

Styringsrammeverk for nye tilbudsforbedringer på jernbanen

Jonas Toxvig Sørensen, fg. avdelingsdirektør, Jernbanedirektoratet

Forum for statens prosjektmodell, 24.11.2025



Agenda

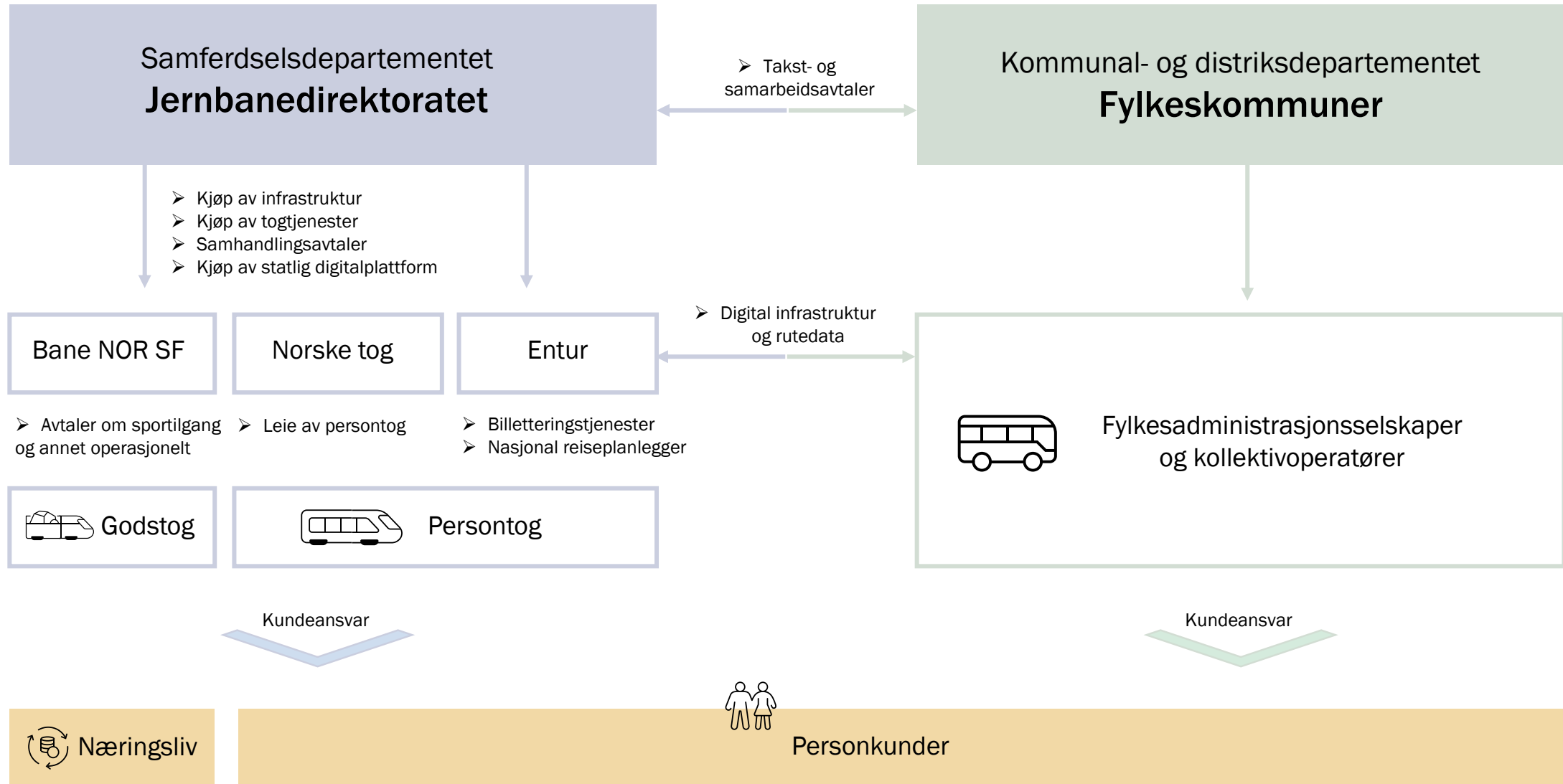
1. Kort om jernbanesektoren
2. Utfordringsbildet
3. Overordnet om styringsrammeverket
4. Oppsummering og videre arbeid



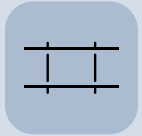
Kort om jernbanesektoren



Organisering av jernbanesektoren



For å utvikle togtilbudet må alle innsatsfaktorer i jernbanesystemet henge sammen i en helhet



