



Jernbane-
direktoratet

Utredning av og forslag til finansierings- og samhandlings- modell for digitale tjenester for sømløs mobilitet

Oppdrag 23-2024

Dokument nr: 2026/125-1

Dato: 30.01.2026

Innhold

1	Innledning.....	3
1.1	Om denne rapporten.....	3
1.2	Dialog og medvirkning	3
2	Jernbanedirektoratets anbefaling kort oppsummert	4
2.1	Ny samhandlingsmodell.....	4
2.2	Ny finansieringsmodell	4
3	Mål og problemstilling.....	5
3.1	Overordnet mål	5
3.2	Problembeskrivelse	5
4	Anbefalt samhandlingsmodell	7
4.1	Alternativer som er vurdert.....	7
4.2	Anbefalt modell.....	8
4.3	Positive og negative virkninger	10
5	Anbefalt finansieringsmodell	12
5.1	Alternativene som er vurdert	12
5.2	Vurdering av statlig finansiering og brukerfinansiering (ikke anbefalt).....	13
5.3	Anbefalt modell: kombinasjon av stat og aktører	14
5.4	Positive og negative virkninger av anbefalingen	15
5.5	Anbefaling om videre arbeid.....	16
6	Konsekvenser for aktørene – oppsummert	17
7	Forutsetninger for en vellykket gjennomføring.....	18

1 Innledning

1.1 Om denne rapporten

Samferdselsdepartementet har i oppdrag 23-2024 bedt Jernbanedirektoratet om å utrede finansieringsmodeller og samhandlingsmodeller for det videre arbeidet med sømløs mobilitet.

Denne rapporten gir oversikt over hvilke tiltak vi har vurdert og begrunnet, og hvilke av tiltakene vi til slutt anbefaler. Rapporten er en kortversjon av kunnskapsgrunnlaget som gjør grundig rede for hele utredningen. Underveis i rapporten viser vi til hvor i kunnskapsgrunnlaget det er mer informasjon.

I arbeidet har vi hentet innspill fra alle involverte aktører. Anbefalingene i rapporten er likevel Jernbanedirektoratets egne. Ulike aktører kan ha ulike syn.

1.2 Dialog og medvirkning

Som oppdraget tilsier, har vi lagt vekt på dialog og medvirkning fra sentrale aktører i sektoren:

Fylkeskommuner og KS	Felles informasjonsmøte ved oppstart av prosjektet Arbeidsgruppe med representanter fra KS, Trøndelag, Troms, Akershus, Vestland og Agder fylkeskommuner (6 møter) Orienteringer for Samferdselssjefskollegiet (3 møter) og fylkeskommunekollegiet (3 møter) Orienteringer for fylkesordførerkollegiet (2 møter)
Kollektivtrafikkforeningen og fylkeskommunal kollektivtransport	Felles informasjonsmøte ved oppstart av prosjektet Arbeidsgruppe med representanter fra Ruter, Kolumbus, Innlandet, Skyss, AtB, AKT, og Sviipper (Troms) (4 møter) 1-1-møter med fylkeskommunene ¹ , fylkeskommunale kollektivselskaper og Kollektivtrafikkforeningen
Togselskaper med trafikkavtaler	Felles informasjonsmøte ved oppstart av prosjektet 1-1-møter med Vy (3 møter) Go-Ahead og SJ ble invitert til 1-1-møter, men har sammen med Flytoget, ikke deltatt underveis
Entur	Dialogmøter og workshop med en arbeidsgruppe fra Entur (ca. 20 møter/WS). Entur fikk også et førsteutkast til rapport for gjennomgang i juli 2025
TET Digital	Dialogmøter (ca. 10 møter/WS) TET Digital fikk også et førsteutkast til rapport for gjennomgang i juli 2025
NHO Transport	Ett informasjonsmøte

¹ Alle fylker utenom Finnmark og Oslo har deltatt i 1-1 møter.

2 Jernbanedirektoratets anbefaling kort oppsummert

Her presenterer vi hovedpunktene i hva vi anbefaler, og hvorfor.

2.1 Ny samhandlingsmodell

- Vi foreslår en modell hvor fylkeskommunene, kollektivselskapene, Entur, TET Digital og Jernbanedirektoratet etablerer en felles rådsmodell som består av et strategisk råd, flere brukerråd og et sekretariat.
- Strategisk råd og sekretariat er nytt sammenliknet med dagens situasjon. Brukerrådene vil være videreføring av de brukerrådene som finnes hos tjenestetilbyderne i dag. Dette inkluderer Enturs brukerråd for OMS og jernbanesektoren, Enturs faggrupper for rute- og sanntidsdata samt i TET Digital som består av representanter for eierne i selskapet. Formål med rådene er å styrke koordineringen og samhandlingen om digital tjenesteutvikling.
- Det strategiske rådet har ingen formell beslutningsmyndighet, men gjennom etablering av felles mål, møter som er godt forberedt av et partsnøytralt sekretariat og en gjensidig vilje til samarbeid, har vi tro på at det strategiske rådet vil bidra til effektiv ressursbruk og en utvikling der partene drar i samme retning.
- Deltakelse i rådene er frivillig
- Forslaget innebærer ingen endringer i dagens selskapsstruktur, eierstruktur eller styringslinjer.
- Etter at rådsmodellen er etablert, foreslår vi et neste steg, hvor aktørene arbeider for et enda tettere samarbeid i form av forpliktende avtaler.

2.2 Ny finansieringsmodell

- Vi anbefaler en modell hvor både staten og aktørene som bruker tjenestene (togselskapene, fylkeskommunene og kollektivselskapene) bidrar med finansiering av digitale tjenester.
- Modellen viderefører i hovedsak dagens struktur, men bygger i større grad på prinsippet om at den aktøren som har mest nytte av en tjeneste, også har størst ansvar for å finansiere den.
- Vi foreslår felles prinsipper for finansiering. Disse prinsippene danner et rammeverk for å utforme konkrete finansieringsmodeller og kostnadsfordelingsnøkler – enten generelt eller per tjenestekategori:
- Vi mener staten bør ha et særlig ansvar for å finansiere felles nasjonal digital infrastruktur.
- Fylkeskommuner, kollektivselskaper og togselskaper bør bidra med finansiering av tjenester som gir nytte og økonomiske gevinster for egne ansvarsområder
- Prisingen for bruk av de digitale tjenestene bør reflektere tjenestetilbydernes merkostnad ved økt bruk av tjenesten.
- Det fylkeskommunale nivåets forpliktelser til finansiering vil ikke endres fra dagens situasjon. Ved økt bruk vil det fylkeskommunale nivået dekke tjenestetilbyderens merkostnader av den økte bruken.
- Vi anbefaler at tjenesteporteføljen som inngår i gebyrordningen utvides til å omfatte alle Enturs tjenester innenfor salg- og billetteringsområdet, uten å øke grunnsatsen i gebyrordningen, slik at aktører som har behov for tjenestene enklere kan ta dem i bruk.
- Vi foreslår at noe av vederlaget togselskapene betaler til Entur i dag, i stedet blir dekket av staten, gjennom Jernbanedirektoratet.

