forhold utenfor effektpakkene som er endret eller endringer knyttet til grensesnitt og avhengigheter med andre effektpakker. I situasjoner hvor det har gått lang tid å overføre effektpakkeavropet fra C- til B-serien, kan andre effektpakker, tiltak med mer ha påvirket hva som er et optimalisert konsept og realisering av dette. Dersom det er vesentlige avvik, vil det først gjennomføres en tilpasset konseptutvikling for å revidere grunnlaget for videre planlegging. Bane NOR gjennomfører derfor en verifikasjon av forutsetninger og konseptdokumenter, eventuelt avdekke behov for å revidere og oppdatere grunnlaget.

Arbeid med videre planlegging kan deles inn i to faser, hvor hovedformålet er å planlegge slik at infrastrukturtiltakene skal realiseres, innenfor forutsatte mål, rammer og føringer.

Aktivitet 1 – Utarbeide gjennomføringsplan

Følgende aktiviteter og formål legges til grunn:

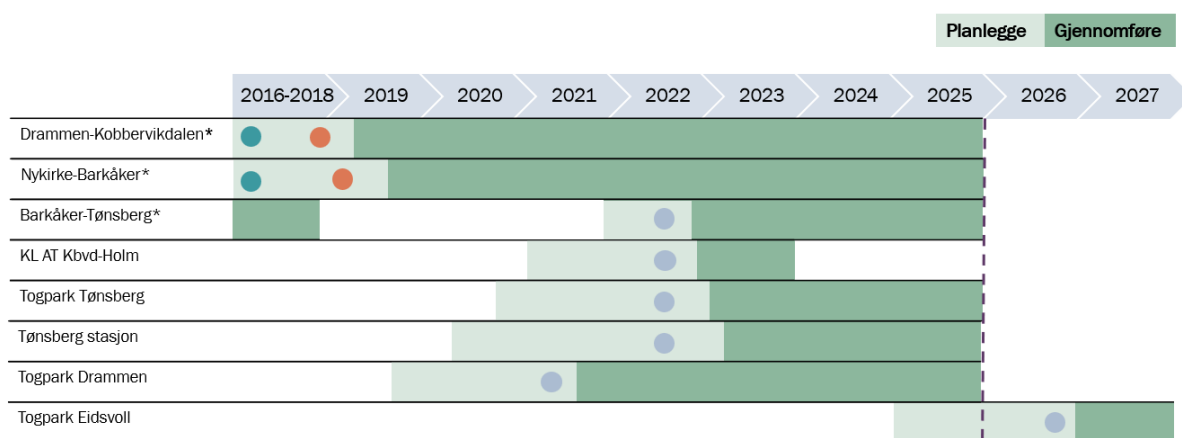
- Definere prosjekter som krever modning av løsningsvalg for å utarbeide en gjennomføringsplan.
- Sikre at kravene i statens prosjektmodell ivaretas, se. Rundskriv R-108/23.
- Samlet vurdering av hvordan prosjektene og tiltakene i infrastrukturavtale kan gjennomføres på en mest mulig effektiv måte, i sammenheng og i lys av Bane NOR sin totalportefølje og ansvar knyttet til Hovedavtale A1.
- Vurdere ressurs- og markedskapasitet.
- Iverksette modning av prosjekter og innhente informasjonsgrunnlag i henhold til prosjektmodellen.

Følgende generelle føringer gjelder for aktivitetene:

- Identifisere effektpakkens største risikoer og muligheter, hvordan resultatmål og forpliktelser i effektpakken skal overholdes, samt grensesnitt mot andre prosjekter og effektpakker som er i utvikling, planlegging og bygging.
- Vurdere eventuelle trinnvise effektuttak og en overordnet fremdriftsplan som skal være gjeldene for effektpakken.
- Koordinere tiltak med eksisterende infrastruktur, med planlagt og pågående fornyelse av infrastrukturen og med infrastrukturtiltak i øvrige effektpakker som er under planlegging og gjennomføring.

Hovedaktiviteten avsluttes med at gjennomføringsplanen for de infrastrukturtiltak, som er nødvendige for å oppnå målene i infrastrukturavtalen med Jernbanedirektoratet, beslutes i Bane NOR.

Figuren under illustrerer hvordan en portefølje av infrastrukturtiltak i en effektpakke kan være innrettet, og viser at planleggings- og gjennomføringsfasen for de ulike prosjektene/tiltakene kan skje på forskjellige tidspunkter. Summen av alle de underliggende prosjektene og tiltakene må realiseres for at den samlede tilbudsforbedringen i effektpakken skal oppnås.



*Prosjekt over terskelverdi

- Styringsmål P50 ved HP (ikke krav til BN i R-108/23), vi har dette som avtalefestet milepæl
- Fastsette kostnadsramme («investeringsbeslutning» i Stortinget) og fremforhandling fastpris
- Forhandling fastpris prosjekter under terskelverdi (enkeltprosjekt eller portefølje)

Figur 22 – Illustrasjon av hvordan en portefølje av infrastrukturtiltak i en effektpakke kan være innrettet (fra infrastrukturavtale E04)

Aktivitet 2 – Planlegge enkeltprosjekter for infrastruktur

Etter vedtatt gjennomføringsplan, iverksetter Bane NOR videre planlegging av enkeltprosjekter i tråd med planen. Planleggingen i de ulike prosjektene kan igangsettes på ulike tidspunkter og varigheten av planleggingsarbeidet kan variere mellom prosjektene. Dette medfører at prosjektene vil fremmes for beslutning om oppstart gjennomføringsfase på ulike tidspunkter slik at det samtidig kan være enkeltprosjekter både i planleggings- og i gjennomføringsfase. Igangsettelse av prosjekter, rapportering samt videre oppfølging av avtalen i Bane NOR skjer i henhold til Bane NORs modell for helhetlig porteføljestyring. Denne integrerer oppfølging av prosjekter, effektpakken og avtalene med

Jernbanedirektoratet med porteføljestyringen, under dette også innspill til statsbudsjett. Koordinering av infrastrukturprosjekter innad i effektpakken med eksisterende infrastruktur, fornyelse og vedlikehold samt infrastruktur under planlegging og bygging i øvrige effektpakker står sentralt i dette arbeidet. Videre optimalisering skjer i prosjektene i henhold til Bane NORs prosjektmodell. En definert koordinerings- og styringsstruktur støtter samhandling, beslutninger, avvikshåndtering og løpende oppfølging.

