



KOLLEKTIVTRAFIKK-
FORENINGEN

Fremtidens kollektivtrafikk i Norge 2025

Samlet leveranse – Scenario Design

Mars 2021



Innhold

Executive summary

Scenariofortellinger

Implikasjoner og suksesskriterier

Kontaktinformasjon



Executive summary

Scenarioarbeidet gir en felles referanseramme for en fremtid som er under stadig forandring og preget av stor usikkerhet

Formål med scenarioarbeidet

- > Scenariene bidrar til å gi et felles språk og perspektiv på ulike fremtidsbilder som offentlige kollektivaktører står overfor
- > Scenariene er basert på en strukturert og faktabasert analyse av fremtidige usikkerheter
- > Modellering og analyse av fremtidige scenarier forteller historier om en mer helhetlig fremtid ved å redusere kompleksiteter og fremheve muligheter og risikoer
- > Ved å systematisere, forstå og enes om ulike fremtidsscenarier og underliggende drivere styrkes Kollektivtrafikkforeningens medlemmers evne til å ta gode, informerte strategiske beslutninger

Drivere og Scenarioene

- > 66 kritiske trender og drivkrefter for endring ble identifisert gjennom litteraturstudier og ekspertintervjuer
- > De kritisk usikre driverne ble gruppert inn i nøkkeltema
- > De to viktigste nøkkeltemaene «*Kollektivtransportens rolle som samfunnsutvikler*» og «*Kundens reisevaner*» formet aksene for fire scenarier
- > Det ble skrevet en historie til hvert av de fire scenarioene, hvor ulike hendelser som er nødvendige for at scenarioet oppstår ble skildret
- > Til slutt ble implikasjoner og suksesskriterier per scenario identifisert, både for Kollektivtrafikkforeningens medlemmer og økosystemet

Hvordan kan scenarioene brukes i videre strategiarbeid?

- > Scenariene skal brukes som et verktøy og et kunnskapsunderlag i videre strategiske prosesser og diskusjoner i KTFs medlemsorganisasjoner
- > Scenariene kan benyttes til å enten validere en eksisterende strategi eller utvikle en ny strategi, samt for å overvåke omverden:
 - Hvor robust står enkelte elementer av dagens strategi, når de blir utfordret av kritisk usikre trender og drivere i de fire fremtidsbildene?
 - Hvor godt egnet er identifiserte alternativer, tiltak og handlinger i ulike fremtider? Hvilke er robuste og hvilke egner seg i kun et av scenariene?
 - Hvilke gap finnes med tanke på vinnende kapabiliteter som kreves for å lykkes i de ulike scenarioene?

Scenariofortellinger

Scenariofortellinger

Det ble skrevet en historie til hvert scenario hvor ulike hendelser som er nødvendige for at scenarioet oppstår ble skildret. Tanken er at disse historiene nå er retningsgivende for det videre detaljorienterte arbeidet.

Oppdragsbeskrivelse

- Hvert scenario har fått utgangspunktet til en historie som beskriver den foreslåtte fremtiden og hvordan den ble til
- Scenariofortellinger ...
 - Er prosabeskrivelser av fremtidsutviklinger som leder til en forventet tilstand
 - Organiserer mennesker, plasser og ting inn i framtidsutsikter som utfordrer status quo
 - Gir liv til alternative fremtider på en måte som gjør dem viktige for interessenter
 - Er avhengig av klassiske fortellingsteknikker for å lykkes