Infrastruktur

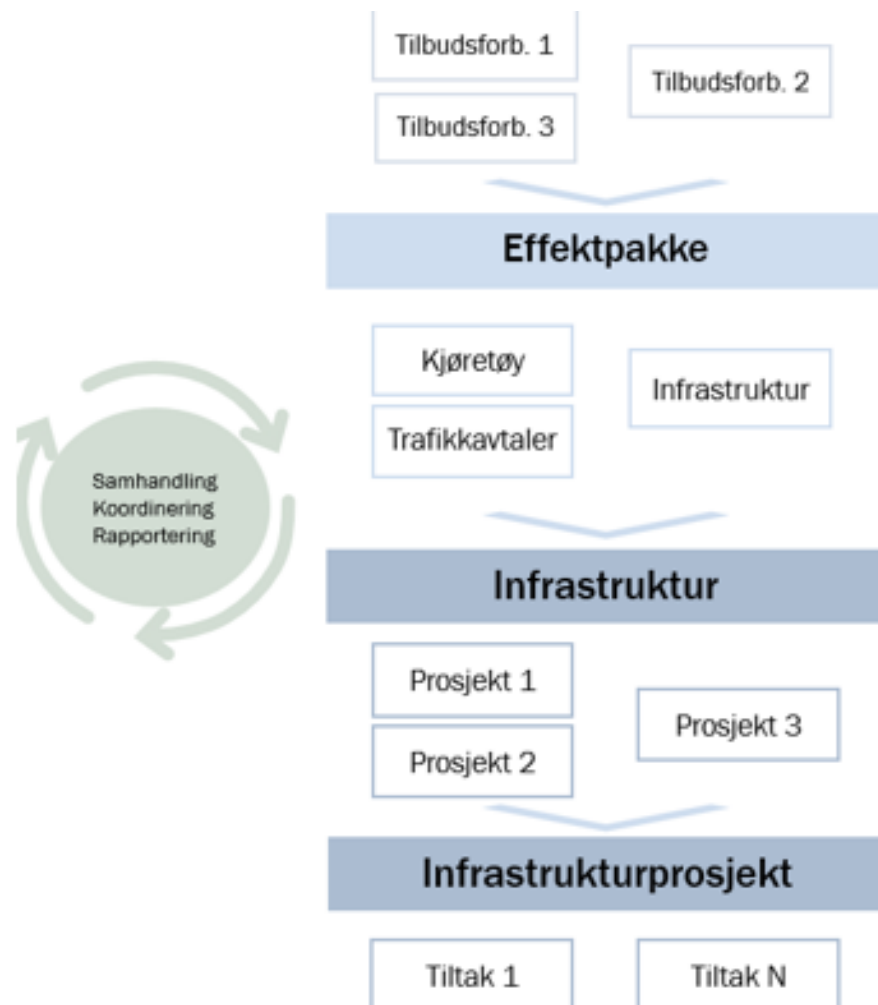


Kjøretøy



Trafikkavtaler

Porteføljen består av ulike nivåer



Utfordringsbildet

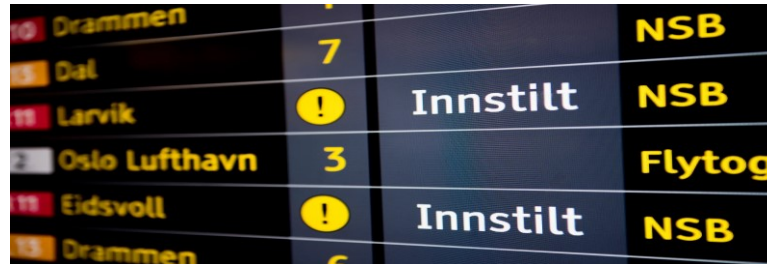


1850 – 1960: Utbygging



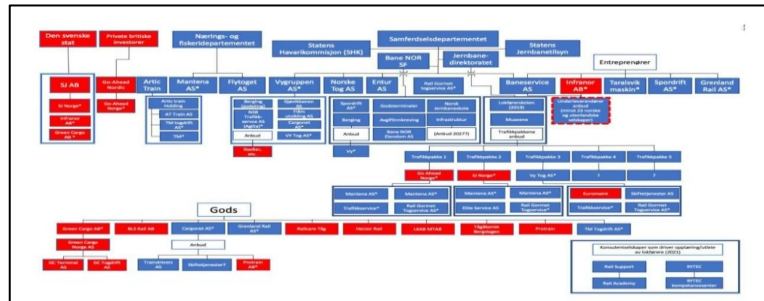
Kontinuerlig utbygging, kraftig vekst i togtrafikken

1960 – 2010: Forvitring



Høstet av tidligere investeringer, nedprioriterte vedlikehold og fornying

2010 – 2025: Reform



Store organisatoriske endringer, kraftig vekst og sprengt kapasitet

Tidligere rapporter har avdekket at det i dagens prosess for utvikling og gjennomføring av nye tilbudsforbedring er...