- Yrkestransportforskriften pålegger alle fylker gebyr for støttetjenester for elektronisk billettering². Dette gebyret må betales uavhengig av om fylkeskommunen eller deres kollektivselskap bruker disse tjenestene. Vi foreslår at spekteret av tjenester i denne gebyrordningen utvides slik at alle som selv ønsker det, får tilgang til Enturs tjenester. Det vil ikke øke fylkenes faste grunnbeløp, men marginalkostnad knyttet til eventuell utvidet bruk må dekkes.

3 Mål og problemstilling

3.1 Overordnet mål

Gode og effektive digitale løsninger for sømløs mobilitet bygger opp under flere av de transportpolitiske målene i Nasjonal transportplan. Det bidrar til at

- innbyggerne får en enklere reisehverdag
- Norge oppfyller klima- og miljømål, gjennom at flere reiser kollektivt
- det blir en effektiv bruk av ny teknologi
- transportsystemet vårt blir bedre utnyttet, slik at vi får mer igjen for pengene

Basert på innspillene vi har mottatt i arbeidet, har vi formulert et samfunns mål, med fire effektmål, for arbeidet med bedre modeller sømløs mobilitet.

3.1.1 Effektmål

- Det blir enklere for innbyggerne å planlegge, betale og gjennomføre kollektivreiser.
- Det blir enklere for kollektivselskapene å planlegge, anskaffe, integrere og overvåke kollektivtilbudet.
- Det blir mer kostnadseffektivt å drifte, forvalte og utvikle digitale tjenester.
- Innovasjonen, utviklingen og utvidelsen av digitale løsninger øker i tråd med nasjonale og regionale mål.

3.2 Problembeskrivelse

I mange tilfeller oppleves det fortsatt for vanskelig å planlegge og betale for kollektivreiser, noe som gjør at potensiale for økt kollektivandel ikke blir utnyttet.

Stortinget fastsatte i 2014 en ambisjon om at de reisende skal kunne planlegge, bestille og betale for en reise på ett og samme sted. Riksrevisjonen påpekte i 2024 at denne ambisjonen ikke er nådd. Selv om det har vært en positiv utvikling de senere årene, hvor Norge generelt er langt fremme på feltet, er det fremdeles rom for å forbedre de digitale tjenestene slik at det blir mer attraktivt å reise kollektivt.

3.2.1 Dagens finansiering av Entur oppfattes som lite transparent

Om lag 75 prosent av inntektene til Entur kommer fra avtalene med togselskapene (E-2-avtalene). Entur har de siste årene gjort avtalene mer transparente, slik at det er lettere å få oversikt over hvilke tjenester pengene går til. Togselskapene sier likevel i sine innspill at det fortsatt er utfordrende å få innsikt i Enturs prioriteringer og hvordan vederlaget blir benyttet. Entur

² Se omtale i Prop 1 S (2025-26), kap 1330, post 77 og tilhørende kap 4330, post 01.

forklarer at den smidige utviklingsmetodikken deres er grunnen til den manglende sporbarheten mellom kostnadene og leveransene.

Dagens finansieringsmodell innebærer at togselskapene gjennom E-2-avtalene betaler for salgs- og billetteringstjenester som i økende grad tas i bruk av andre kollektivaktører. Dagens finansiering (gjennom E-2-avtalene) gjenspeiler ikke dette. Det er dermed ikke godt nok samsvar mellom hvem som har nytte av tjenestene, og hvem som finansierer dem.

3.2.2 Kostnadene øker, og ny teknologi og digital kompleksitet stiller store krav

Kostnadene for å drifte busser har økt med 50 prosent mellom 2019 og 2024, viser en TØI-rapport³. Økningen er mer enn det som kan tillegges inflasjonen i samme tidsperiode. Samtidig har det skjedd endringer i både kvaliteten og strukturen på tjenestetilbudet som påvirker kostnadene, blant annet overgangen til elektriske busser og økte krav til lade-infrastruktur.

I sine innspill gir mange fylkeskommuner uttrykk for at den økonomiske situasjonen er krevende, og at de har begrensede ressurser til digital tjenesteutvikling. Flere fylkeskommunale kollektivselskaper forteller at de må prioritere de helt grunnleggende tjenestene, og ikke har kapasitet eller ressurser til å utnytte teknologiske muligheter.

Teknologiutvikling og trender som selvkjørende kjøretøy, delingsmobilitet og nye mobilitetstilbud fra private aktører endrer rammebetingelsene for det offentlige kollektivtilbudet. Det stiller krav til rask og fleksibel tilpasning av digitale løsninger og til kompetanse om tekniske løsninger og juridiske rammebetingelser. Fylkeskommunene peker gjennomgående på at de ønsker mer samarbeid om digitale tjenester for å oppnå mer effektiv ressursbruk og styrket evne til innovasjon og utvikling av tjenesteporteføljen.

3.2.3 Digital tjenesteutvikling preges av dobbeltarbeid og lite effektiv ressursbruk

Det har de siste årene vært en positiv utvikling i retning av mer samarbeid mellom kollektivaktørene om digitale tjenester. De fleste fylkene samarbeider i dag om digitale tjenester gjennom enten Offentlig mobilitetssamarbeid (OMS) eller TET Digital. Staten har gjennom Entur etablert fellestjenester som reisesøkemotor og salg og billettering som benyttes av både togselskaper og det fylkeskommunale nivået.