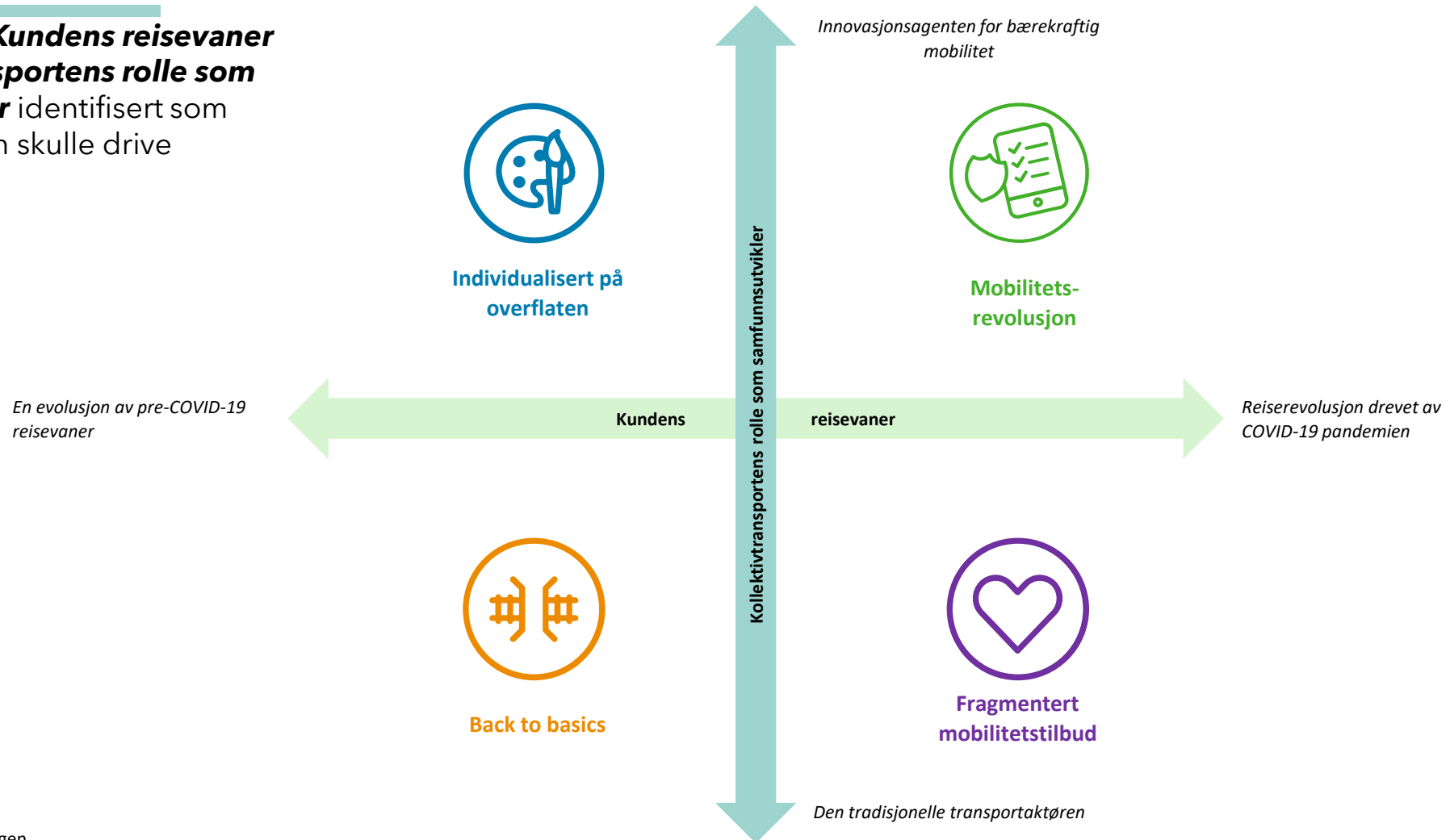
Gode scenariosett kjennetegnes ved følgende kriterier:

- **Plausibilitet:** Hvert scenario kunne potensielt materialisere seg i fremtiden
- **Relevans:** Hvert scenario er relevant for kjernes spørsmålet
- **Divergens:** Scenariene står distinkt adskilt fra hverandre
- **Disrupsjon:** Hvert scenario utfordrer eksisterende antagelser og status quo
- **Balanse:** Alle scenariene er balanserte med tanke på stemning og identifiserte nøkkeltema

Oppsummering

To nøkkeltema ble valgt som akser for å strekke ut scenarioene til fremtidens kollektivtrafikk i Norge 2025

I vår prosess ble **Kundens reisevaner** og **Kollektivtransportens rolle som samfunnsutvikler** identifisert som hovedaksene som skulle drive scenarioene



Scenario 1: Mobilitetsrevolusjonen

Kundens reisevaner er drastisk endret etter COVID-19, offentlige kollektivaktører klarer å utnytte teknologien og blir innovasjonsagenten for bærekraftig mobilitet

I **scenario 1 «Mobilitetsrevolusjonen»** har COVID-19 ført til drastisk og varig endring i kundens reisevaner. Kollektivaktørene evner å ta i bruk teknologi på en effektiv måte som gjør at de beholder direkte kundekontakt.