❌ Uklare roller og ansvar

❌ Ingen helhetlig prosessbeskrivelse

❌ Lav samlet forståelse på tvers av aktører i sektoren om hvem som gjør hva

❌ Krevende å foreta prosessforbedringer når prosessen ikke er dokumentert

Overordnet om styringsrammeverket for nye tilbudsforbedringer på jernbanen



Prosjektets overordnede mål



Klarhet rundt rolle- og
ansvarsdeling i
sektoren



Dokumentere
forenklinger og
justeringer av dagens
system



Formidle dagens
rammeverk for styring
av tilbudsforbedringer

Oversikt over rammeverkets kapittelinndeling

Styringsrammeverk for nye tilbudsforbedringer på jernbanen

03.10.2025

Versjon 3.0

Omfang: 50 sider

1 Introduksjon

2 Rammebetingelser

3 Overordnet beskrivelse av styringsrammeverket

4 Styre samlet portefølje av nye tilbudsforbedringer

5 Utvikling idé til ny tilbudsforbedring

6 Styre den enkelte tilbudsforbedring «fra ide til effekt»

7 Realisere effekt av tilbudsforbedring

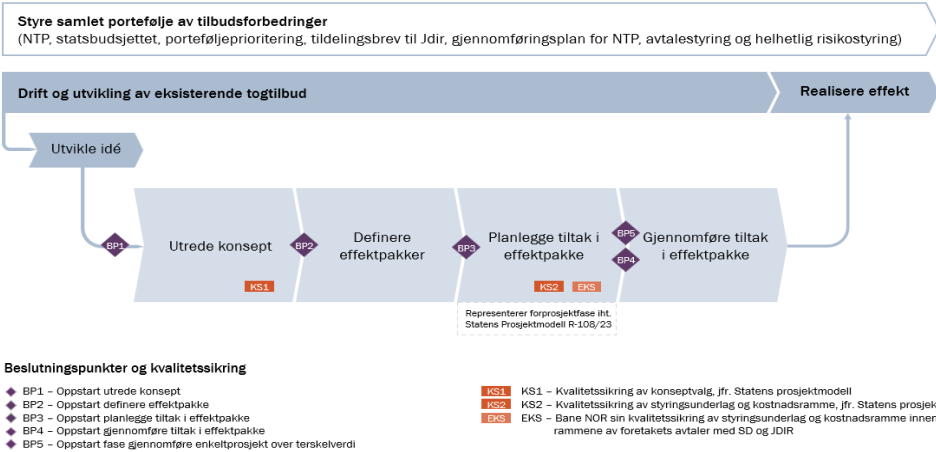
Oversikt over rammeverkets innhold

Dokumentert dagens rammeverk for styring av tilbudsforbedringer

- Tydelig definerte faser som beskriver dagens praksis og sentrale beslutningspunkter
 - Inkl. prosessbeskrivelser som ikke har vært dokumentert tidligere
- Figurer som oppsummerer prosesser, aktiviteter og ansvar
- Omforente begreper og definisjoner

Klarhet rundt rolle- og ansvarsdeling i sektoren

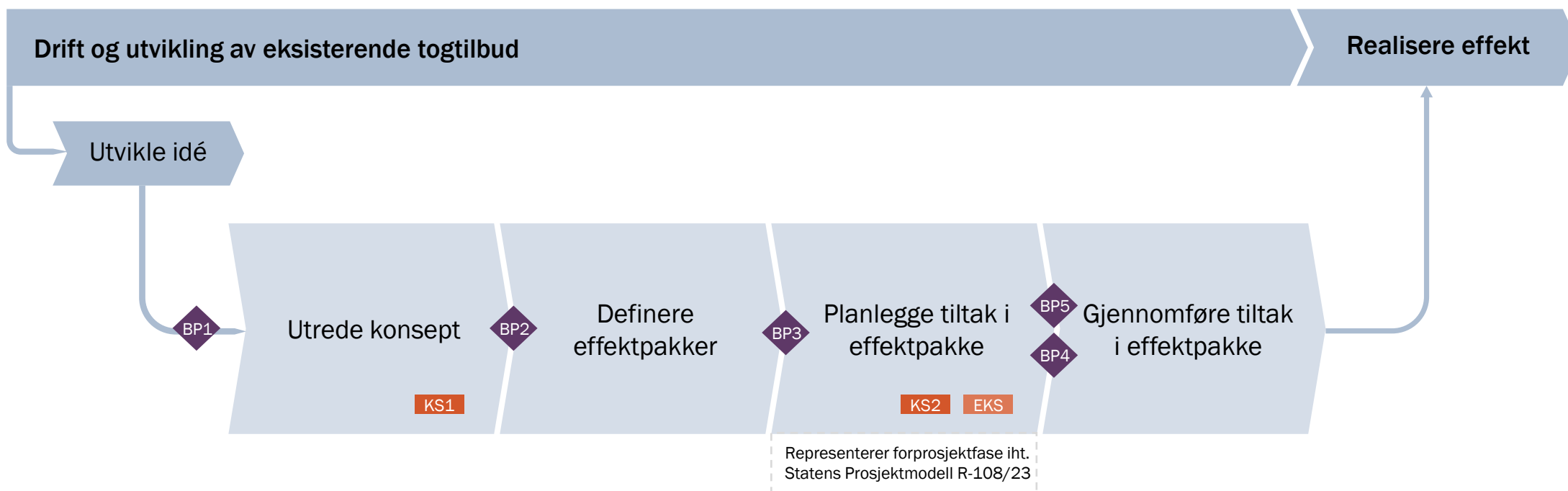
- HUKI-matriser som presiserer roller, ansvar og myndighet per aktivitet og aktør
- Avklarte grensesnitt
- Kartlagt og tydeliggjort uenigheter rundt dagens ansvarsdeling