I planleggingsfasen for det enkelte prosjektet gjennomføres planprosesser i henhold til plan- og bygningsloven knyttet til kommunedelplaner og reguleringsplaner. Kommunen hvor det enkelte infrastrukturtiltak planlegges gjennomført, er normalt arealplanmyndighet. Når gjennomføring av viktige statlige eller regionale utbyggings-, anleggs- eller vernevedtak gjør det er nødvendig, eller når andre samfunnsmessige hensyn tilsier det kan Kommunal- og distriktsdepartementet selv utarbeide og vedta statlig arealplan. Hjemmelen for dette er gitt i plan- og bygningsloven § 6-4. Bestemmelsene om statlig plan gjelder både kommuneplan og reguleringsplan. Det er Kommunal- og distriktsdepartementet som beslutter om statlig plan skal benyttes i den aktuelle saken. Dette skjer etter anmodning fra Samferdselsdepartementet, mens Bane NOR vil være forslagsstiller. En mer begrenset statlig styring enn en full statlig planprosess kan være å fastsette statlig planprogram, men la kommunen beholde myndigheten til å vedta den endelige planen. Hjemmelen til dette er gitt i forskrift om konsekvensutredninger. På denne måten kan staten gjennom fastsettelse av planprogrammet gi klare føringer og rammer med hensyn til hvilke alternativer som skal utredes, utredningsomfang mv., men uten å frata kommunen rollen som planmyndighet.

Planlegging av investeringsprosjekter er utfyllende beskrevet i Bane NORs styringssystem gjennom standarder og prosedyrer for prosjekteierstyring og prosjektgjennomføring samt prosjektmodell for investeringsprosjekter.

6.3.3.5 Endringshåndtering i fasen «Planlegge infrastrukturtiltak»

Underveis i planlegging av infrastrukturtiltakene i en effektpakke kan det skje endringer som gjør at målene og kravene i infrastrukturavtalen ikke kan realiseres som avtalt. Behandling av dette følger de avtalefestede prosessene for risikovarsling og endringshåndtering.

I A1- og A2-avtalen samt retningslinjen for saksbehandling⁴¹, er det blant annet utarbeidet spesifikke krav- og prosessbeskrivelser for den løpende håndtering av risiko og endringer i avtalene:

- Risikovarsler: Bane NOR skal uten opphold sende risikovarsel til Jernbanedirektoratet dersom det oppstår risiko for å ikke få realisert avtalte målsetninger, inkludert kvalitative mål som er avtalefestet. Risikovarsler skal fremmes tidnok til at det er praktisk mulig å identifisere, prioritere og eventuelt gjennomføre tiltak hvor Jernbanedirektoratet gjennom sin rolle, sine virkemidler og sitt mandat kan bidra til å redusere risiko og konsekvens.
- Endringsmeldinger: Bane NOR skal fremme endringsmeldinger til infrastrukturavtale, ved behov, der det må redegjøres for bl.a. inntruffet risiko/situasjon, konsekvenser for effektmål, tid (ibruktagelse), forutsetninger, kostnader, konsekvenser for andre effektpakker, samt andre avtalefestede krav. Direktoratet skal også fremme endringsmelding ved for eksempel endrede prioriteringer mellom effektpakkene, endringer i forutsetninger mv.

Jernbanedirektoratet skal i de årlige porteføljeprioriteringene og statsbudsjettinnspillene, anbefale hvilke effektpakker som bør planlegges.. For infrastruktur gjøres dette med bakgrunn i innspill fra Bane NOR. Dersom Bane NOR ikke støtter direktoratets prioritering av effektpakker, skal dette synliggjøres i statsbudsjettinnspillene. Endelig beslutning av prioriteringer i statsbudsjettet vil legge føringer for planleggingen av effektpakkene i Bane NOR som etterfølgende implementeres gjennom endringer av avtalene. Alle infrastrukturtiltak i en effektpakke skal planlegges rasjonelt og i tråd med de forutsetningene som ligger til grunn for bevilgningen som er vedtatt av Stortinget.

6.3.3.6 Beslutningspunkt 4: Oppstart gjennomføre infrastrukturtiltak

Når Bane NOR har besluttet en gjennomføringsstrategi for en infrastrukturavtale, vil den videre planleggingen vurderes i den årlige statsbudsjettprosess, herunder i porteføljeprioriteringsprosessen. Dersom det foreslås å prioritere en effektpakke for oppstart, fremmes det forslag om dette i budsjettprosessen til Samferdselsdepartementet som fremmer forslag om oppstart av effektpakken for

⁴¹ Jernbanedirektoratet og Bane NOR, retningslinje for saksbehandling, 2023, lenke [her](#), (foreløpig intranett)

Stortinget. Dette omtales i budsjettproposisjonen, og i henhold til dagens praksis fremlegges og vedtas ikke kostnadsrammer for hele effektpakken. Dersom enkeltprosjekter innenfor effektpakken har en kostnad over terskelverdien håndteres, de løpende i gjennomføringsfasen ved at det legges frem kostnadsrammer, ref. kap. 6.3.3.7.

Dersom Stortinget slutter seg til oppstarten og de økonomiske rammene gir rom for å prioritere at effektpakken flyttes til gjennomføringsfasen, vil Jernbanedirektoratet inngå avtale med Bane NOR om å flytte infrastrukturavtalen fra B-serien (ikke-igangsatt) til A-serien (igangsatt), inkludert vurdering av eventuelle endringer av avtalen utløst av flyttingen.