Følgende er eksempel på tjenester som er utviklet og som forvaltes både av Entur/OMS og TET Digital⁴:

- App og nettside for publikum
- Ruteplanlegging
- Salgsløsning
- Betalingsløsning
- Avregningsfunksjon for salg
- Avretningsfunksjon for transport
- Pris- og produktregister
- Funksjoner for innløsning og refusjon
- Økonomikontroll
- Saksbehandling
- Kassasystem
- Fakturering

³ Aarhaug, Krehic, Tveit, & Wolday, 2025

⁴ Basert på figur 5 i KTF-rapporten «En stegvis tilnærming til ett felles samarbeid for digital tjenesteutvikling» og vår kartlegging av tjenestene.

I tillegg har staten finansiert følgende tjenester som ikke brukes av alle:

- Informasjons- og varslings tjenester
- Informasjon om tilgjengelighet og plass i avgangene
- Organisasjonsregister
- Avtaleregister B2B
- Informasjon om stoppested
- Funksjoner for kontroll

Det er ikke mulig å hente ut informasjon om kostnader til utvikling og drift for hver av disse tjenestene siden teamene som jobber med utvikling jobber med flere ulike tjenester og både gjør nyutvikling og forvaltning. Det er derfor ikke mulig å gi noe eksakt beløp på potensiell innsparing ved at tjenester ikke lages flere ganger. Men grove anslag basert på dagens drifts- og utviklingskostnader viser et innsparingspotensiale i størrelsesorden flere hundre millioner kroner, forutsatt at tilgjengelige ressurser utnyttes effektivt, og at de ulike aktørenes behov kan dekkes på en fullgod måte gjennom én leverandør eller felles løsning.

Fylkeskommunene etterlyser mer samarbeid om digitale tjenester. Et gjennomgående tema er at dagens digitale tjenester er preget av fragmentering og dobbeltarbeid. Det finnes samarbeid i sektoren, men det er ingen strukturer som sikrer en helhetlig og samlet prioritering.

Vy har pekt på at dagens modell gir togselskapene liten innflytelse, hemmer deres innovasjonskraft, inneholder mål som er i konflikt med hverandre, gir unødvendig høy kostnadsbruk og resulterer i at kundene ikke får like gode digitale tjenester som de kunne fått.

Vy opplever også at samarbeidet og tilliten mellom Entur, togoperatørene og det fylkeskommunale nivået blir svekket, ved at Enturs salgskanal i praksis er i konkurranse med togselskapenes og fylkeskommunenes salgskanaler.

3.2.4 Nye reguleringer i EU øker behovet for digital samordning

Nye EU-reguleringer øker kravene til digital samordning. Eksempler på dette er forordningen for multimodal reiseinformasjon (MMTIS) og en planlagt regulering som skal gjøre det enklere å kjøpe reiser på tvers av transportaktører. Også EUs jernbanepakke 4 kan gi behov for å endre dagens avtaler om digitale tjenester for sømløs mobilitet. Dette er fra EUs side begrunnet i at økning i kommersiell togtrafikk vil kreve bruk av lov og forskrift for gjennomgående billettering i stedet for bruk av avtaler.

4 Anbefalt samhandlingsmodell

4.1 Alternativer som er vurdert

Vi har vurdert tre alternative samhandlingsmodeller:

- Modell 1: Beholde dagens selskapsstruktur for tjenesteutviklerne, men supplere med en rådsmodell som skal styrke samhandlingen om digital tjenesteutvikling
- Modell 2: Samme som modell 1, men supplert med forpliktende avtaler om samarbeid om digitale tjenester (vår anbefaling)
- Modell 3: Endret organisering, rammer og/eller eierskap for dagens tjenestetilbydere

Modell 1 og 2 er grundig vurdert etter disse vurderingskriteriene:

- Blir drift, forvaltning og utvikling av digitale tjenester mer kostnadseffektivt?
- Legger modellen til rette for fleksibel og smidig utviklingsmetodikk?
- Ivaretar modellen balansen mellom jernbane- og kollektivaktørenes behov for påvirkning på tjenesteutviklingen og styring/oppfølging av budsjettmidlene?
- Gir modellen effektive beslutningsmodeller i utførende ledd?
- Bidrar modellen til økt innovasjon, utvikling og utvidelse av digitale løsninger i tråd med nasjonale og regionale mål?

Vi har valgt å ikke vurdere modell 3 etter de samme kriteriene. Vi redegjør i stedet kort for modellen her.

Innenfor modell 3 finnes det en rekke ulike kombinasjoner av organisasjonsformer, selskapsstrukturer, eierskapsmodeller og oppgavefordeling. Et eksempel kan være at ulike nasjonale tjenestetilbydere spesialisere seg på ulike typer kollektivtransport (for eksempel jernbane *eller* fylkeskommunal kollektivtransport), eller på ulike typer digitale tjenester.

Å samle tjenesteutviklingen i selskap som er eid av både staten og fylkeskommunene, vil kunne gi styringsutfordringer. Det er fordi staten og fylkeskommunene kan ha ulike interesser.

Å splitte opp ansvaret for digitale tjenester til ulike former for kollektivtransport kan også redusere opplevelsen av sømløs mobilitet for de reisende. Før man eventuelt kan gå videre med en endret organisering av tjenestetilbyderne, må rettslige, organisatoriske og politiske forutsetninger avklares.

Vi vurderer at modell 3 ikke er aktuell på kort og mellomlang sikt. Dette er i tråd med anbefalingen fra Kollektivtrafikkforeningens utredning fra 2024, om en stegvis tilnærming til ett felles samarbeid for digital tjenesteutvikling, som også ligger til grunn for anbefalingene i denne rapporten.

4.1.1 Vurdering av modell 1 (ikke anbefalt)

Modell 1 er lik modell 2 (nærmere beskrevet i 4.2), men **uten** en klar målsetting og forventning om å inngå forpliktende avtaler mellom aktørene.

Modellen innebærer å etablere en rådsmodell for fylkeskommunene, kollektivselskapene, togselskapene, Entur og Jernbanedirektoratet. Samarbeidet er frivillig, og partene er ikke bundet av forpliktende avtaler.

Det som skiller denne modellen fra dagens situasjon, er et strategisk råd som samler alle aktørene, samt et partsnøytralt sekretariat for det strategiske rådet. Dagens brukerråd endres ikke, men blir en del av rådsmodellen.

Modellen inneholder mange gode momenter og fungerer som et første skritt mot å styrke samhandlingen og samle aktørene om felles strategi og felles mål.

Vi ser likevel at det er en svakhet at modellen ikke forplikter aktørene til felles prioriteringer. Dette er bedre ivare tatt i modell 2, som er innrettet mot forpliktende samarbeidsavtaler.