Aktør	Sentrale aktiviteter					
	Utarbeide oppdrag utredningsfasen	Besvare utredningsoppdrag	Utarbeide prioriteringsoppdrag	Besvare hovedleveranse på prioriteringsoppdrag	Regjering utarbeider stortingsmelding	Stortings-melding behandles i Stortinget
Stortinget						H,U
Regjering					H	K
Samferdselsdepartementet	H,U		H,U		U	K
Jernbanedirektoratet	K	H,U		H,U	K	K
Bane NOR		U		U	K	K
Norske tog		U*		I**		
Togoperatører		K*		I**		

Styre samlet portefølje av tilbudsforbedringer

(NTP, statsbudsjettet, porteføljeprioritering, tildelingsbrev til Jdir, gjennomføringsplan for NTP, avtalestyring og helhetlig risikostyring)

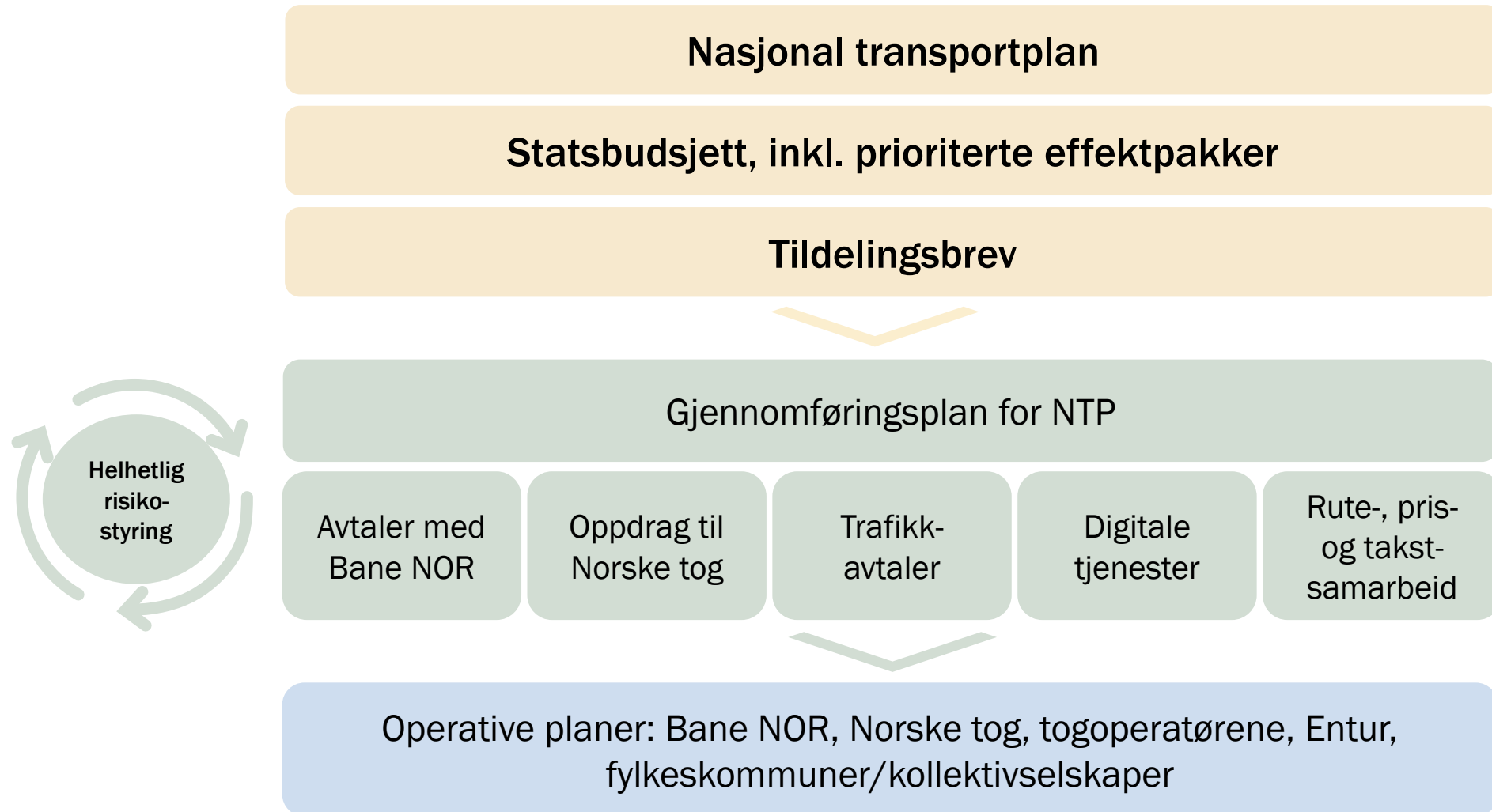