I tillegg skal det avtales en fastpris før Bane NOR kan starte bygging. For prosjekter under terskelverdi kan det avtales samlet fastpris for enkeltprosjekt eller en portefølje av prosjekter som inngår i infrastrukturavtalen. Fastpris skal fremforhandles for prosjekter/porteføljer når det enkelte prosjekt/portefølje har nådd tilstrekkelig modenhet. Dette betyr at en avtale i A-serien vil kunne ha prosjekter både i planleggingsfase uten fastpris og i byggefase med fastpris. Den avtalte fastprisen fremforhandles med utgangspunkt i vurdering av usikkerhet, restrisiko og muligheter, samt samlet porteføljerisiko. Normalt legges en nyere usikkerhetsanalyse av prosjektet, Bane NORs ledelsesvurdering og, for prosjekter over terskelverdi, rapport fra ekstern kvalitetssikrer til grunn for forhandlingen. Fastpris inngås normalt mellom forventet kostnad (P50) og kostnadsrammen (P85), avhengig av risikoen knyttet til det enkelte prosjekt. Den avtalte fastpris er bindende for Bane NOR og kan som hovedregel ikke reforhandles.

6.3.3.7 Beslutningspunkt 5: Gjennomføre enkeltprosjekter over terskelverdi

Bane NOR skal ved avsluttet detaljplan/reguleringsplan utarbeide styringsunderlag og kostnadsestimat for enkeltprosjekter over terskelverdi og gjennomføre en ekstern kvalitetssikring av underlaget innenfor rammene av avtaler med Jernbanedirektoratet. På denne bakgrunnen legges forslag til kostnadsramme, inkludert resultatet av den eksterne kvalitetssikring, frem for Jernbanedirektoratet som både prioriterer de samlede kostnader opp mot andre formål innen jernbanebudsjettet og gjør egne vurderinger av forslaget til kostnadsramme. Det skal avtales særskilt fastpris for prosjekter over terskelverdi, se foregående avsnitt. Direktoratet foretar en vurdering av saken, og legger frem forslag til kostnadsramme i budsjettprosessen for Samferdselsdepartementet.

Dersom Stortinget vedtar kostnadsrammen for et enkeltprosjekt, delegeres denne til Jernbanedirektoratet gjennom tildelingsbrev, som gjennom avtaler med Bane NOR gir foretaket fullmakt til å forplikte kostnader opp til kostnadsrammen. Kostnadsrammen vedtatt av Stortinget utgjør en øvre grense for hvor høye kostnader Bane NOR kan bruke på å realisere prosjektet. Kostnadsramme og fastpris avtales i infrastrukturavtalen. Beslutningspunktet representerer overgangen fra planleggingsfase til gjennomføringsfase for det enkelte prosjekt over terskelverdi. Om gjennomføring av infrastrukturtiltakene inkluderer flere enkeltprosjekter over terskelverdi vedtar Stortinget kostnadsrammer for hvert av enkeltprosjektene separat og ofte på ulike tidspunkter.

6.3.3.8 Oppsummering av aktiviteter, roller og ansvar

Figuren under oppsummerer viktigste aktiviteter, roller og ansvar i fasen planlegge infrastruktur.

Aktor	Sentrale aktiviteter							
	Oppstart planlegging i Jernbanedirektoratet	Planlegge infrastrukturkonsept i Bane NOR	BP3A: Beslutte overgang fra C-avtale til B-avtale og styringsmål	Utarbeide gjennomføringsplan og planlegge enkeltprosjekter i Bane NOR	Endringshåndtering tilknyttet planlegge infrastrukturtiltak	BP4: Oppstart gjennomføre infrastrukturtiltak	Kvalitetssikring av styringsunderlag og kostnadsoverslag i prosjekter over terskelverdi (EKS)	BP5: Gjennomføre enkeltprosjekt er over terskelverdi
Stortinget						H		H
Regjering						U		U
Samferdselsdepartementet						U		U
Jernbanedirektoratet	H,U	I	H,U	I	H, U		I	
Bane NOR	K	H,U	U	H,U	U		H,U	
Norske tog					K			
Togoperatører					K			

Figur 23 – HUKI-matrise for aktiviteter i fase planlegge infrastrukturtiltak

6.3.4 Planlegge offentlig kjøp av persontogtjenester

Formålet med denne fasen er å planlegge offentlige kjøp av persontransport. Jernbanedirektoratet planlegger offentlig kjøp av persontogtjenester i henhold til *rutine for helhetlige vurderinger av togtilbudet ved inngåelse av nye trafikkavtaler*.

Noe planlegging vil også foregå innenfor eksisterende trafikkavtale, når det er behov for å justere på de planlagte tilbudsforbedringene (eksempelvis fordi det er identifisert problemer med eksisterende togtilbud som må løses på kort sikt, eller at forutsetningene for planlagte tilbudsforbedringer er endret slik at de planlagte tilbudsforbedringene må justeres). Slik planlegging gjennomføres i stor grad i tråd med aktivitetene 1-3 (med noen tilpasninger) i *rutine for helhetlige vurderinger ved endring i togtilbudet i eksisterende trafikkavtaler (årlig)*, som er nærmere beskrevet i kapittel 6.4.4.

I forkant av en anskaffelse av offentlig kjøp av persontogtjenester, skal det i henhold til Kollektivtrafikkforordningen gjennomføres en markedsvurdering for å avklare om det finnes interesse for å kjøre hele eller deler av togtilbudet på kommersiell basis. Dersom Jernbanedirektoratet ikke har tilstrekkelig innsikt for å fastslå om det finnes kommersiell interesse, vil det være hensiktsmessig å gjennomføre en RFI (Request for Information). Egne vurderinger, eventuelt supplert med tilbakemeldinger fra RFI-en, gir grunnlag for eventuelt å sette i gang en anskaffelsesprosess basert på konkurranse eller direktetildeling.

Rutinen består deretter av tre aktiviteter med ulike ansvarlige virksomheter:

6.3.4.1 Utarbeide minimumstilbud (Jernbanedirektoratet)

Første fase omfatter utarbeidelse av konkurranse-/forhandlingsgrunnlag for anskaffelsesprosessen. Et definert behov for offentlig kjøp av persontogtjenester skal ligge til grunn som leveranseforpliktelser. Behovet omfatter antall avganger per dag eller krav til frekvens, samt hvilke stasjoner som er obligatoriske stopp.