4.2 Anbefalt modell

Vi anbefaler modell 2, det vil si en modell som:

- i første steg etableres en rådsmodell innenfor rammene av dagens eier- og selskapsstrukturer.
- i neste steg utvikles forpliktende avtaler om samarbeid om digitale tjenester.
- legger til rette for videre stegvis og langsiktig utvikling i retning av et enda tettere samarbeid mot én felles digital infrastruktur.

Modellen ivaretar behovet for helhetlig koordinering på tvers av aktører og nivåer i sektoren. Vi anbefaler å etablere en rådsstruktur som er innrettet mot samordning og som gir grunnlag for en stegvis tilnærming til forpliktende avtaler.

For å få positiv effekt, må partene etablere felles mål og enes om å samarbeide om å nå målene. Så raskt rådsmodellen er etablert, bør det strategiske rådet og sekretariatet legge til rette for forpliktende samarbeid om utvikling og forvaltning for de partene som ønsker det. Dette er nærmere beskrevet i kapittel 4.2.1.

Den anbefalte modellen innebærer ingen endring i eierskap, styringslinjer eller organisasjonsstruktur for virksomhetene som utvikler digitale løsninger.

Samhandlingsmodellen forplikter alle aktører til å jobbe mot felles mål, samtidig som de enkelte aktørenes behov ivaretas. Modellen skal legge til rette for felles prioriteringer, koordinert innsats, fleksibel og smidig systemutvikling og effektive beslutningsprosesser.

4.2.1 En sektorovergripende modell med tre nivåer

Modellen er sektorovergripende og har tre nivåer:

Det strategiske rådet representerer en ny arena, sammenliknet med dagens situasjon. Rådets ansvar er å koordinere de digitale satsingene i sektoren, på tvers av nivåer og aktører. En slik overgripende koordinering mangler i dag. Rådet gir konsensusbaserte råd og anbefalinger knyttet til overordnede strategier, nasjonal porteføljestyling og rammebetingelser. Arbeidet må forankres i de ulike aktørenes egne planprosesser og budsjetter. Rådet vil bestå av rundt 30 deltakere, med representanter fra statlige og fylkeskommunale myndigheter, tog- og kollektivselskaper og digitale tjenestetilbydere som Entur og TET Digital. Rådet ledes av Jernbanedirektoratet.

Hvordan det strategiske rådet konkret skal fungere og innrettes, bør drøftes nærmere sammen med aktørene før rådet etableres.

Brukerrådene er en videreføring av dagens brukerråd, og skal sikre tett brukermedvirkning i utviklingen av digitale tjenester. Forskjellen fra dagens situasjon, er at brukerrådene får en kopling til det strategiske rådet, hvor alle aktørene er representert. Brukerrådenes viktigste leveranse vil være å gi innspill til veikart for tjenesteutviklingen i utførende ledd, for eksempel Entur eller TET Digital. Det er brukerne av tjenestene (togselskaper og fylkeskommunale kollektivselskaper) som utgjør brukerrådene.

Rådene skal fortsatt ledes og administreres av den enkelte tjenestetilbyderen (som Entur og TET Digital).

Sekretariatsfunksjonen er en ny funksjon sammenliknet med dagens situasjon. Sekretariatet for det strategiske rådet skal forberede beslutningsunderlag og sørge for god koordinering mellom det strategiske rådet og brukerrådene. Sekretariatet bør bestå av 2 årsverk fra Jernbanedirektoratet pluss representanter for partene. Jernbanedirektoratet leder sekretariatsfunksjonen og finansierer administrative kostnader. Hver deltaker lønnes av egen arbeidsgiver.

4.2.2 Neste steg: forpliktende samarbeidsavtaler

Når rådsmodellen er etablert, anbefaler vi at det strategiske rådet setter tydelige felles mål og diskuterer om arbeidet skal innrettes mot forpliktende samarbeidsavtaler. Alle avtaler bør i tilfelle inngås frivillig mellom partene.

Forpliktende samarbeidsavtaler kan for eksempel være:

- forpliktelser om å nå felles mål

- økonomiske forpliktelser
- regulering av nasjonale fellestjenester
- leveranseforpliktelser (på et overordnet nivå)
- avtaler som spesifiserer tjenestenivå
- finansierings- eller infrastrukturbidrag
- offentlig-offentlig-samarbeid (OOS)

Innholdet i avtalene, avtaleomfanget og hvem som er parter i avtalene, vil avhenge av partenes behov og ønsker. Avtaler kan inngås mellom alle aktører eller bare enkelte aktører. Staten trenger ikke å være en part i avtalene, for eksempel kan fylkene inngå avtaler om digitale tjenester som dekker fylkeskommunale behov.

Forskjellen fra dagens situasjon er at sekretariatet og strategisk råd legger til rette for at forpliktende avtaler kan inngås.

4.3 Positive og negative virkninger

4.3.1 Tiltakene kan gi betydelige besparelser

Den foreslåtte samhandlingsmodellen vil ikke gi en direkte besparelse, men vil legge til rette for å realisere gevinster gjennom økt samarbeid og bedre samordning enn dagens situasjon. Vår kartlegging viser at i dag bruker de som tilbyr digitale tjenester for sømløs mobilitet finansiert av offentlige midler, ca 400 millioner kroner per år på nyutvikling og investeringer og ca 1147 millioner på drift og forvaltning av tjenestene. Dette blir til sammen 1547 millioner kroner per år. I kapittel 3.2.3 har vi gjengitt en oversikt over tjenester som utvikles i parallell av ulike tjenesteleverandører som alle er finansiert av offentlige midler.

Fylkeskommunene og tjenestetilbyderne har organisert utviklingsarbeidet og regnskapene sine på forskjellige måter. Det har derfor ikke vært mulig å hente ut presise tall på kostnader for hver enkelt tjeneste. Men gitt de samlede kostnadene for digitale tjenester, og at en betydelig andel av disse tjenestene utvikles i parallell, så er våre grove anslag at innsparingspotensialet er i størrelsesorden flere hundre millioner kroner per år.

Ved at aktørene i større grad samarbeider om utvikling og drift av de digitale tjenestene, kan det gi et vesentlig mer effektivt ressursbruk både til utvikling og drift av tjenestene

Rapporten «En stegvis tilnærming til et felles samarbeid for digital tjenesteutvikling» peker også på betydelige gevinster ved at tjenester som i dag utvikles i parallell slås sammen:

«Arbeidsgruppa forventer at en sammenslåing av tjenestene for de aller fleste av tjenesteområdene vil gi økte kostnader på kort sikt, men vil kunne gi gevinster på lengre sikt. Innenfor rammene av denne utredningen har det ikke vært mulig å utarbeide konkrete anslag på størrelsesorden på potensielle innsparinger ved en sammenslåing til én felles digital infrastruktur.(...)»