Ettersom kunden reiser sjeldnere og nå er mer opptatt av trygghet og opplevelse må kollektivaktørene satse på kvalitet fremfor kvantitet. Dette skiftet har ført til begynnelsen på en fundamental endring i tjenestene kollektivtrafikkaktørene leverer. De endrede reisevanene- og behovene blir møtt ved at kollektivaktørene benytter seg av dynamiske og fleksible prismodeller, og delingsøkonomi blir en del av kollektivtilbudet i nye forretningsmodeller.

Mer delingsøkonomi og et bedre kollektivtilbud er resultater av et betydelig forbedret samarbeid mellom offentlige og private aktører. Dette markedet stimulerer til lokal innovasjon i transportsektoren. Et eksempel er bestillingstransport, i form av en slags Nabobil, som tilbys via kollektivaktørenes apper.

Kollektivaktørene tar i bruk teknologi for å utvikle løsninger for å tilby mer attraktiv og lønnsom kollektivtransport, også i distriktene. Dette gjøres i hyttekommunene ved at det tilbys transport med elektriske snøscootere levert av aktører som Tier og Voi fra buss og togstasjonene opp til hyttene.

Kollektivtransportaktørenes rolle som samfunnsutvikler blir satt høyt, og både politisk og økonomisk satses det på kollektivtrafikk. Til tross for at kundenes reisevaner har endret seg drastisk etter COVID-19-pandemien får kollektivaktørene midlene de trenger for å gi et så godt tilbud som mulig til befolkningen. Dette gir også mindre ulikhet, ved at kollektivaktørene tilbyr gode brukeropplevelser for svaksynte, eldre og funksjonshemmede, samt i mindre profitable områder.

Kampen for «bærekraftig mobilitet for alle» gjør kollektivaktørene til et sentralt virkemiddel utover det grønne skiftet. Kollektivtrafikken bidrar til å tilrettelegge for alternative transportformer som gange, sykkel og mikromobilitet i sine kundeløsninger og reiseplanleggere. Bruk av stordata og sanntidsplanlegging gjør at kapasitetsutnyttelsen på ulike transportmidler utnyttes langt bedre. Dette er viktig både for det grønne skiftet, men også for bedre byplanlegging med tanke på areal og støy, og for effektivisering av kollektivtrafikken.

I dette scenarioet er det mange muligheter for kollektivaktørene, men også utfordringer. Kollektivaktørene må ikke bli for preget av de private aktørene, og må ikke miste tilliten de har til å løse sitt samfunnsoppdrag. Nye forretningsmodeller og i noen tilfeller mer profitt er positivt, men kollektivtransportaktørene må unngå å bli profittdrevne fordi de trenger å forbli troverdige i arbeidet med å maksimere samfunnsnytten fremfor inntekt. Å klare denne balansen vil være spesielt utfordrende i dette scenariet.

I denne fremtiden er det store muligheter men også store forventninger til kollektive løsninger. I mobilitetsrevolusjonen blomstrer kollektivaktørene gjennom politisk og økonomisk støtte, samt fordi de evner å ta i bruk ny teknologi og tilby tjenester som møter kundenes nye reisebehov. Om kollektivaktørene ikke klarer å holde tritt med den teknologiske utviklingen og de private aktørene, kan de derimot miste sin sentrale rolle. De kan da ende i en fremtid preget av et mer fragmentert transporttilbud der private og offentlige konkurrerer om de betalende kundene (scenario 2).



Scenario 2: Fragmentert mobilitetstilbud

Kundens reisevaner er drastisk endret etter COVID-19, men kollektivaktørene klarer ikke å endre seg raskt nok for å tilby individualiserte reisemåter og er derfor mindre relevante

I **scenario 2 «Fragmentert mobilitetstilbud»** har kunden åpnet øynene for nye reisevaner og blitt vant til å slippe å stå som sild i tønne. Smittefrykten fra COVID-19 har kanskje roet seg litt, men de beholder opplevelsen og ønsket om mer plass og komfort på reisen. Dette kombinert med en generelt lavere etterspørsel etter transport undergraver den tradisjonelle systemtenkningen som kollektivaktørene er best rustet til. Kollektivaktørene på sin side klarer ikke i like stor grad å imøtekomme de nye behovene knyttet til fleksibilitet og individualisering, noe som fører til et større gap mellom kundenes forventninger og hva kollektivaktørene klarer å levere. Derfor mister kollektivaktørene sakte, men sikkert den kritiske kundekontakten og en stor andel av den betalende kundemassen.