Eventuelle justeringer knyttet til stoppmønster skal avklares i trafikkavtalene og forankres hos berørte fylkeskommuner. Jernbanedirektoratet utarbeider minimumstilbudet, og gjennomfører en oppdatert vurdering av situasjonen for godstransporten basert på Jernbanedirektoratets potensialanalyse for gods. Forslag til opsjoner i nye trafikkavtaler begrenses til tilbudsforbedring i effektpakker prioritert i NTP. Fylkeskommuner og administrasjonsselskap involveres i arbeidet med konkurransegrunnlaget/forhandlingsgrunnlaget på egnet vis, tilsvarende dialog i utarbeidelse av konkurransegrunnlaget for Trafikkpakke 4 (senere Østlandet 1).

6.3.4.2 Vurdere konsekvens for godsmarkedet, driftsstabilitet, infrastruktur, m.m. (Bane NOR)

Bane NOR gjennomfører en vurdering av hvilke konsekvenser foreslått minimumstilbud vil få for driftsstabiliteten på strekningen(e), og hvorvidt tilbudet forutsetter investeringer i ytterligere infrastruktur

enn det som eventuelt er planlagt i effektpakken. I tillegg analyseres konsekvenser for godsmarkedet forutsatt at minimumstilbudet kjøres, og det gjennomføres en overordnet samfunnsøkonomisk lønnsomhetsvurdering for tildeling av ruteleier mellom godstransporten og persontransporten som er planlagt på strekningen.

6.3.4.3 Justere, beslutte og sende ut grunnlag for ny avtale, og inngå avtalen (Jernbanedirektoratet)

Det er Jernbanedirektoratet som har det endelige ansvaret for å ferdigstille, beslutte og sende ut forhandlingsgrunnlag/konkurransegrunnlaget, og gjennomføre tildeling av trafikkavtale. Person- og godstogoperatørene vil få deler av grunnlaget til høring.

Tildeling av kontrakt skjer senest ett år før trafikkstart.

6.3.4.4 Oppsummering av aktiviteter, roller og ansvar

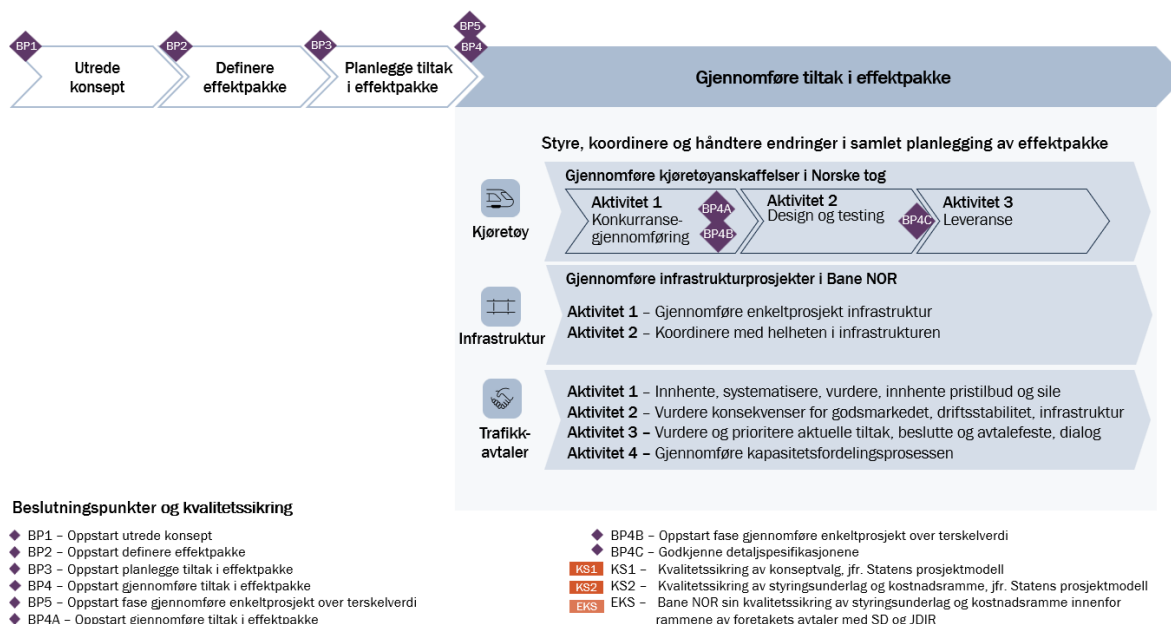
Figuren under oppsummerer viktigste aktiviteter, roller og ansvar i fasen planlegge offentlig kjøp av persontogtjenester.

Aktør	Sentrale aktiviteter		
	Utarbeide minimumstilbud	Vurdere konsekvenser for godsmarkedet, driftsstabilitet, infrastruktur m.m	Justere, beslutte og sende ut grunnlag for ny avtale, og inngå avtalen
Stortinget			
Regjering			
Samferdselsdepartementet	I		I
Jernbanedirektoratet	H, U	H	H, U
Bane NOR	K	U	
Norske tog			I
Togoperatører			K

Figur 24 – HUKI-matrise for aktiviteter i fasen planlegge offentlig kjøp av persontogtjenester

6.4 Gjennomføre tiltak i effektpakke

Formålet med gjennomføringsfasen er å anskaffe kjøretøy, bygge infrastrukturtiltak eller iverksette offentlige kjøp som er nødvendige for å oppnå målene som er definert for effektpakken. Prosessen er overordnet beskrevet i figuren nedenfor.



Figur 25 – Oppsummering fase gjennomføre tiltak i effektpakke

Aktivitetene for hver innsatsfaktor er beskrevet i egne delkapitler fordi disse gjennomføres separat og med noe ulik innretning. I tillegg vil ikke alle innsatsfaktorene være nødvendig i gjennomføringen av en effektpakke. For enkelte effektpakker vil det bare være behov for tiltak innenfor en innsatsfaktor, og i andre effektpakker vil det være behov for tiltak innenfor flere av innsatsfaktorene.