Samtidig er det arbeidsgruppas klare oppfatning at det på sikt vil kunne realiseres betydelige gevinster ved en sammenslåing til én felles digital infrastruktur. På flere av tjenesteområdene fremstår sammenslåing som en lavhengende frukt, eksempelvis innen formidling av grunndata. Også for de mer komplekse tjenesteområdene vurderer arbeidsgruppa det som sannsynlig med store gevinster, gjennom å unngå utvikling og drift av parallelle tjenester, og ved å bruke ressursene til enda bedre tjenester i én felles digital infrastruktur.»

Vi mener at et nødvendig steg mot å nå effektmålene for samfunnet, er å bygge tillit, etablere felles situasjonsforståelse og bygge en sterk samhandlingskultur på tvers av forvaltningsnivåer og selskaper.

Størrelsen på gevinstene avhenger av flere faktorer, som hvilke digitale tjenester aktørene ønsker å samarbeide om, og hvilke kostnader og mulige besparelser som er knyttet til tjenestene. Og det vil avhenge av hvor komplisert og dyrt arbeidet med å lage nye fellesløsninger er.

Med det sagt, vil selv små prosentvise besparelser kunne gi betydelige gevinster fordi ressursbruken i dag er stor.

Samtidig vil det også være noen kostnader knyttet til den nye samhandlingsmodellen. Disse er beskjedne. Vi beregner kostnadene til mellom 5,3 og 8 millioner kroner årlig.

Beregningen er et anslag basert på erfaringer fra lignende strukturer på e-helseområdet.

Kostandene fordeler seg slik:

- sekretariat for strategisk råd (2 -3 millioner kroner i lønnskostnader for Jernbanedirektoratet pluss lønnskostnader for aktører som ønsker å stille ressurser til rådighet i sekretariatet)
- deltakelse i strategisk råd (0,3 – 1 million kroner)
- deltakelse i brukerråd (ikke beregnet)
 - På kort sikt beregner vi at ressursbruken i brukerrådene er lik dagens nivå, men at ressursbruken på sikt kan øke.
 - Brukerrådene lønnskostnader finansieres i dag av den enkelte aktør som deltar. Vi legger til grunn at denne praksisen videreføres.

4.3.2 Mer samarbeid kan skape innovasjon og bedre tjenester

Modellen vil legge til rette for mer innovasjon og utvikling av brukervennlige tjenester for sømløs mobilitet. Det kan være nye eller endrede tjenester, produkter, prosesser, organisering eller kommunikasjon. Ved at fylkeskommunale kollektivselskaper får bedre tilgang til felles nasjonale tjenester uten at de må betale mer, kan det frigjøre midler til innovasjon og lokalt tilpassede tjenester.

Med en mer åpen innovasjonsprosess og struktur for godt samarbeid, kan vi øke sjansen for suksessfulle utviklingsprosesser. I innspillsmøtene vi har gjennomført, peker særlig de mindre fylkeskommunale kollektivselskapene på at økonomi og kompetanse begrenser deres innovasjonsmuligheter i dag, og at de er helt avhengige av å samarbeide med andre for å kunne utvikle og innovere digitale tjenester i tråd med kundenes behov.

Rådsmodellens mål om å styrke samarbeidet vil også støtte målene i stortingsmeldingen «En innovativ offentlig sektor (Meld. St. 30 (2019–2020)). Stortingsmeldingen peker på samarbeid i offentlig sektor som et sentralt virkemiddel for å få til mer innovasjon.

4.3.3 Modellen vil kunne bidra til effektive beslutningsprosesser

Modellen vil kunne bidra til effektive beslutningsprosesser gjennom tydelig rolle- og ansvarfordeling mellom de ulike rådene:

- Det strategiske rådet vil tilrettelegge for drøfting og anbefalinger om felles strategisk retning.
- Brukerrådene vil gi innsikt i brukernes behov på en effektiv og systematisk måte, og sikre gode beslutningsprosesser rundt utviklingsteamene.
- Et velfungerende sekretariat som leverer gode saksunderslag og legger til rette for en god struktur på møtene i strategisk råd, vil også være viktig for å lykkes.

Det er en risiko for at man gjennom modellen ikke lykkes med å balansere de ulike behovene til staten, fylkeskommunene og kollektivselskapene på en hensiktsmessig måte. Det er på den ene siden en risiko for at rådet blir en arena for å fremme særinteresser og/eller enkeltaktører får for stor påvirkning. På den andre siden kan det også være en risiko for at rådet ikke i tilstrekkelig grad gir aktørene muligheter for innflytelse og medvirkning i tjenesteutviklingen. Risikoen for at statens, fylkeskommunenes og kollektivselskapenes behov ikke ivaretas, vurderes likevel å være begrenset som følge av at rådet ikke endrer eksisterende styringsmekanismer.

Samtidig er det en risiko for at rådsmodellen og de forpliktende avtalene fører til mer komplekse beslutningsprosesser og at vi dermed ikke oppnår de effektivitetsgevinstene som er beskrevet over. Grunnen er at denne modellen vil innebære en ekstra struktur for koordinering, i tillegg til de som allerede finnes.

For å motvirke denne risikoen er det viktig at det etableres en reell vilje til samarbeid, og at politisk nivå støtter opp under samarbeidet.

5 Anbefalt finansieringsmodell

5.1 Alternativene som er vurdert

Finansiering av digitale tjenester for sømløs mobilitet kan utformes på en rekke ulike måter med hensyn til hvem som skal betale for hva, og på hvilken måte. Vi har delt kostnadene inn i to hovedkategorier: utviklingskostnader og drifts- og forvaltningskostnader. Deretter har vi vurdert hvem som bør finansiere de ulike kostnadene, på et prinsipielt nivå.