Nyetableringer av private aktører i bransjen som Zoom, IFARTA og OppOgFrem i hhv. 2022, 2023 og 2025 skaper attraktive og mer individualiserte reisealternativer. Flere politikere mener at det er enklere å la folk velge alternative løsninger fremfor å bruke mye ressurser på å utvikle løsninger i regi av det offentlige. Allerede i 2024 ble fleksibel bestilling av transport i rurale strøk pilotert gjennom et offentlig organisert samarbeid med UBER, som gjenerobret sine gamle marker i 2021 etter et par års eksil.

I lys av kundenes nye reisevaner og preferanser anerkjenner politikerne at andre virkemidler, som en større satsning på elektrisk mobilitet og deregulering for å fremme innovasjon blant de private mobilitetsaktørene, kan være en mer effektiv og mindre kostbar måte å nå bærekraftsmålene på. En attraktiv seier allerede på kort sikt er bedre brukeropplevelser bl.a. ved at det gjennom deregulering oppstår et mer sømløst tilbud på tvers av landegrensene i Europa gjennom de private aktørene.

Et skriftlig innspill skal til høring i Stortinget sommeren 2025 der det foreslås at kollektivtransporten skal løftes opp fra et fylkeskommunalt til statlig nivå for å sørge for at tilbudet skal være det samme i hele landet. Samtidig gjør flere opposisjonsledere befolkningen oppmerksom på at denne kortsiktige tankegangen kan skade det norske samfunnet på lengre sikt, ettersom mobilitetsmarkedet nå mangler en samfunnsaktør som sørger for et helhetlig perspektiv og et sosialt rettferdig reisetilbud. Utfordringen er at det private tilbudet baseres på steder det bor mange mennesker og er kommersiell lønnsom. Markedet preges av et fragmentert landskap av private mobilitetsaktører. Istedenfor å være en aktør som fokuserer på det grønne skiftet, må kollektivtransportaktørene sikre tilbud i de deler av landet som de private aktørene ikke kan eller vil dekke og for kundegrupper som skoleelever og eldre.

Mye av dagens kollektivtilbud kan minne om det vi så i 2010-tallets USA. Uten de mest sentrale og attraktive rutene eller et like fengende tema som det grønne skiftet får kollektivaktørene strammere økonomiske rammer. En negativ spiral har redusert kvaliteten på tilbudet og kollektivtransporten assosieres med lavere status. Vil Norges kollektivaktører klare å finne en levedyktig måte å operere på og gjenvinne sin status?



Scenario 3: Back to basics

Kundens reisevaner utvikler seg i tråd med takten observert før COVID-19, mens nye regulatoriske rammebetingelser har ført til at kollektivaktørene mister rettigheten til å selge billetter til kundene sine og blir derfor et mindre relevant virkemiddel for å nå bærekraftsagendaen

I **scenario 3 «Back to basics»** utvikler kundens reisevaner seg i mer eller mindre samme takt som forventet før COVID-19, mens kollektivaktørene gjennomgåret radikalt strategisk skifte. Dette skiftet innebærer å inneha rollen som offentlig tilrettelegger og premissgiver for kollektivtransport, uten direkte tilgang på kunden.

Sommeren 2022 ble kollektivbransjen rystet av EUs beslutning om å ikke bare åpne billettsalget, med formål om å fjerne barrierer for multimodal persontransport, men også å frata offentlige kollektivaktører retten til å selge egne billetter. Dette ansvaret overlates nå til private MaaS-aktører, og det er opp til dem å definere og prise produktene, mens kollektivaktørene settes til å produsere og levere sine tjenester på like vilkår.

