

Strategi

# Kollektivtransporten mot 2035



KOLLEKTIVTRAFIKK-  
FORENINGEN



# Innhold

|                                                                                                         |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Målbilde 2035: Det store transportskiftet</b>                                                        | <b>4</b> |
| Ambisjon: Kollektivtransporten skal bidra til at vedtatte politiske mål i NTP og klimamålene oppfylles. | 5        |
| <b>Kollektivtrafikkforeningens strategi</b>                                                             | <b>6</b> |
| Kollektivtrafikkforeningens rolle                                                                       | 7        |
| En tydelig, kunnskapsbasert og tillitsvekkende faglig stemme .....                                      | 7        |
| Pådriver for tettere og mer effektivt samarbeid i Kollektiv-Norge. ....                                 | 7        |
| <b>Vedlegg til strategien</b>                                                                           | <b>8</b> |
| SWOT-analyse                                                                                            | 8        |
| Scenarier mot 2035                                                                                      | 11       |

## Innledning

Nasjonal transportplan (NTP) 2025-36 legger stor vekt på effektiv bruk av eksisterende infrastruktur, og bruk av teknologi for smartere løsninger og bedre utnyttelse av kapasiteten i transportsystemet. Forslaget til målbilde for 2035 konkretiserer hvordan kollektivtransport kan gi viktige bidrag til å gjennomføre målene i NTP. Forslag til ny strategi for Kollektivtrafikkforeningen beskriver hvordan foreningen må utvikles og fornyes for å bidra og understøtte til en slik utvikling.



## Målbilde 2035: Det store transportskiftet

I 2035 er det naturlig og attraktivt å reise sammen og dele transportmidler. Kollektivtransporten har utviklet et så helhetlig og ettertraktet tilbud tilpasset folks hverdag, at kollektivtransporten bidrar til at de nasjonale målene i NTP og klimamål oppnås. Det er enkelt å reise hvor man vil, og delta i samfunnet - både i by og distrikt.

Både nasjonale og internasjonale aktører tilbyr tjenester som dekker deler av kundenes behov, mens offentlig koordinering og styring sikrer et sømløst, effektivt og samfunnsnyttig tilbud. Regionale myndigheter har en viktig samordningsrolle som ser og sørger for å dekke kundenes helhetlige behov på tvers av geografier og transportformer. Dette skjer gjennom gode og pålitelige tjenester, sømløse tilbud, kundesvennlige digitale løsninger, og i tett samarbeid med private aktører. Digitale løsninger, data og kunstig intelligens gir bedre og mer personaliserte reiseforslag tilpasset hver enkelt reisende og gjør kollektivtilbudet mer relevant for nye brukergrupper og har ført til at langt flere reiser kollektivt i 2035. Demografien har endret seg mye de siste årene, og tilbudet er tilpasset hjemmeboende eldre og alle som ikke kan eller vil kjøre bil selv. En økende andel kollektivreisende har samtidig redusert behovet for omfattende veiutbygginger og bidratt til en mer effektiv utnyttelse av eksisterende infrastruktur.

Kollektivtransporten er garantisten for et godt tilbud, og tar et sosialt bærekraftsansvar. Tidligere økonomiske utfordringer er erstattet av gode stabile rammevilkår og et klart mandat. Aktørene samarbeider tett for å lykkes med tilbudet. Innbyggerne har høy tillit til tjenestene. Kollektivtrafikkforeningen har bidratt sterkt til å etablere en helhetlig plan over virkemidler, tiltak og til langsiktig forutsigbar finansiering som har gjort at de politiske målsetningene oppnås.

Kollektivtransporten bidrar sterkt til verdiskapning i attraktive bo- og arbeidsregioner over hele landet, bidrar til reduserte utslipp og mer effektiv ressursbruk, og er en viktig del av beredskap og nasjonal sikkerhet. Massetransport med buss, bybane, trikk, tog og båt er fortsatt sentralt, spesielt i og rundt byene, og alle delte transporttjenester er sømløst integrert og enkelt å planlegge, bestille



og betale. Autonome løsninger (selvkjøring) har redusert kostnadene og forbedret tilbudet. I byene er bruken av autonome kjøretøy bærekraftig og regulert, og i distriktet gir autonomi mulighet til å yte et bedre tilbud. Nye markeder og finansieringsmodeller har forbedret tjenestene og økt inntektene. Utviklingen skjer på ulike måter i by og distrikt, men målet og retningen er den samme.