I faseovergangen fra konseptfasen (definisjon av effektpakke) til fasen for å planlegge tiltak i effektpakken er det viktig med god erfaringsoverføring av all relevant faglig informasjon, herunder premisser som gjelder for det hensiktsmessige samspillet mellom innsatsfaktorene, effekter (togtilbud) og de forventede gevinster for samfunnet (jernbanetransport og dens positive virkinger for samfunnet).

6.4.1 Styre, koordinere og håndtere endringer i samlet gjennomføring av effektpakken

Det vil være behov for styring, koordinering og endringshåndtering av innsatsfaktorer for en effektpakke i gjennomføringsfasen, og det kan være behov for å fremme underlag som får konsekvenser for andre effektpakker. Styringen, koordineringen og endringshåndteringen på effektpakke-nivå ivaretas av Jernbanedirektoratet på samme måte som i planleggingsfasen, der aktivitetene er nærmere beskrevet i kapittel 6.3.1.

Handlingsrommet for å gjøre større endringer i gjennomføringsfasen vil normalt være vesentlig mindre enn i planleggingsfasen.

6.4.2 Gjennomføre kjøretøyanskaffelser

Formålet med fasen er å gjennomføre anskaffelse av kjøretøy i tråd med den definerte effektpakken. Norske tog har ansvaret for gjennomføring av anskaffelsesprosessen.

6.4.2.1 Oppstart av gjennomføring i Jernbanedirektoratet

Etter at Stortinget vedtar kostnadsrammen for kjøretøyanskaffelsen, gir Samferdselsdepartementet en fullmakt til Jernbanedirektoratet om å sette i gang kjøretøyanskaffelsen.

Ettersom det er Norske tog som har ansvar for kostnadene i anskaffelsen, skal de disponere hele kostnadsrammen (P85). For øvrig presiseres det at Samferdselsdepartementet forventer at den faktiske

kostnaden blir betydelig lavere enn P85. Det vises til at styringsrammen er det kostnadsnivå utøvende virksomhet forventes å levere prosjektet for, og at denne normalt settes til P50.

Jernbanedirektoratets ansvar i gjennomføringsfasen skal, i tråd med deres rolle, sikre at helheten blir ivaretatt i de løsningene som bringes til veie. Direktoratet skal blant annet sikre god sammenheng mellom innsatsfaktorene i effektpakken. For kjøretøykjøretøysanskaffelser er det for eksempel viktig at nødvendige infrastrukturtilpasninger til nye kjøretøy også er godt ivaretatt. Dette skal blant annet gjøres ved å påse at Jernbanedirektoratets overordnede kravspesifikasjon blir overholdt, at staten overholder sine kontraktsforpliktelser overfor togoperatørene, at de økonomiske rammene overholdes og at sikkerheten blir ivaretatt på en god måte. Dette ivaretas ved at Jernbanedirektoratet gir Norske tog et oppdrag om å gjennomføre kjøretøysanskaffelsen, med utgangspunkt i målene og kravene skal ivareta forutsetninger og krav som regjeringen og Stortinget har sluttet seg til ved beslutning om kostnadsramme for anskaffelsen.

6.4.2.2 Gjennomføre kjøretøysanskaffelser i Norske tog

Norske tog har hovedansvar for gjennomføringen, men skal i denne fase ha god dialog med Jernbanedirektoratet, Bane NOR og togoperatørene. Dette innebærer blant annet at beslutninger av strategisk og prinsipiell karakter skal løftet tidlig nok til direktoratet, slik at utfallet kan påvirkes når det er nødvendig. Dette kan for eksempel gjelde avveininger mellom standardisering av materiellparken versus tilpasning til ulike markeder. Ved behov, f.eks. ved uenigheter som ikke har latt seg løse gjennom dialog mellom de to virksomhetene, skal Jernbanedirektoratet, i samråd med Norske tog, legge frem saken for departementet.

Anskaffelsene av kjøretøy gjennomføres av Norske tog i henhold til Norske tog sin interne prosjektmodell som er basert på Statens prosjektmodell. Norske tog gjennomfører i gjennomføringsfasen fordelt på tre aktiviteter⁴²:

Aktivitet 1: Konkurransегjennomføring

I denne fasen gjennomfører Norske tog en konkurranse for kvalifisering av kjøretøyleverandører, utarbeider tilbudsforespørsel, gjennomfører evalueringer og forhandlinger, og tildeler kontrakt. Når evalueringen er gjennomført, utarbeider prosjektet en innstilling til valg av leverandør som behandles av styringsgruppen og styret i Norske tog. Aktiviteten består av to beslutningspunkter.

Beslutningspunkt 4A: Sende ut konkurransegrunnlag

Før konkurransegrunnlag med tilhørende kontrakt og kravspesifikasjoner sendes ut i markedet for konkurranse, konsulteres Jernbanedirektoratet for å bekrefte at underlaget tilfredsstillende behovsspesifikasjonen.

Beslutningspunkt 4B: Beslutte kjøretøysleverandør

Fasen avsluttes når styret har godkjent innstilling av valgt leverandør, og kontrakt signeres etter endt karenstid. Jernbanedirektoratet konsulteres før kontrakt signeres, for å bekrefte at anskaffelsen tilfredsstillende behovsspesifikasjonen i kjøretøyavtalen. Dette gjelder særlig eventuelle avvik på absoluttkrav i forhold til målbildet og suksesskriteriene mellom Norske tog og Jernbanedirektoratet.

Aktivitet 2: Design og testing

Denne aktiviteten innebærer design, produksjon og testing av kjøretøy. I designfasen sikres det at leverandøren oppfylder kravene i kontrakten gjennom designgjennomgang og Norske tog involverer øvrige interessenter (som Jernbanedirektoratet, togoperatører, Bane NOR). Etter designfasen følger produksjon med forhåndsbestemte inspeksjoner. Videre utføres det grundig testing som må godkjennes av myndighetene før kjøretøyene kan overtas av Norske tog.

Beslutningspunkt 4C: Godkjenne detaljspesifikasjonene

Jernbanedirektoratet konsulteres i beslutningspunktet, BP 4C for å bekrefte at kravene fortsatt er oppfylt før detaljspesifikasjonene signeres.