Beslutningspunkter og kvalitetssikring

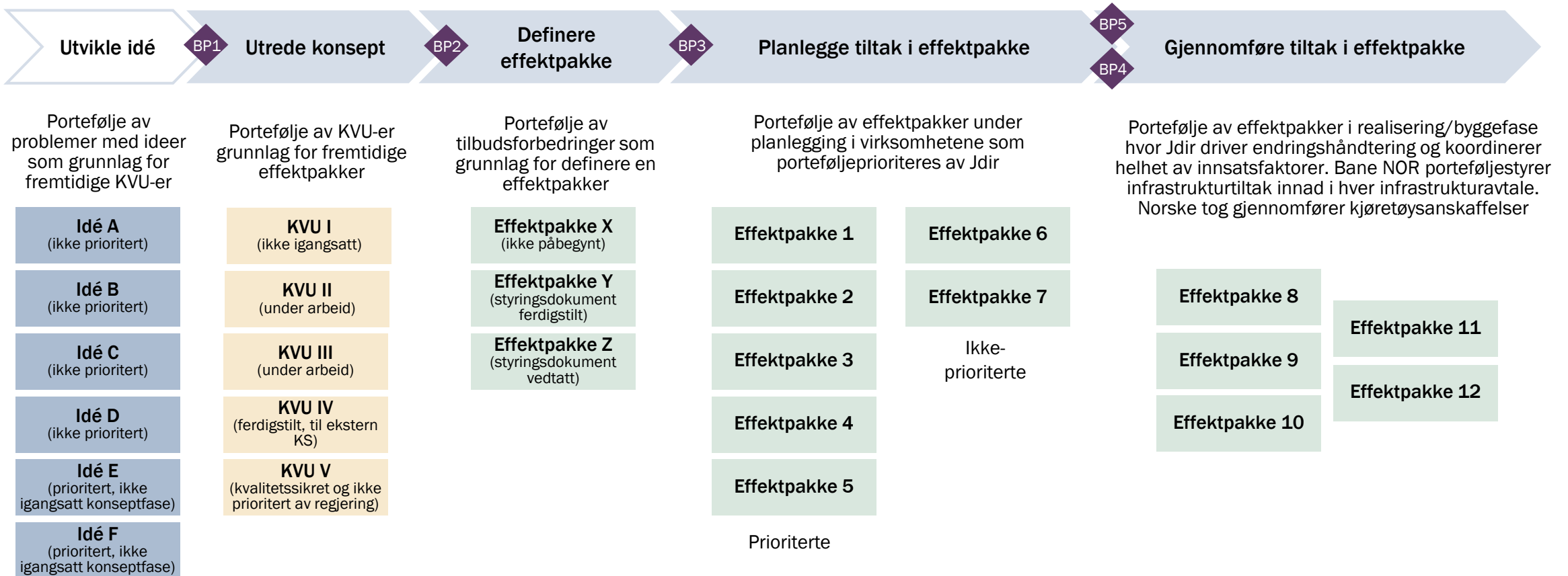
- ◆ BP1 – Oppstart utrede konsept
- ◆ BP2 – Oppstart definere effektpakke
- ◆ BP3 – Oppstart planlegge tiltak i effektpakke
- ◆ BP4 – Oppstart gjennomføre tiltak i effektpakke
- ◆ BP5 – Oppstart fase gjennomføre enkeltprosjekt over terskelverdi

- KS1** KS1 – Kvalitetssikring av konseptvalg, jfr. Statens prosjektmodell
- KS2** KS2 – Kvalitetssikring av styringsunderlag og kostnadsramme, jfr. Statens prosjektmodell
- EKS** EKS – Bane NOR sin kvalitetssikring av styringsunderlag og kostnadsramme innenfor rammene av foretakets avtaler med SD og JDIR