Vi har anbefalt hvilke prinsipper som bør legges til grunn i utformingen av finansieringsmodell for kostnadskategoriene. Prinsippene er ment som et rammeverk for å utforme konkrete finansieringsmodeller og kostnadsfordelingsnøkler – enten generelt eller per tjenestekategori

Vi har vurdert tre prinsipielle hovedmodeller for finansiering av drifts-, forvaltnings- og utviklingskostnader

- **Modell 1: Statlig finansiering** – kostnadene dekkes fullt og helt av staten
- **Modell 2: Brukerfinansiering** – kostnadene dekkes fullt og helt av aktørene (via tjenestebrukerne)
- **Modell 3: Kombinasjon av stat og aktører** – kostnadene deles mellom staten og de aktørene som bruker tjenestene (togselskapene, fylkeskommunene og kollektivselskapene), som er **vår anbefaling**.

I utgangspunktet bør det være opp til fylkeskommunene, kollektivselskapene og tjenestetilbyderne å beslutte innretning av finansiering de selv har ansvaret for. I denne utredningen har vi derfor avgrenset oss til å vurdere områder der staten har et særskilt ansvar for finansiering. Vi skiller mellom kostnader til utvikling og kostnader til drift og forvaltning.

Vurderingene er gjort i henhold til sju kriterier angitt i oppdraget fra Samferdselsdepartementet. Det innebærer at vi har vurdert om modellen:

- gir insentiver til samfunnsøkonomisk riktig bruk
- understøtter kostnadseffektiv utvikling og drift
- legger til rette for hensiktsmessig utviklingsmetodikk (fleksibel og smidig)
- er enkel å forstå og å administrere, med forutsigbarhet for alle parter
- tar hensyn til om det er et pålegg om bruk av tjenestene, eller om det er tjenester som tilbys i konkurranse med andre
- tar hensyn til om løsningene skal brukes utenfor egen sektor og/eller i privat sektor

- tilrettelegger for innovasjon og utvikling

5.2 Vurdering av statlig finansiering og brukerfinansiering (ikke anbefalt)

5.2.1 Modell 1: Statlig finansiering

Statlig finansiering kan gi god oversikt over hvordan tjenestene finansieres, og det kan gi et stabilt og riktig perspektiv på samfunnsnyten av tiltakene. Men denne modellen kan betydelig svekke insentivene til å bruke ressursene kostnadseffektivt og samfunnsøkonomisk riktig.

Modellen mangler fleksibilitet til å håndtere varierende bruk, markedsdynamikk og smidige utviklingsprosesser som baserer seg på reelle brukerbehov. Risikoen for overinvestering, overforbruk og ineffektiv ressursbruk er betydelig.

Styrker ved statlig finansiering:

- Enkel å forstå og administrere
- Gir staten mulighet til langsiktig finansiering
- Legger til rette for helhetlige samfunnsøkonomiske vurderinger
- Senker terskelen for tilgang til tjenester
- Kan gi stabilitet i tjenestetilbudet

Svakheter ved statlig finansiering:

- Mangler kopling mellom bruk og finansieringsansvar
- Risiko for overinvestering og overforbruk
- Vanskelig å få fullstendig informasjon om reelle behov og kostnader
- Svake insentiver til kostnadseffektivitet hos aktørene
- Uforutsigbarhet knyttet til årlige budsjettprosesser
- Lite fleksibel ved endret etterspørsel eller behov for rask skalering
- Ressurskrevende oppfølging og kontroll fra statens side

5.2.2 Modell 2: Brukerfinansiering

Vi vurderer at en brukerfinansiert modell vil være bedre enn en ren statlig finansiering på flere sentrale kriterier, særlig når det gjelder kostnadseffektivitet, fleksibilitet og markedstilpasning. Men den skårer vesentlig dårligere enn ren statlig finansiering på flere kriterier når det gjelder utviklingskostnader. Når det gjelder drift og forvaltningskostnader, skårer modellen kun marginalt bedre enn statlig finansiering på kriteriet om samfunnsøkonomisk riktig bruk, og mer negativt for utviklingskostnader. Vi vurderer modellen som likeverdig med statlig finansiering når det gjelder å fremme innovasjon og utvikling i tråd med nasjonale og regionale mål.

Den grunnleggende utfordringen er at modellen ikke fullt ut ivaretar hensynet til at tjenestene skal ha bred samfunnsnytte, også når det går utover aktørenes gevinster.

Styrker ved brukerfinansiering:

- Styrker insentiver til kostnadseffektiv drift og utvikling
- Tydelig sammenheng mellom nytte og betaling
- Reduserer risiko for overforbruk
- Gir mer forutsigbar finansiering enn statlige bevilgninger
- Fleksibel ved økt etterspørsel og bruk
- Bedre tilpasning til konkurranse- og statsstøtteregler
- Legger til rette for markedsdynamikk og innovasjon

Svakheter ved brukerfinansiering:

- Risiko for underutvikling av tjenester med høy samfunnsnytte
- Samfunnsøkonomiske gevinster kan bli underprioritert
- Motstand mot utvikling av obligatoriske tjenester
- Mer uforutsigbar finansiering for frivillige tjenester
- Økt administrativt og byråkratisk behov
- Kan gi ulik tilgang og bruk mellom aktører

5.3 Anbefalt modell: kombinasjon av stat og aktører

Vi anbefaler en kombinasjonsmodell, hvor kostnadene deles mellom staten og de aktørene som bruker tjenestene, det vil si togselskapene, fylkeskommunene og kollektivselskapene (modell 3).

5.3.1 Staten og aktørene deler på utviklings- og driftskostnadene

Hovedprinsipp

Hovedprinsippet i modellen er at både staten og aktørene er med på å finansiere digitale tjenester for sømløs mobilitet. Vi har skilt mellom utviklingskostnader og driftskostnader.

Vi har også skilt mellom obligatoriske og ikke-obligatoriske tjenester. I dag er det obligatorisk for fylkene å betale for støttetjenester for elektronisk billettering (uavhengig av om man bruker disse). Det er også obligatorisk å avlevere sanntidsdata, rutedata, stoppestedsdata og takstdata. I tillegg er det obligatorisk å legge Jernbanedirektoratets håndbøker til grunn når man kjøper nye billettsystemer eller gjør vesentlige oppdateringer i eksisterende.

Det er utenfor mandatet for utredningen å fastsette *hvilke* tjenester som skal gjøres obligatorisk å bruke i framtida. Vi har imidlertid utviklet kriterier som bør ligge til grunn for at en tjeneste skal være obligatorisk. Tjenestene bør da oppfylle følgende behov:

- Kundebehov: Alle aktører må bruke tjenesten for å gjøre reisen enklere for kundene.
- Nettverkseffekter: Felles tjeneste gir ikke alltid direkte verdi for hver aktør, men mangel på felles bruk skaper store negative konsekvenser for andre og for helheten.
- Teknisk monopol: Tjenesten kan av tekniske grunner bare leveres av én aktør.
- Markedssvikt: Markedet klarer ikke alene å tilby en god nok løsning.