⁴² Norske tog, Sentralt prosjektstyringsdokument Nye fjerntog, 2023, lenke [her](#)

Aktivitet 3: Leveranse

Denne aktiviteten innebærer mottak og innfasing av nye kjøretøy. Leveransefasen starter med mottak av testkjøretøy og gjennomføring av opplæring for testpersonell og operatører. Det gjennomføres verifikasjon og validering, etterfulgt av formell overtakelse av enkeltkjøretøy. Planlegging av innfasing skjer i samarbeid med togoperatørene.

Det er Jernbanedirektoratets overordnede ansvar å sørge for at sektoren har den kapasiteten som kreves for å realisere det tilbudet som til enhver tid er bestemt skal produseres. Eksempler på kapasitet i denne sammenheng er kjørevei og tilhørende infrastruktur, kjøretøy og hensettingsplasser. Det er Norske tog sitt ansvar å sikre den kapasiteten som er nødvendig for mottak av det nye materiellet som har blitt bestilt. Kapasitet her kan være verksteder, hensettingsplasser og mottaksbaser.

6.4.2.3 Oppfølging og endringshåndtering i Jernbanedirektoratet

Underveis i gjennomføringen av kjøretøysanskaffelsen vil det løpende skje endringer sett opp mot oppdraget, i tillegg til at de årlige økonomiske rammene må behandles i statsbudsjettprosessen.

Håndtering av endringer i avtalesporet

Jernbanedirektoratet følger opp anskaffelsen og i gjennomføringsfasen omfatter dette endringshåndtering av kjøretøyet design, utstyr og ledetid. Videre er det viktig å hensynta endringer som skjer med andre innsatsfaktorer som offentlig kjøp av persontogtjenester og infrastruktur med den hensikt å planlegge ny opsjon på kjøretøy.

Slik som beskrevet for planleggingsfasen, er det etablert en ny samarbeidsarena for kjøretøy som vil sikre en koordinert jernbanesektor innenfor kjøretøyrelaterte problemstillinger.

Håndtering av endringer i budsjettsporet

I statsbudsjettprosessen håndteres løpende prioritering av midler til blant annet kjøretøysanskaffelsene, som finansieres over leien som togoperatørene betaler til Norske tog, i tillegg til at det informeres om status og risiko knyttet til avtalene. Jernbanedirektoratets budsjettansvar innebærer også at det for igangsatte anskaffelser med fastsatt kostnadsramme, der det er risiko for en overskridelse av kostnadsrammen, må Norske tog gjennomføre en usikkerhetsanalyse av investeringskostnadene sammen med en vurdering av risikoen for at kostnadsrammen overskrides. På denne bakgrunnen kan Jernbanedirektoratet foreta en selvstendig vurdering av risikoen og vurdere hvordan og når Samferdselsdepartementet og eventuelt Stortinget bør orienteres.

6.4.2.4 Oppsummering av aktiviteter, roller og ansvar

Figuren under oppsummerer viktigste aktiviteter, roller og ansvar i fasen gjennomføre kjøretøysanskaffelser.

Aktør	Sentrale aktiviteter		
	Oppstart gjennomføring i Jernbanedirektoratet og oppdrag til Norske tog	Gjennomføre kjøretøysanskaffelser i Norske Tog	Oppfølging og endringshåndtering i Jernbanedirektoratet
Stortinget			
Regjering			
Samferdselsdepartementet			H
Jernbanedirektoratet	H,U	K*	U
Bane NOR	K	K	I
Norske tog		H,U	U
Togoperatører		K	I

*Norske tog konsulterer Jernbanedirektoratet før konkurransegrunnlag sendes til markedet (BP4.1), kjøretøysleverandør besluttet (BP4.2) og før detaljspesifikasjonene signeres i design- og testfasen (BP5.3)

Figur 26 – HUKI-matrise for aktiviteter i fasen gjennomføre kjøretøysanskaffelser

6.4.3 Gjennomføre infrastrukturprosjekter

Formålet med denne fasen er å gjennomføre kontrahering, forberedende arbeider, bygging og idriftsettelse av infrastrukturen, som effektpakken utløser. Bane NOR har ansvaret for gjennomføring av bygging av infrastruktur, mens Jernbanedirektoratet har ansvar for effektpakken og se sammenhengen mellom innsatsfaktorene der infrastruktur er en av flere innsatsfaktorer

6.4.3.1 Oppstart av gjennomføring i Jernbanedirektoratet og inngå avtaler

Bane NOR mottar vederlag for sine kostnader knyttet til planlegging og utbygging av infrastruktur. Før oppstart av bygging av infrastruktur skal Jernbanedirektoratet og Bane NOR fremforhandle fastpris for en portefølje eller enkeltprosjekt, se kapittel 6.3.3.4.

Bane NOR kan benytte den samlede økonomiske rammen fritt for å gjennomføre alle infrastrukturavtalene, så lenge avtalte mål i avtalen med Jernbanedirektoratet realiseres. Dersom Bane NOR fullfører et prosjekt til en kostnad under fastprisen, vil «overskuddet» beholdes i Bane NOR SF. Overskuddet kan bl.a. brukes til å igangsette nye mindre investeringer, dekke eventuelle overskridelser i andre prosjekter, eller til fornyelse og vedlikehold av infrastrukturen. Dersom Bane NOR gjennomfører de avtalte tiltakene til en høyere kostnad enn avtalt fastpris skal dette finansieres innenfor foretakets oppstarte midler.

Jernbanedirektoratet har ansvar for å se sammenhengen mellom infrastrukturavtalen og de andre innsatsfaktorene i effektpakken som infrastrukturavtalen er en del av.

6.4.3.2 Gjennomføre infrastrukturprosjekter i Bane NOR

Etter at Bane NOR har inngått en infrastrukturavtale med Jernbanedirektoratet i A-serien, er det foretaket som har hovedansvaret for gjennomføringen. Bane NOR plikter å sikre at infrastrukturen utløst av infrastrukturavtalene realiseres i henhold til avtalte mål i avtalen, men foretaket står fritt til å identifisere og beslutte hvilke tiltak som skal bygges, samt tidspunkt for planlegging, bygging og ibruktakelse for det enkelte infrastrukturtiltak innenfor rammen av avtalene med Jernbanedirektoratet.