Styring av samlet portefølje



Prioritering av porteføljen av tilbudsforbedringer

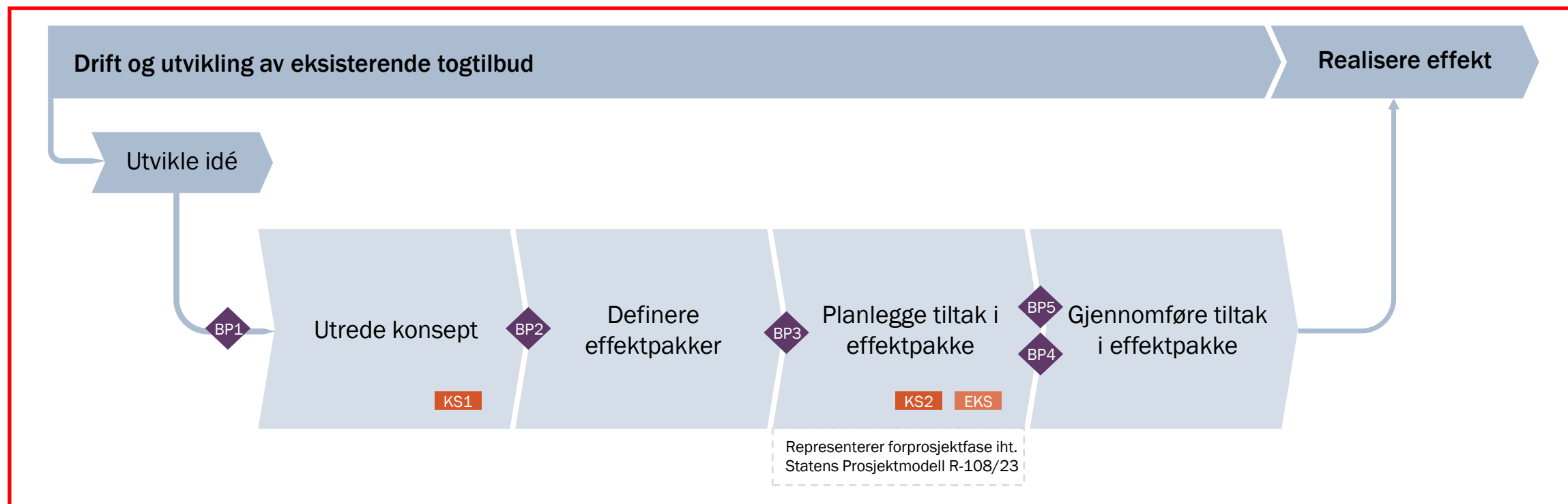


Beslutningspunkter og kvalitetssikring

- ◆ BP1 – Oppstart utrede konsept
- ◆ BP2 – Oppstart definere effektpakke
- ◆ BP3 – Oppstart planlegge tiltak i effektpakke
- ◆ BP4 – Oppstart gjennomføre tiltak i effektpakke
- ◆ BP5 – Oppstart gjennomføre tiltak for prosjekt over terskelverdi

Styre samlet portefølje av tilbudsforbedringer

(NTP, statsbudsjettet, porteføljeprioritering, tildelingsbrev til Jdir, gjennomføringsplan for NTP, avtalestyring og helhetlig risikostyring)

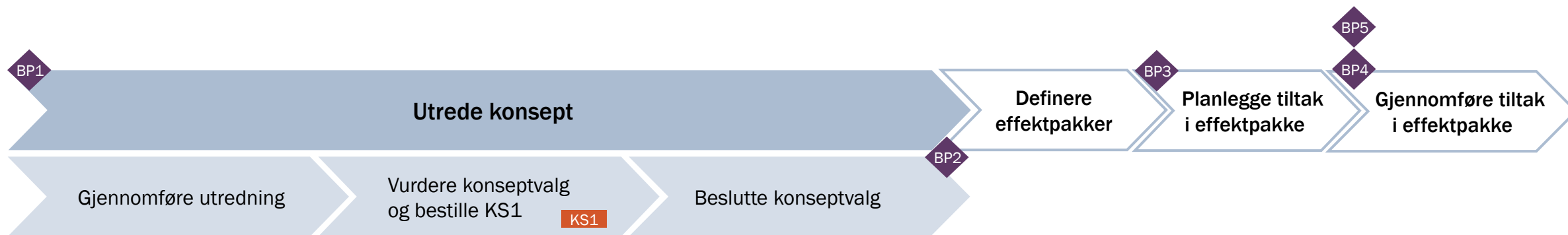


Beslutningspunkter og kvalitetssikring

- ◆ 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

- KS1** KS1 – Kvalitetssikring av konseptvalg, jfr. Statens prosjektmodell
- KS2** KS2 – Kvalitetssikring av styringsunderlag og kostnadsramme, jfr. Statens prosjektmodell
- EKS** EKS – Bane NOR sin kvalitetssikring av styringsunderlag og kostnadsramme innenfor rammene av foretakets avtaler med SD og JDIR