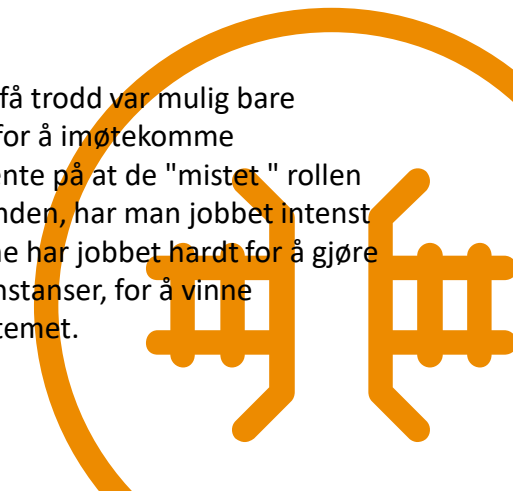
Av de offentlige kollektivaktørene krever denne beslutningen en fullstendig retningsendring på strategisk nivå, og de får nå rollen som offentlig premissgiver og tilrettelegger for kollektivtransport. Istedenfor å konkurrere om kundene prioriteres de litt mer begrensede offentlige midlene til å innovere og utvikle den underliggende infrastrukturen knyttet opp mot de private plattformene slik at de fremdeles er i tråd med det offentlige samfunnsoppdraget. Dette innebærer at kollektivaktørene spiller en større rolle som rådgivende instans for regulatoriske myndigheter, for å utforme hensiktsmessige krav og premisser som MaaS aktørene må forholde seg til, for eksempel rundt temaet datahåndtering.

I tillegg får kollektivaktørene en kritisk rolle som rådgivende organ i forbindelse med byplanlegging og nettverksutbygging. De bidrar bl.a. med sin fagkompetanse og innsikt om infrastruktur, transportformer og reisemønstre inn i beslutningsprosesser knyttet til større infrastrukturutbygginger.

Kommuner og fylkeskommuner samarbeider også tett med kollektivaktørene når det gjelder å teste nye løsninger og teknologier som for eksempel mer energieffektive transportmidler eller selvkjørende kjøretøy. Dette for å skaffe seg innsikt og erfaring som grunnlag for å beslutte hensiktsmessig regulering og satsninger for å oppnå bærekraftig fremkommelighet.

Kundens reisevaner er i endring, men de forventede radikale endringene grunnet nye vaner fra COVID-19-pandemien uteblir. I stedet for hjemmekontor hver dag, er de fleste på kontoret minst tre dager i uken, men med større fleksibilitet i når de drar til og fra kontoret, noe som minsker rushtidspresset litt sammenlignet med situasjonen før COVID-19. Nye utviklinger innen kulderesistens og rekkevidde for batteriteknologi har medført at elbilen «suser ifra» kollektivtilbudet spesielt i distriktene der reisestrekningene er lengre og kollektivtilbudet generelt sett dårligere enn i byene. I et bærekraftsperspektiv blir dette sett på som positivt, da det legger mindre press på kollektivtrafikkaktørene til å ta opp kampen mot personbilen i de mer rurale delene av landet, hvor det er høye kostnader knyttet til å få på plass et mer finmasket kollektivtilbud som kan konkurrere med privatbilen.

Dette fremtidsbildet av 2025 for kollektivaktørene hadde få trodd var mulig bare fem år tidligere, men det ble gjort grunnleggende arbeid for å imøtekomme en slik utfordring. Selv om mange av kollektivaktørene kjente på at de "mistet" rollen som samfunnsaktør ved at de mistet direkte tilgang til kunden, har man jobbet intenst med å identifisere andre måter å utøve rollen på. Aktørene har jobbet hardt for å gjøre seg relevant og posisjonere seg overfor andre offentlige instanser, for å vinne påvirkningsmakt som premissgiver i det offentlige økosystemet.



Scenario 4: Individualisert på overflaten

Kundens reisevaner er relativt like som før COVID-19, kollektivaktørene utnytter teknologi på en god måte og kollektivaktørene blir innovasjonsagenten for bærekraftig mobilitet

I **scenario 4 «Individualisert på overflaten»** utvikler kundens reisevaner seg mer eller mindre i samme takt som forventet før COVID-19, med fortsatt stort fokus på rushtidstrafikk og pendling i forbindelse med arbeids- og skolereiser. Kollektivaktørene klarer å utnytte teknologien på en tilstrekkelig god måte med tanke på kapasitetsplanlegging og ruteplanoptimalisering med eksisterende materiell. Gjennom smarte investeringer i stordata griper kollektivaktørene fatt i hver mulighet til å være innovative. De har forbedret måten man driver tilbudsutforming, ved å innhente og jobbe med kundeinnsikt og brukernes behov. Kollektivaktørene tilbyr derfor nå en mer individualisert opplevelse på et digitalt, overfladisk nivå og i all hovedsak eier de kundeflatene.