Aktivitet 1: Gjennomføre enkeltprosjekt infrastruktur

Gjennomføringsfasen i infrastrukturprosesser har et bredt perspektiv og krever involvering av en rekke fagmiljøer, leverandører og interessenter. I gjennomføringsfasen blir prosjektet organisert og ressurssett. Det blir laget styringsdokumentasjon og utøves prosjekt- og usikkerhetsstyring samt kvalitetssikring av utførelsen. Koordinering med øvrige infrastrukturprosjekter innad i effektpakken, med eksisterende infrastruktur og infrastruktur under planlegging og bygging i øvrige effektpakker står sentralt i dette arbeidet.

Gjennomføring av investeringsprosjekter er utfyllende beskrevet i Bane NORs styringssystem gjennom standarder og prosedyrer for prosjekteierstyring og prosjektgjennomføring samt prosjektmodell for investeringsprosjekter.

Aktivitet 2: Koordinere med helheten i infrastrukturen

Som for planleggingsfasen driver Bane NOR porteføljestyring i gjennomføringsfase for infrastrukturprosjektene i tråd med foretakets modell for styring av totalportefølje. Her koordineres helhet av eksisterende infrastruktur og infrastruktur under planlegging og bygging, og behov for tilpasninger og endringer i infrastruktur blir håndtert. Jernbanedirektoratet har ansvaret for å koordinere mot de andre innsatsfaktorene i effektpakken.

6.4.3.3 Oppfølging og endringshåndtering i Jernbanedirektoratet

Underveis i gjennomføringen av infrastrukturavtalene vil det løpende skje endringer sett opp mot infrastrukturavtalen, i tillegg til at de årlige økonomiske rammene må behandles i statsbudsjettprosessen.

Håndtering av endringer i avtalesporet

I A1- og A2-avtalen og retningslinjen for saksbehandling er det utarbeidet detaljerte retningslinjer for den følgende løpende håndteringen av risiko og endringer i avtalene, slik nærmere beskrevet i kapittel 6.3.3.4.

Bane NOR må også informere Jernbanedirektoratet om hvordan eventuelle økte kostnader for infrastrukturavtaler med avtalt fastpris skal finansieres med tilsvarende reduserte kostnader for effektpakker ift. avtalt fastpris for enkeltprosjekter eller samlet portefølje av mindre enkelttiltak.

Håndtering av endringer i budsjettsporet

I statsbudsjettprosessen håndteres løpende prioritering av midler til blant annet infrastrukturavtalene, i tillegg til at det informeres om status og risiko for disse. Jernbanedirektoratets budsjettansvar innebærer også at nedenstående beslutninger for effektpakker, som er finansiert med midler i statsbudsjettet, skal forelegges Jernbanedirektoratet. Jernbanedirektoratet vurderer hvorvidt det er behov for å legge beslutningene frem for Samferdselsdepartementet, og eventuelt Stortinget:

- For igangsatte prosjekter med fastsatt kostnadsramme, der det er risiko for en overskridelse av kostnadsrammen, må Bane NOR gjennomføre en usikkerhetsanalyse av investeringskostnadene. Analysen legges frem for Jernbanedirektoratet sammen med en vurdering av risikoen for at rammen overskrides. På bakgrunn av dette kan Jernbanedirektoratet gjøre en selvstendig vurdering av risikoen og vurdere hvordan og når Samferdselsdepartementet og eventuelt Stortinget bør orienteres.
- Bane NOR orienterer Jernbanedirektoratet om større endringer for prosjekter der det foreligger en kostnadsramme vedtatt av Stortinget. Direktoratet håndterer en eventuell videre kommunikasjon med departementet og vurderer bl.a. opplysningsplikten til politisk ledelse og Stortinget. Med større endringer menes endringer som påvirker de grunnleggende forutsetninger for kostnader, tilbudsforbedring og ibrugtagelse som ble presentert for regjeringen og Stortinget.

6.4.3.4 Oppsummering av aktiviteter, roller og ansvar

Figuren under oppsummerer de viktigste aktivitetene, roller og ansvar i fasen gjennomføre infrastrukturtiltak.

Aktør	Sentrale aktiviteter		
	Oppstart gjennomføring i Jernbanedirektoratet og inngå avtaler	Gjennomføre infrastruktur-prosjekter i Bane NOR	Oppfølging og endringshåndtering i Jernbanedirektoratet
Stortinget			
Regjering			
Samferdselsdepartementet			H
Jernbanedirektoratet	H,U	I	U
Bane NOR	K	H,U	U
Norske tog			I
Togoperatører		I	I

Figur 27 – HUKI-matrise for aktiviteter i fase gjennomføre infrastrukturprosjekter

6.4.4 Gjennomføre offentlig kjøp av persontogtjenester

Formålet med denne fasen er å gjennomføre offentlige kjøp av persontransport med utgangspunkt i tilbudsforbedringene som ligger i de definerte effektpakkene. Fasen gjennomføres med fire aktiviteter som skal fange opp tilbudsforbedringene i effektpakkene og eventuelt andre innspill til tilbudsforbedringer.

6.4.4.1 Innhente, systematisere, vurdere, innhente pristilbud og sile (Jernbanedirektoratet)

Jernbanedirektoratet samler, systematiserer og siler alle forslag til endringer i togtilbudet basert på effektpakkene. Innspill fra fylkeskommunene hentes inn i tråd med egen prosessbeskrivelse som Jernbanedirektoratet har etablert ut fra oppdrag fra Samferdselsdepartementet. Innspill fra togselskap hentes inn i etablerte kanaler og i tråd med prosessuelle regler angitt i trafikkavtalene. Disse kan basere seg på innspill fra kunder og interessenter, for å optimalisere produksjonsplaner, eller tilpasninger til kommersielle interesser eller markedsforutsetninger. Innspillene omfatter tilbudsforbedringer som utløses i endringsordre i trafikkavtalene eller utløsning av planlagte opsjoner som fanger opp de planlagte tilbudsforbedringene som er prioritert i NTP.