Enda tettere samarbeid og tydelige prioriteringer gir mer kollektivtransport for hver krone og bedre og mer bærekraftige løsninger. I en geopolitisk urolig tid bidrar kollektivtransporten til robust krisehåndtering og er en sentral del av totalforsvaret.

## **Ambisjon: Kollektivtransporten skal bidra til at vedtatte politiske mål i NTP og klimamålene oppfylles.**

Mer effektiv bruk av eksisterende infrastruktur er en sentral prioritering i NTP. Økt satsing på kollektivtransport gir samfunnsøkonomisk svært lønnsomme bidrag til en slik utvikling. En krone brukt på kollektivtransport, gir 4,50 kroner tilbake i samfunnsnytte<sup>i</sup>. Alternativet til styrket kollektivsatsing er biltrafikkvekst, mindre attraktive bo- og arbeidsregioner, utfordringer med kø og fremkommelighet, lavere verdiskapning, og store kostnader til veibygging.

Byutredningene (2025) viser at nullvekstmålet i storbyområdene ikke nås uten nye virkemidler<sup>ii</sup>. I Miljødirektoratets kunnskapsgrunnlag (2026) for hvordan Norge kan nå vedtatte klimamål i 2030, 2035 og 2050, er virkemidler utredet som innebærer om lag en dobling av kollektivtransportens markedsandel av motorisert transport innen 2035. Kollektivtrafikkforeningen vurderer at de nasjonale målene krever en vesentlig økning av kollektivtransportens markedsandel av motorisert transport innen 2035 for å lykkes.

Vår ambisjon er derfor: Kollektivtrafikkforeningen og medlemmene skal utvikle et så attraktivt tilbud at flere velger kollektivtransport, og samtidig ta en mer synlig og offensiv faglig rolle som gir forslag til helhetlige løsninger for å nå ambisiøse nasjonale målsetninger.



## Kollektivtrafikkforeningens strategi

Kollektivtrafikkforeningen ble opprettet i 2007 for å dele erfaringer, utvikle beste praksis, og gi kollektivtransporten en samlet, faglig sterk nasjonal stemme. Gjennom tett samarbeid har foreningen skapt bedre tjenester og omfattende samfunnsnytte. Medlemmene har en felles visjon om å forenkle folks liv. Vår misjon er å skape stadig bedre muligheter for alle til å bevege seg fritt på en bærekraftig måte.

Den regionale kollektivtransporten er i hovedsak fylkeskommunenes ansvar, og er sentral for å nå målene i Nasjonal transportplan, og nasjonale samfunns mål knyttet til verdiskapning, miljø, effektiv ressursbruk, og beredskap. For å bidra mer målrettet til en utvikling i tråd med nasjonale transportpolitiske mål, må Kollektivtrafikkforeningen videreutvikles og fornyes som en tydelig og relevant faglig stemme for kollektivtransporten i Norge, og en sterkere pådriver for tettere og mer effektivt samarbeid mellom medlemmene.

Kollektivtrafikkforeningen skal styrke kunnskapsgrunnlaget om kollektivtransportens samfunnsrolle, og hvordan kollektivtransporten kan bidra til å nå nasjonale samfunns mål. Vi skal utvikle rapporter, strategier og kunnskapsgrunnlag basert på de reisendes behov og kompetanse og innsikt fra hele landet. Vi skal være en tydelig og pålitelig faglig rådgiver for regionale og statlige myndigheter om utvikling av kollektivtransportens rammevilkår, og aktivt dele og fremme innsikt og løsninger i tråd med nasjonale politiske mål. Vi skal være synlige i vår kommunikasjon med faglige råd og synliggjøre vår kompetanse, slik at vi blir ønsket som rådgiver.

Samarbeid har alltid vært en av Kollektivtrafikkforeningens viktigste fortrinn. Vi har levert omfattende samfunnsnytte gjennom erfaringsutveksling, deling av beste praksis, og utvikling av felles løsninger. For å nå målbildet må samarbeidet løftes ytterligere, til et mer strategisk, forpliktende og målrettet nivå på flere områder.

Ansvar for kollektivtransporten er delt på tvers av geografi og forvaltningsnivå. I årene fremover vil Kollektivtrafikkforeningen jobbe for et tettere og mer formalisert samarbeid med KS/fylkeskommunene om utvikling for bedre tjenester og formidling av faglig innsikt til regionale og nasjonale politikere - om hvordan kollektivtransport



kan bidra til å nå ambisiøse nasjonale mål. Foreningen samarbeider tett med statlige myndigheter, og vil gjennom faglig kunnskap og innsikt jobbe for å gjøre foreningen og medlemmenes innsikt relevant inn i nasjonale prosesser, som eksempelvis Nasjonal transportplan.