Tjenester som ikke innfrir disse kriteriene, bør i utgangspunktet være valgfrie for den enkelte aktør å benytte. For ikke-obligatoriske tjenester må anskaffelsesregler følges, disse tjenestene må konkurranseutsettes og kan ikke være fellestjenester. Dette håndteres i dag blant annet gjennom OMS og TET Digital.

Vår anbefalte finansieringsmodell viderefører i hovedsak dagens struktur, men bygger i større grad på at den aktøren som har mest nytte av en tjeneste, også har størst ansvar for å finansiere den. I grensetilfeller bør kostnadene til store satsninger fordeles etter konkret kost-nytte-vurdering. Mindre satsninger fordeles etter forhåndsbestemte regler som partene etablerer i fellesskap.

Under her oppsummerer vi hvilke prinsipper vi mener bør ligge til grunn ved utforming av finansieringsmodeller:

Prinsipper for finansiering av nyutvikling og større utvidelser (utviklingskostnader) av obligatoriske og ikke-obligatoriske tjenester

- Staten bør ta et særlig ansvar for å finansiere felles data- og digitaldrevet sømløs mobilitet på nasjonalt nivå, mens fylkeskommuner og kollektivselskap (herunder togselskaper) bør bidra

med finansiering av tjenester som gir nytte og økonomiske gevinster innenfor deres egne ansvarsområder.

- For større satsinger vurderes fordeling av utviklingskostnader i det enkelte tilfellet basert på kost-nytte-vurderinger.
- For mindre satsinger og utviklingsprosjekter, som ikke kan dekkes av tjenestetilbydernes eksisterende rammer, bør partene i samråd vurdere å etablere forhåndsbestemte regler for kostnads- og risikofordeling innenfor de ulike utviklings- og tjenesteområdene
- Den enkelte aktør dekker kostnader til egne særskilte utviklingsbehov som i liten grad gir nytte for andre.
- For nyutvikling og større utvidelser av ikke-obligatoriske tjenester som tilbys i konkurranse med andre, må anskaffelsesregler, statsstøtteregolverket og konkurranseloven følges.

Prinsipper for finansiering av drift og forvaltning

Prinsipper for finansiering av drift og forvaltning av ikke-obligatoriske tjenester

- Aktørenes bidrag baseres på en prismodell utformet av tjenestetilbyder (lisens, abonnement stykkpris eller lignende).
- Brukerdrevne variable kostnader prises basert på marginalkostnader ved økt bruk av tjenesten.
- Der samfunnsøkonomiske hensyn taler for det, kan staten gi støtte for å gi incentiver til bruk av felles tjenester. Det må sikres at statsstøtterettslige prinsipper overholdes, og at støtten ikke gir negative konkurransemessige konsekvenser.

Prinsipper for finansiering av drift og forvaltning av obligatoriske tjenester

- Gebyrordninger og andre obligatoriske betalingsinnretninger bør fordele kostnader mellom stat, togselskaper og kollektivselskaper/fylkeskommuner på en måte som reflekterer både nytte og kostnadsdrivere og gir samfunnsøkonomisk riktige incentiver til bruk.
- Dersom det er samfunnsmessige gevinster ved at alle bruker samme tjeneste, og denne gevinsten er større enn den nytten fylkene/togselskapene direkte har fra bruk av tjenesten, så bør man vurdere om staten skal dekke gapet mellom den totale drift- og forvaltningskostnaden og de økonomiske gevinstene aktørene har fra tjenesten.
- Brukerne bør betale et bruksavhengig gebyr som reflekterer de marginale samfunnsøkonomiske kostnadene ved bruk.
- For brukernes bidrag til dekning av faste kostnader til drift- og forvaltning bør man benytte et fastledd som er bruksuavhengig.

5.3.2 Økt direkte finansiering til Entur via Jernbanedirektoratet, redusert vederlag for togselskapene

I dag finansierer togselskapene en stor andel av utviklingskostnadene for Enturs digitale tjenester. Vi foreslår at en større andel av kostnadene for salgs- og billetteringstjenestene i Entur finansieres direkte over statsbudsjettet gjennom Jernbanedirektoratet, og at togselskapenes vederlag til Entur blir redusert. Med denne endringen blir kostnadene mer jevnt fordelt mellom togselskaper og fylkeskommunale kollektivselskaper.

5.4 Positive og negative virkninger av anbefalingen

5.4.1 Risikoen for over- og underfinansiering reduseres

Vår anbefalte løsning reduserer risikoen for både over- og underfinansiering ved at:

- staten dekker kostnader til tjenester som brukes over hele landet og kommer de reisende til gode på tvers av transportører.
- fylkeskommunene, kollektiv- og togselskapene bidrar med å finansiere skreddersydde tjenester som gir direkte økonomiske gevinster eller bygger opp under regionale og lokale mål

Dette legger til rette for mer innovasjon, samt at utviklingsaktivitetene ivaretar reelle behov i sektoren.

Når aktørene står for finansieringen gjennom brukerbetaling, skaper vi et tydeligere kundeforhold til tjenestene, ved at sluttbrukerne betaler for tjenestene de bruker. Og når aktørene må bidra økonomisk, får de større innflytelse på prioriteringer og styringen av den videre utviklingen.

5.4.2 Flere aktører med egne budsjettprosesser kan skape usikkerhet

Modellen krever at man – gjennom rådsmodellen – gjør grundige vurderinger av kostnadsfordelingen mellom aktørene fra tiltak til tiltak. Fordelingen av kostnadene skal ta utgangspunkt i den konkrete nytten aktørene har av tiltaket.

Selv om modellen kan gi god forutsigbarhet i finansieringen, kan involveringen av flere aktører med egne budsjettprosesser skape noe usikkerhet.