Jernbanedirektoratet gjennomfører en samfunnsøkonomisk vurdering og en rimelighetsvurderinger basert på sin kunnskap om eksisterende infrastrukturkapasitet og kjøretøybehov, samt en overordnet vurdering av markedsbehov.

I tillegg vurderes situasjonen for godstransporten. Vurderingen bygger på en potensialanalyse som oppsummerer forventet godstransport i et gitt år i fremtiden, og en situasjonsvurdering av godsmarkedet innhentet i dialog med godsoperatørene. For aktuelle tilbudsforbedringer hentes det inn pristilbud fra persontogoperatørene. Togoperatør vurderer også tilgang på produksjonsressurser (kjøretøy, personell, og liknende) for å gjennomføre tiltaket. Etter en samlet vurdering av dette bakgrunns materialet siles aktuelle tilbudsforbedringer ut og oversendes Bane NOR.

6.4.4.2 Vurdere konsekvenser for godsmarked, driftsstabilitet, infrastruktur m.m.

Bane NOR vurderer hvordan tilbudsforbedringene vil påvirke driftsstabiliteten, hvorvidt endringene får konsekvenser for kapasiteten for gods, om forbedringene forutsetter investering i infrastruktur, som små eller store tiltak utover det som allerede er planlagt i effektpakken. Dersom tilbudsforbedringene forutsetter en endring i fordelingen av ruteleier vurderes dette i en samfunnsøkonomisk lønnsomhetsvurdering. Her skal det være et handlingsrom til å drøfte hvordan endringer i neste års ruteplan kan komme til å påvirke fremtidige ruteplaner.

6.4.4.3 Vurdere og prioritere aktuelle tiltak, beslutte og avtalefeste, regional dialog

Basert på et bredt kunnskapsgrunnlag fra Jernbanedirektoratet og Bane NOR, vurderer Jernbanedirektoratet aktuelle tilbudsforbedringer og prioriterer hvorvidt noe er aktuelt å innføre.

Tilbudsforbedringer som medfører økt offentlig kjøp av persontogtjenester, behandles i statens budsjettprosess. Endelig bekreftelse på finansiering skjer i forbindelse med fremlegging av statsbudsjettet, et par måneder før ruteendringen. Forbedringer som ikke medfører behov for økt finansiering, følges opp med endringsordre som utstedes når oppdragsgiver og togoperatør er enig om forutsetningene i trafikkavtalen.

Direktoratet orienterer fylkeskommunene om planlagte endringer i rutetilbudet når tilbudsforbedringene er besluttet. Dette skjer normalt mot slutten av året, omkring 12 måneder før tilbudet trer i kraft. Informasjon til fylkeskommuner oppdateres dersom det skjer endringer i perioden frem til rutebestilling, samt dersom eventuelle endringer oppstår i Bane NORs samordningsprosess frem til endelig fastsettelse av ruteplan i september/oktober måned.

6.4.4.4 Gjennomføre kapasitetsfordelingsprosessen

Bane NOR fastsetter det endelige årlige togtilbudet ved tildeling av ruteleier i kapasitetsfordelingsprosessen, se nærmere beskrivelser i kapittel 7.

6.4.4.5 Oppsummering av aktiviteter, roller og ansvar

Figuren under oppsummerer viktigste aktiviteter, roller og ansvar i fasen gjennomføre offentlig kjøp av persontogtjenester.

Aktør	Sentrale aktiviteter			
	Innhente, systematisere, vurdere, innhente pristilbud og sile	Vurdere konsekvenser for godsmarkedet, driftsstabilitet, infrastruktur m.m	Vurdere og prioritere aktuelle tiltak, beslutte og avtalefeste, regional dialog	Gjennomføre kapasitetsfordelingsprosessen
Stortinget			U	
Regjering			U	
Samferdselsdepartementet			U	
Jernbanedirektoratet	H, U	H	H, U	
Bane NOR		U		H, U
Norske tog		K	K	U
Togoperatører	K	U	K	U

Figur 28 – HUKI-matrise for aktiviteter i fase gjennomføre offentlig kjøp av persontogtjenester

7 Realisere effekt av tilbudsforbedring

Etter gjennomføring av prosessen «Fra idé til effekt» har de involverte aktørene gjennomført bygging av infrastruktur, anskaffelse av nye kjøretøy og offentlig kjøp av persontogtjenester slik at alle forutsetninger foreligger for en forbedring av det eksisterende togtilbudet i tråd med konseptet. Tilbudsforbedringene kalles «effektpakker» fordi effekter beskrives fra brukerperspektivet, altså at de reisende og varesendere får et bedre tilbud.

For å realisere effekten trenger togoperatørene tilgang til jernbaneinfrastruktur for å kjøre tog i tråd med det planlagte transporttilbudet og for å parkere kjøretøyene når de ikke er i kundedrift. Trafikkeringsrettene og tilgang til servicefasiliteter tildeles av Bane NOR, som infrastrukturforvalter, gjennom den årlige kapasitetsfordelingsprosessen, se jernbaneforskriften.

Siden togoperatørene hele tiden søker å optimalisere sin drift etter egne prinsipper, er det lite sannsynlig at de søker om nøyaktig de samme ruteleiene som ble lagt til grunn for den opprinnelige ideen, det tilhørende konseptet og Bane NORs vurderinger rundt nødvendig infrastruktur i henhold til effektpakken. Det kan derfor regnes med at det oppstår konflikter i kapasitetsfordelingsprosessen. Jernbaneforskriften omtaler prinsipper Bane NOR skal legge til grunn ved fordelingskonflikter. Bane NOR gjennomfører en samfunnsøkonomisk analyse dersom det oppstår en konflikt i rutetildelingen og en samordningsprosess ikke fører fram til en akseptabel løsning, se Jernbaneforskriften §9⁴³. Denne analysen er nærmere beskrevet i Baner NORs Network statement, der også beregningsverktøyet som benyttes ligger tilgjengelig. På bakgrunn av dette tas det endelig stilling til håndteringen av tilbudsforbedringen i de årlige ruteplaner.

⁴³ Samferdselsdepartementet, Jernbaneforskriften, 2024, lenke [her](#).