Flere av pilotene for autonome kjøretøy og nye forretningsmodeller har klart overgangen fra konsept til drift og utgjør nå en liten del av det vanlige kollektivtilbudet, mens storskala piloter utforsker muligheter for videre utrulling. Enkelte utfordrere har kommet til og byr på konkurranse med sine mobilitetsløsninger, men det offentlige har strategisk jobbet for å inngå samarbeid med disse private aktørene og innlemmet dem i de offentlig eide plattformene.

Kundene opplever kollektivaktøren som en moderne, etterspørselsfokusert og innovativ MaaS aktør som rett og slett tilbyr den mest praktiske appen å bruke. I denne appen er alle mobilitetsformer tilgjengelige og kan bookes i kombinasjon med hverandre. Kort og godt klarer tradisjonelle transportformer som buss og trikk å holde stand mot privatbilen fordi de er knyttet opp i et samordnet økosystem av mobilitetsmidler operert av tredjeparter.

Gjennom å beholde de kritiske kontaktpunktene med kunden er kollektivaktørene i dette scenarioet fortsatt et relevant virkemiddel i bærekraftsagendaen. Kollektivaktørene fortsetter med innovasjonsprosjektene og investeringene som de begynte på før COVID-19. Spesielt fokuserer kollektivaktørene på elektrifisering av flåten, med store satsninger spesielt på elektriske ferger og busser. I tillegg testes andre typer bærekraftige kjøretøy. Det gjenstår derimot en del jobb for å endre kundenes adferd og kutte ned på selve behovet for å reise, for eksempel ved å insentivere til å ikke reise eller videreføre noen av reisevanene vi fikk under COVID-19 pandemien.

I dette scenarioet klarer kollektivtrafikkaktørene seg bra, men noen nøkkелendringer i samfunnet kan potensielt føre dem inn i et mer kompetitivt landskap (scenario 2). Om det skjer mer deregulering eksempelvis fra internasjonalt hold vil det offentlige bli utfordret av private aktører som har muskler til å innovere hurtigere enn kollektivaktørene. Tilsvarende, om en ny pandemi eller lignende omveltning av samfunnet inntreffer på nytt og fører til at kundens reisevaner endrer seg drastisk i løpet av kort tid, vil det kreve mer enn det man har fått til i dag. Det er ikke sikkert at kollektivaktørene da vil klare å henge med i svingene.



Implikasjoner og suksesskriterier

Ulike roller til kollektivaktørene

Avhengig av scenario er det ulike roller som er mest relevant å fokusere på for kollektivaktørene i 2025. Alle rollene vil være relevante i de ulike scenariene, men i ulik grad. De rollene som blir trukket frem er derfor de som er mest relevante og som bør fokuseres på i det gitte scenariet.



1. Samfunnsutvikleren innen bærekraftig mobilitet

- Maksimering av samfunnsnyttan av mobilitet (folkehelse, miljø, sosialt, verdi for pengene m.m.)
- Opptatt av å utjevne sosiale forskjeller
- Sikre et likt og rettferdig tilbud for alle uansett fysiske, psykiske og økonomiske forhold



2. Storskala kollektivselskap

- Premissgiver med alt in-house (ressurser, kompetanse, infrastruktur)
- Hovedsakelig anbudsstyrt samarbeid med private
- Egen utvikling av de viktigste teknologiske og digitale løsningene



3. MaaS Plattform-aktør / orkestrator

- Eier kundefronten (digitalt og ute)
- Aggregator og orkestrator av et økosystem av mobilitetsleverandører
- Lettbeint, lite in-house
- Tett samarbeid med private og offentlige



4. Infrastrukturleverandøren

- Lite fokus på kundefronten, men heller fokus på at infrastrukturen er av høyeste kvalitet
- Sikrer langsiktighet og at infrastrukturen dekker samfunnsoppdraget til det offentlige mobilitetstilbudet
- Ansvarlig for anskaffelser til kjøretøysflåten