Samarbeidet med leverandører av transporttjenester og deres organisasjoner er også svært sentralt for å utvikle kollektivtransporten på nasjonalt nivå, for å bidra til velfungerende konkurranser og markeder, og utvikle gode og kostnadseffektive løsninger. Dette omfatter både tradisjonelle aktører innen buss og båt, og nye mobilitetstjenester. Tett dialog og felles forståelse av strategiske utfordringer er en forutsetning for å lykkes

## Kollektivtrafikkforeningens rolle

### En tydelig, kunnskapsbasert og tillitsvekkende faglig stemme

- En samlende felles stemme og relevant og tillitsvekkende faglig rådgiver for myndighetene i spørsmål som gjelder kollektivtransportens handlingsrom og rammevilkår.
- En offensiv og relevant bidragsyter til innsikt om kollektivtransport i Norge, gjennom fagrapporter, strategier og kunnskapsgrunnlag for myndigheter og beslutningstakere.
- Synliggjøre gevinster av at de regionale myndighetene samordner og koordinerer kollektivtransport og øvrige delte transporttjenester.

### Pådriver for tettere og mer effektivt samarbeid i Kollektiv-Norge.

- Aktiv pådriver for stadig tettere og mer effektivt samarbeid mellom medlemmene, innenfor rammen av den regionale organiseringen.
- Tilby nasjonale møteplasser for bransjen, dele kompetanse for å bygge kunnskap og innsikt, fasilitere utviklingsprosesser, og utvikle standarder og veiledere der det er hensiktsmessig.
- Samarbeide tettere med KS/fylkeskommunene, statlige myndigheter, og leverandører av mobilitetstjenester, og deres organisasjoner.

Vedtatt mai 2026



## Vedlegg til strategien

### SWOT-analyse

#### Styrker

---

Kollektivtrafikken har mange kunder som stort sett er fornøyde, med tillit hos innbyggerne om å bidra til å løse viktige samfunnsoppdrag. Vi er viktige bidragsyttere til verdiskaping og attraktive bo- og arbeidsregioner, og løser transportbehov på en kostnadseffektiv måte for samfunnet og den enkelte innbygger.

Flere av aktørene i bransjen eier i stor grad kundegrensesnittet for transport i sine regioner, gjennom etablerte app- og webløsninger som brukes av majoriteten av kundene. Dette gir høy synlighet, direkte relasjon til brukerne, verdifull innsikt i reiseatferd og et sterkt utgangspunkt for videre tjenesteutvikling og integrerte mobilitetstilbud.

Vi har en sterk samarbeidskultur og vilje til samarbeid i bransjen. Vi er gode på drift, kan mobilitetsfaget, har høy kompetanse, kjenner behovene godt og har mye data. Vi har kommet langt i å samarbeide om utvikling av digitale tjenester gjennom OMS og Tet Digital, er gode på innovasjon, og er langt framme med sømløse tjenester og datadeling sammenliknet med andre land.

Kollektivbransjen har stor betydning for hverdagslivet til mange innbyggere, med sterk regional politisk forankring. Vi er et sentralt og populært verktøy for å nå samfunns mål på en rekke områder, slik som et enkelt og effektivt transportsystem, kostnadseffektive løsninger for samfunns- og privatøkonomien, klima- og miljø, og deltakelse i samfunnet for alle.

#### Svakheter

---

Tilbudet vårt dekker fortsatt ikke reisebehovene for mange, både i by og distrikt. Vi opplever som lite attraktive og vanskelig tilgjengelig av mange som ikke bruker oss.



Den økonomiske situasjonen er bekymringsfull, og fravær av langsiktige økonomiske muskler skaper usikkerhet. Vi er fortsatt ofte tilbakeskuende når vi planlegger for fremtiden, og har lange og rigide kontrakter som begrenser handlingsrommet vårt. Antall reiser med nye transporttjenester utenom buss, båt og bane er fortsatt lavt, og oppleves i for liten grad å henge sammen i ett felles, sømløst transporttilbud som gjør det lett å leve uten egen bil.

Vi er teknologisk sårbare, og det er stor variasjon i medlemsmassen bl.a. når det gjelder innovasjonsevne. Vi har tilgang på mye data, men evner ikke i god nok grad å utnytte oss av mulighetene som ligger i dette. Vi er restriktive i forhold til persondata pga. GDPR, noe som gjør det vanskelig for oss å lykkes med å lage gode personaliserte digitale brukeropplevelser. Dagens forum i foreningen dekker ikke de store utfordringene.