Utrede konsept

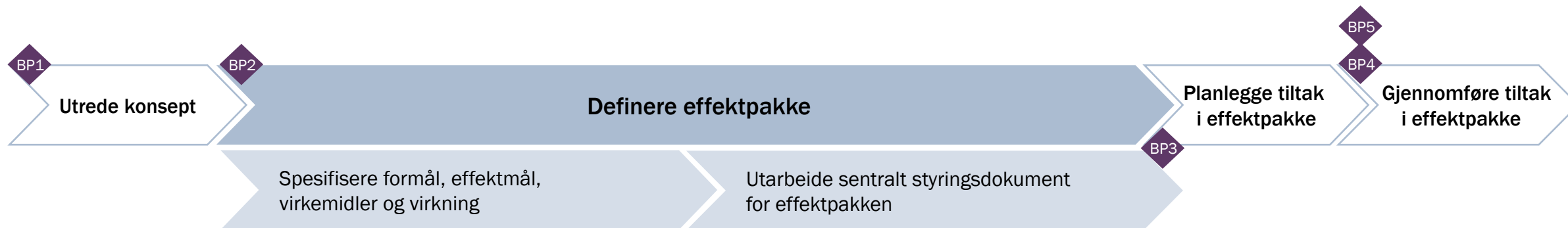


Beslutningspunkter og kvalitetssikring

- ◆ 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

KS1 KS1 – Kvalitetssikring av konseptvalg, jfr. Statens prosjektmodell

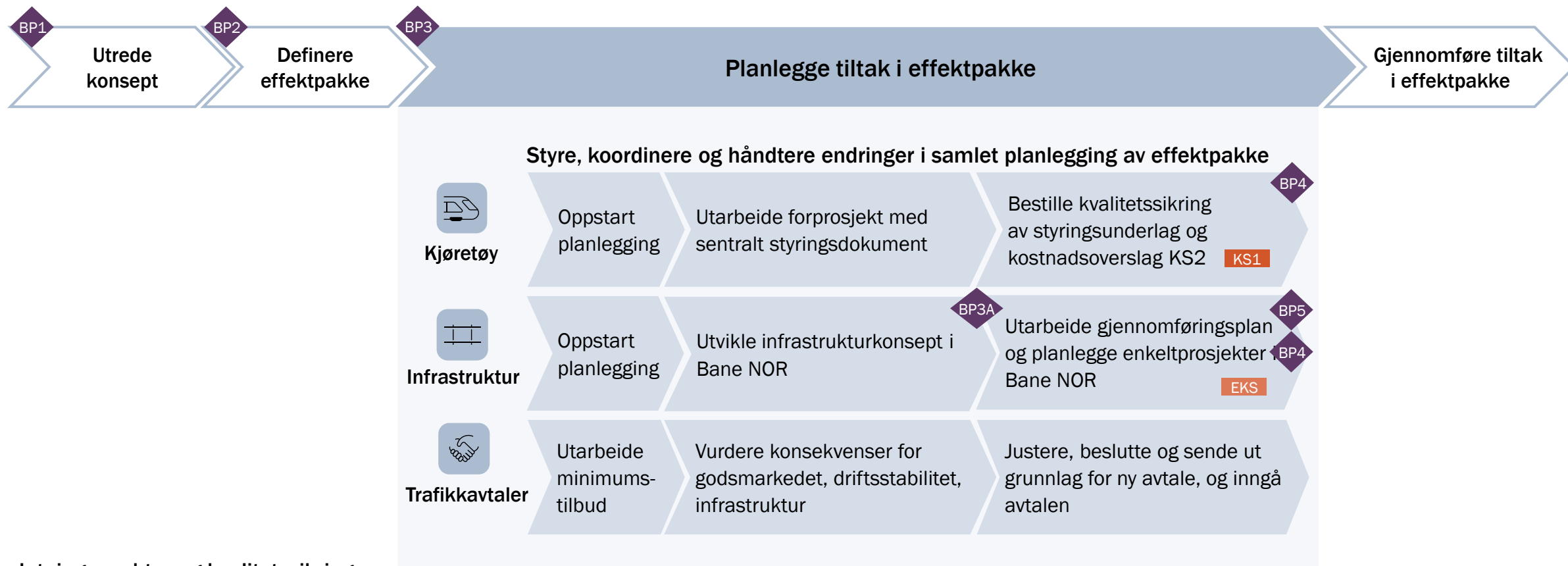
Definere effektpakke



Beslutningspunkter

- ◆ 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

Planlegge tiltak i effektpakke

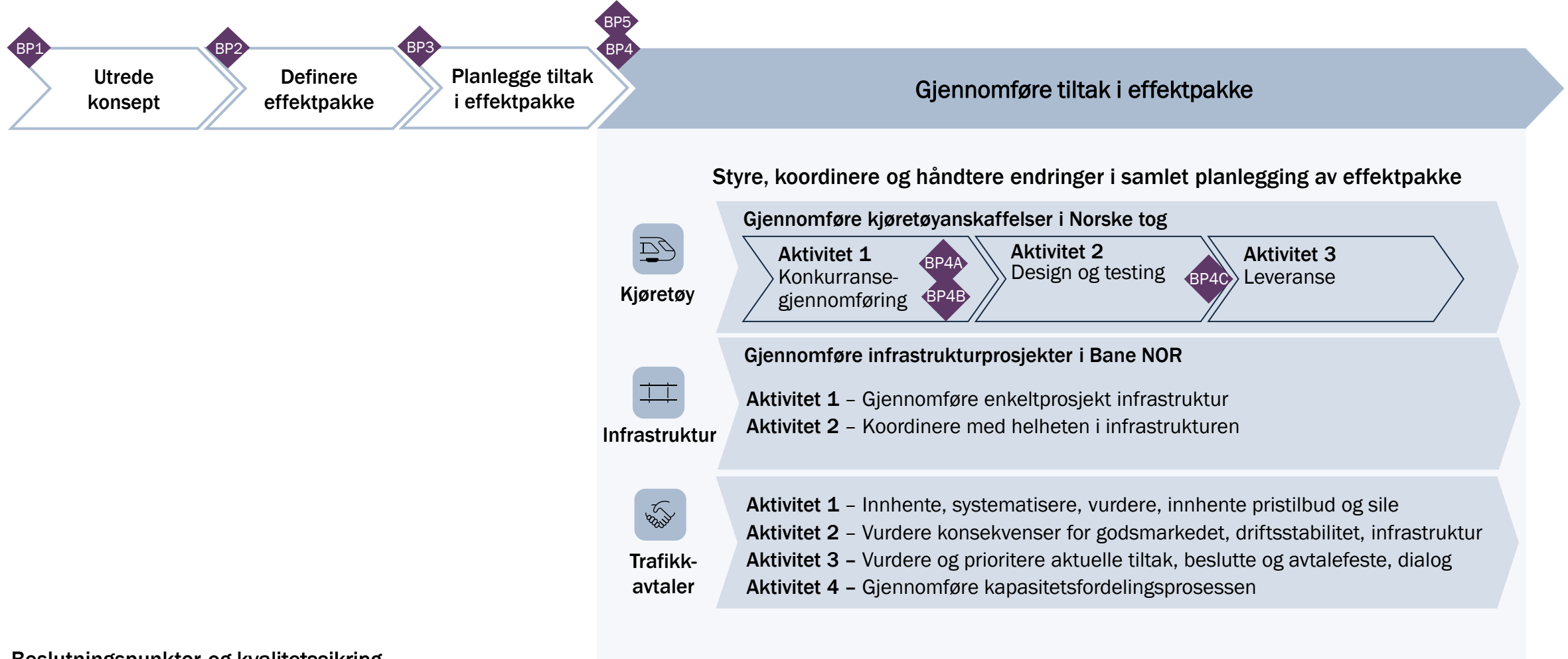


Beslutningspunkter og kvalitetssikring

- ◆ 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

- ◆ BP3A – Beslutte overgang fra C-avtale til B-avtale og styringsmål
- KS1** KS1 – Kvalitetssikring av konseptvalg, jfr. Statens prosjektmodell
- KS2** KS2 – Kvalitetssikring av styringsunderlag og kostnadsramme, jfr. Statens prosjektmodell
- EKS** EKS – Bane NOR sin kvalitetssikring av styringsunderlag og kostnadsramme innenfor rammene av foretakets avtaler med SD og Jdir

Gjennomføre tiltak i en effektpakke



Beslutningspunkter og kvalitetssikring

- ◆ 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
- ◆ BP4A – Oppstart gjennomføre tiltak i effektpakke

- ◆ BP4B – Oppstart fase gjennomføre enkeltprosjekt over terskelverdi