5.5 Anbefaling om videre arbeid

5.5.1 Implementering av anbefalt løsning

Vi anbefaler at strategisk råd etableres så snart som mulig i tett dialog med aktørene i sektoren. Et viktig punkt er avklaring av deltakere. I tidligere samhandlingsmodell har deltakere vært daglige ledere i alle administrasjonsselskapene og tilsvarende ledere fra de fylkeskommunene som ikke har administrasjonsselskap, samt representanter fra Jernbanedirektoratet og Entur. Nå er intensjonen at også representanter fra fylkeskommunene som eiere skal delta, samt representanter fra togselskapene og TET Digital. På sikt kan det også bli aktuelt med representasjon for private, kommersielle transportører. Partene må i samarbeid drøfte hva som er en hensiktsmessig sammensetning for å sikre at rådet blir funksjonelt. Dette kan eventuelt gjøres i flere runder hvor man starter bredt og smalner inn etter hvert. Det kan for eksempel gjøres gjennom at interesseorganisasjonene for deltakergruppene får et gitt antall representanter hver.

Etter at strategisk råd er etablert, bør rådet bli enige om følgende:

- Prinsippene for hvordan koordineringen på strategisk nivå skal foregå
- Rutiner for sekretariatets og brukerrådenes arbeid
- Hvilke avtaler det er behov å etablere tidlig, og hvordan disse bør innrettes

Videre fremdrift og tiltak bør skje på bakgrunn av vurderinger fra strategisk råd.

5.5.2 Alle som ønsker det, bør kunne bruke Enturs salgs- og billetteringstjenester

Staten har gjennom Entur utviklet baksystemer for salg, som er tilpasset forventede kommende krav fra EU. Vi anbefaler at disse baksystemene gjøres tilgjengelige for alle som ønsker det, ved å utvide tjenestespekteret i dagens gebyrordning.

En utvidelse av tjenestene som omfattes av gebyrordningen bør ikke øke fylkenes samlede kostnader, og det faste grunnbeløpet i dagens gebyrordning bør videreføres uendret for det fylkeskommunale nivået. Økningen i gebyret bør kun omfatte merkostnaden ved den økte bruken. Dette er mulig fordi dette er tjenester som allerede er etablert, og som allerede i dag er finansiert av staten.

De som ønsker å ta systemene i bruk, må kunne påvirke utvikling av funksjonalitet. Å ta i bruk Enturs systemer må ikke være til hinder for å ha egne kanaler og plattformer, samt frihet til å utvikle nye tjenester.

Eventuelle andre endringer i gebyrordningen må vurderes nærmere i samarbeid med kollektivsektoren og utformes innenfor gjeldende konkurranse- og statsstøtteregler.

Et utvidet tjenestespekter i gebyrordningen kan føre til at mindre fylkeskommunale kollektivselskaper får bedre tilgang til allerede eksisterende tjenester. Det kan frigi flere midler til innovasjon lokalt og gi en mer effektiv ressursbruk.

5.5.3 Det bør vurderes om alle reiseprodukter skal legges inn i felles baksystemer og kanaler for billettsalg

Vi anbefaler at det igangsettes et arbeid for å vurdere om alle reiseprodukter skal legges inn i felles baksystemer og kanaler for billettsalg. Slike regulatoriske endringer bør gjøres i tett samarbeid med det fylkeskommunale nivået og øvrige berørte aktører.

Et viktig premiss må være at aktørene fortsatt har frihet til å utvikle egne kanaler, plattformer og tjenester. Samtidig må det tas stilling til om det skal være obligatorisk å utvikle og tilgjengeliggjøre API-er (Application Programming Interface) som kan integreres i en felles digital infrastruktur, slik at transporttjenestene kan inngå i felles kanaler.

6 Konsekvenser for aktørene – oppsummert

Tabellen under oppsummerer konsekvensene av våre anbefalinger for de ulike typene av aktører når det gjelder digitale tjenester for sømløs mobilitet.

Aktør	Konsekvens for innflytelse og samhandling	Konsekvens for finansiering
Fylkeskommunene	Mulighet til å påvirke helheten i tjenestetilbudet, ikke bare tjenestetilbudet fra egen «leverandør» Fortsatt frihet til lokal innovasjon og lokale tjenester	Mer for de samme pengene i gebyrordningen.
Fylkeskommunale kollektivselskaper	Mulighet til å påvirke helheten i tjenestetilbudet, ikke bare tjenestetilbudet fra egen «leverandør». Fortsatt frihet til å utvikle og bruke egne kanaler. Fortsatt frihet til lokal innovasjon og lokale tjenester. Enklere å inngå OOS ⁵ -avtaler med andre aktører om enkelttjenester.	Mer for de samme pengene i gebyrordningen. Utviklingskostnader betales som i dag til egen tjenestetilbyder. Enklere å inngå OOS-avtaler med andre aktører om enkelttjenester. Driftskostnader for fellestjenester flyttes over i gebyrordningen.

⁵ Offentlig-offentlig samarbeid

Togselskaper	Bedre mulighet til å påvirke helheten i tjenestetilbudet ved at de deltar i strategisk råd. Fortsatt frihet til å utvikle og bruke egne kanaler. Fortsatt frihet til lokal innovasjon og lokale tjenester.	Lavere vederlag til Entur. Tilsvarende lavere vederlag fra Jernbanedirektoratet
Private kollektivselskaper som ikke er togselskap	Noe bedre mulighet til å påvirke helheten i tjenestetilbudet.	Fortsatt frivillig å delta i gebyrordningen.
Entur AS	Bedre mulig til å påvirke tjenestetilbud på tvers av tjenestetilbydere. Mulig at flere fylker tar i bruk Enturs tjenester. Flere behov vil kunne bli meldt inn fra fylker. Konkurransereglene gjør at det ikke vil være mulig for Entur å ta i bruk tjenester utviklet av TET Digital uten at dette konkurranseutsettes. Dette er også tilfelle i dag.	Deler inntektene vil komme fra Jernbanedirektoratet i stedet for togselskapene.
TET Digital AS	Bedre mulig til å påvirke tjenestetilbud på tvers av tjenestetilbydere. Enklere tilgang på Enturs tjenesteportefølje.	Kan ta i bruk tjenester fra Entur i stedet for å bekoste utvikling av dette selv.

7 Forutsetninger for en vellykket gjennomføring

Vår anbefalte samhandlingsmodell er bygd på frivillighet. Et suksesskriterium er derfor at aktørene har en betydelig vilje til å samarbeide og forplikte seg til felles mål og prioriteringer.

Samhandlings- og finansieringsmodellene bør evalueres og justeres jevnlig. Evalueringene skal gjøre det lettere å vurdere om det er behov for andre og flere tiltak for å oppnå målene opp mot markedet og sluttbrukerne.