Som følge av den regionale organiseringen, har kollektivtrafikken en mangelfull posisjon når det kommer til kunnskapsdeling om transportsystemet, og planlegging og prioritering av nasjonale ressurser og rammebetingelser.

### Muligheter

---

Det er stort potensial for å øke markedsandelen av motorisert transport betydelig, gjennom utvikling av rute- og tjenestetilbudet. Kollektivtrafikk er et svært kostnadseffektivt virkemiddel for å nå nasjonale og regionale samfunns mål.

Flere reisende kan gi høyere passasjerinntekter. Dersom husholdningene er villig til å flytte deler av ressursene de bruker på privatbil over til kollektivtrafikk, vil det gi kraftig økt handlingsrom. Bedre utnyttelse av eksisterende kapasitet i rushtid, målrettede satsinger f.eks. mot bedriftsmarkedet, og verktøy som veipricing, kan også bidra til økte inntekter.

Å samle og integrere offentlig tilgjengelig transport gir store muligheter for bedre og mer effektive tjenester. Et tydeligere mandat og handlingsrom som dirigent av flere transporttjenester enn i dag, vil gi store muligheter for vekst. Viktig er det også med et tettere samarbeid med staten om kunnskapsdeling og prioriteringer i transportpolitikken.



Teknologi og KI gir muligheter for å effektivisere driften, og utvikle langt bedre tjenester for deling av reisen eller kjøretøyet, slik som f.eks. bestillingstransport, samkjøring og bildeling. Bedre utnyttelse av data vil gi store gevinster. Autonom delt bestillingstransport vil kunne redusere kostnaden for slike tjenester betydelig.

Forpliktende samarbeid som bidrar til best mulig bruk av samlede midler, tettere samarbeid om anbud, offentlige kjøp og samordning av bestillingstransport, utgjør gode muligheter

### Trusler

---

Fortsatt kraftig kostnadsvekst, operatører med svak økonomi, sammen med eldrebølge og kraftig vekst i forsvarsutgifter, kan i sum gi svært krevende rammebetingelser. Flere har allerede måtte kutte i rutetilbud og innovasjon, som kan gi en negativ spiral med færre reisende, behov for nye kutt, og svekket evne til endring. I distriktene er situasjonen ekstra krevende, der også drosjetilbudet er svekket.

Samtidig er nullvekstmålet under press i byene. Uklar regulering og rolle/mandat, kombinert med utfordringer om å eie kundegrensesnittet i konkurranse med internasjonale aktører og KI-tjenester, kan svekke bransjens posisjon. Rekruttering av sjåfører er krevende. Konkurranse med bilen blir vanskeligere med autonome private kjøretøy dersom de ikke blir regulert. Om kundene ikke vil ønske å dele langt mer på reisen eller kjøretøyene i fremtiden, vil det bety store begrensninger i hva vi kan oppnå.

Den geopolitiske situasjonen med uro i verden kan føre til sammenbrudd i kritiske verdikjeder for kollektivtrafikken, og økende risiko for cyberangrep. Sikkerhet og beredskap vil ta en større del av samfunnets ressurser og oppmerksomhet, og vil slå ulikt inn i ulike deler av landet. Et klima som er villere, våtere, med ras og oversvømmelser er en stor trussel for vår evne til å opprettholde et punktlig og pålitelig tilbud.



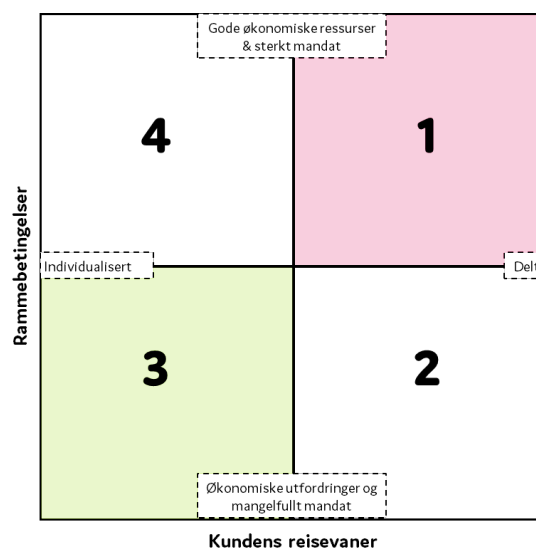
## Scenarier mot 2035

I arbeidet med å utarbeide målbilde for 2035, har arbeidsgruppa tatt utgangspunkt i SWOT-analysen (ovenfor) i tillegg til tidligere utredninger gjort for Kollektivtrafikkforeningen. Blant annet ble det i scenariorapporten «Fremtidens kollektivtrafikk i Norge 2025» (2021) vurdert en rekke ulike drivere med betydning for fremtidens kollektivtrafikk, som arbeidsgruppa har bygget videre på.