- ◆ BP4C – Godkjenne detaljspesifikasjonene
- KS1 KS1 – Kvalitetssikring av konseptvalg, jfr. Statens prosjektmodell
- KS2 KS2 – Kvalitetssikring av styringsunderlag og kostnadsramme, jfr. Statens prosjektmodell
- EKS EKS – Bane NOR sin kvalitetssikring av styringsunderlag og kostnadsramme innenfor rammene av foretakets avtaler med SD og JDIR

Oppsummering og videre arbeid



I det nye styringsrammeverket har vi nå fått på plass...

Styringsrammeverk for nye tilbudsforbedringer på jernbanen

03.10.2025

Versjon 3.0

- ✓ Klarhet i roller og ansvar
- ✓ En helhetlig prosessbeskrivelse
- ✓ Et grunnlag for forståelse på tvers av aktører i sektoren om hvem som gjør hva
- ✓ Et utgangspunkt som gjør det mulig å jobbe videre med nye prosessforbedringer

Videre arbeid

1. Implementering av styringsrammeverket:
 - Internt i Jernbanedirektoratet – beskrive prosesser og lage styringssystem
 - I sektoren – kommunikasjon og opplæring
2. Videreutvikling
 - Drift, vedlikehold og fornying av hhv. infrastruktur og materiell?
 - Tydeliggjøre styringen i gjennomføringsfasen?

[Styringsrammeverket for nye tilbudsforbedringer på jernbanen](#)



Styringsrammeverk for nye tilbudsforbedringer på jernbanen