Arbeidsgruppa vurderte at de to driverne med størst usikkerhet mot 2035 er:

1. **Kundens reisevaner:** Vil kundene i langt større grad ønske å reise sammen og med delte transportmidler i 2035 (til høyre), eller vil de foretrekke mer individualiserte løsninger hvor de ikke må dele på reisen (til venstre)?
2. **Rammebetingelser:** Får vi mandat, regulering og ressurser til å utvikle fremtidens transporttilbud (øverst), eller vil de økonomiske utfordringene føre oss inn i en negativ spiral med et nedskalert tilbud (nederst)?

Disse har blitt satt opp i et aksekors (under) for å illustrere fire ulike scenarier, avhengig av utvikling på de to driverne.





1. Det store transportskiftet: I 2035 er folks reisevaner blitt endret betydelig, og innbyggerne omfavner tjenester hvor vi reiser sammen og deler transportmidler. Kollektivselskapene har fått et sterkt mandat, rammevilkår og ressurser fra myndighetene, som har gjort det mulig å utvikle et tjenestetilbud i tråd med kundenes forventninger og viktige samfunns mål. Dette er scenariet som målbildet for 2035 bygger på.
2. Folks transportvaner utviklet seg betydelig, og innbyggerne omfavner tjenester hvor vi reiser sammen og deler transportmidler. Likevel gjør manglende offentlig koordinering av transporttilbudet at nullvekstmålet står i fare for å ryke. Mange ulike aktører og tilbud, blant annet kommersielle selvkjøringstjenester som ikke er samordnet ut fra regionale politiske prioriteringer, skaper mye unødvendig trafikk med til dels høye priser. Kollektivaktørene mangler mandat, rammevilkår og ressurser fra myndighetene, og tjenestetilbudet blir redusert, fragmentert og privatisert, og bygger ikke opp under viktige samfunns mål.
3. Kundenes reisevaner endrer seg lite, og det er begrenset interesse for nye tjenester hvor vi reiser sammen og deler transportmidler. Kollektivselskapene mangler mandat, rammevilkår og ressurser fra myndighetene, og tjenestetilbudet blir redusert, fragmentert og privatisert, og bygger ikke opp under viktige samfunns mål. Kommersielle aktører tar markedet som er kommersielt lønnsomt, og de offentlige kollektivaktørene står tilbake med de lovpålagte tilbudene og kollektivtilbud i deler av landet som ikke er kommersielt lønnsomme.
4. Til tross for at myndighetene har jobbet aktivt med å bygge ut et fremtidsrettet kollektivtilbud, og gitt kollektivselskapene et sterkt mandat, rammevilkår og økte ressurser, så har kundenes reisevaner har endret seg lite, og det er enda mindre interesse enn tidligere for tjenester hvor vi reiser sammen og deler transportmidler. I dette scenariet lykkes ikke offentlige kollektivaktører å flytte kunden over på delte løsninger, muligens fordi man ikke evner å bruke data til å tilby tilpassede tjenester, eller fordi tilbudene ikke er attraktive nok ift. reisetid, komfort og pris.



---

<sup>i</sup> Se for eksempel [Klimautvalget 2050: Omstilling til lavutslipp. Veivalg for klimapolitikken mot 2050](#) (2023), som anbefaler at «tiltak som flytter transport til mindre utslippsintensive former prioriteres over tiltak som forbedrer eksisterende transport»; [Ruters samfunnsregnskap 2012](#) (2014) utarbeidet av COWI anslår at «i perioden fra 2007 til 2012 har én krone i økte utgifter til kollektivtransport gitt samfunnet en nytte på 4,5 kroner»; [Strategier for en offensiv kollektivsatsing: Samfunnsgevinster og tilskuddsbehov](#) (2024) som anslår at nullvekstmålet sparer samfunnet for 13,5 mrd. per år. En [NTNU Concept-rapport](#) (2025) at den gjennomsnittlige samfunnsøkonomiske lønnsomheten ved veiprosjekter har vært negativ og fallende siden årtusenskiftet.

<sup>ii</sup> Se [Statens vegvesen](#) (2025). Det forventes vekst i personbiltrafikken på 8-17 % i 2036 og 17-28 % i 2050 med dagens tiltak.