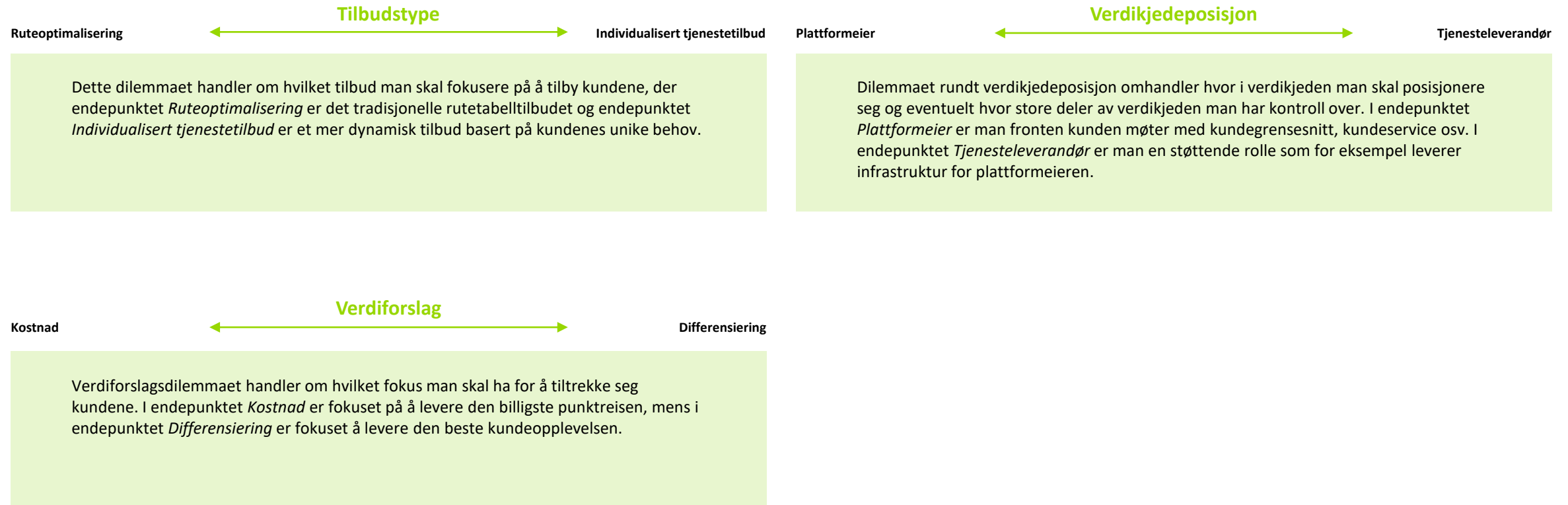


5. Mobilitetsrådgiver for offentlige myndigheter

- Fokuset på opplæring og formidling av viktig innsikt og kunnskap om hva ulike mobilitetsformer trenger for å fungere optimalt til både privat og offentlig
- Ivareta det offentlige hensyn i en ellers privat mobilitetsbransje (smart regulering, langsiktig tankesett, krav og premisser for private aktører)
- Talerør for kundene som oversetter kundebehov til premisser som legges til grunn med utgangspunkt i å sikre et mer rettferdig og sosialt tilbud

Strategiske dilemma

De ulike rollene innebærer at man tar valg i et utvalg strategiske dilemmaer knyttet til forretningsmodellen til kollektivaktørene, avhengig av hvilket scenario vi befinner oss i



Scenarioimplikasjoner | Scenario 1



Hva er de viktigste rollene de offentlige kollektivaktørene kan ta i dette scenarioet?

RELEVANTE ROLLER

1. Samfunnsutvikleren innen bærekraftig mobilitet

2. Storskala kollektivselskap

3. MaaS Plattform-aktør / orkestrator

4. Infrastrukturleverandør

5. Mobilitetsrådgiver for offentlige myndigheter

I dette scenarioet er kundens reisevaner drastisk endret etter COVID-19, offentlige kollektivaktører klarer å utnytte teknologien og blir innovasjonsagenten for bærekraftig mobilitet

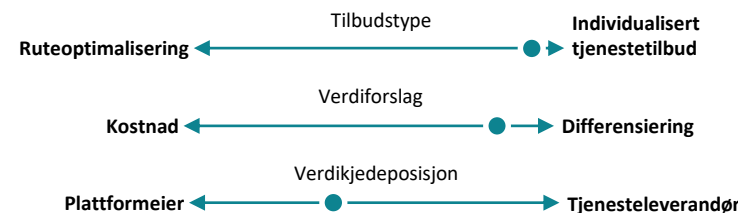
Dette medfører at

- Dette scenarioet inneholder store muligheter for kollektivaktørene til å innovere og ta en ledende rolle. Samtidig setter det også store forventninger til dem fra politikerne og innbyggerne om profesjonalitet og gjennomføringsevne
- Generelt har det samlede mobilitetstilbudet økt, drevet bl.a. av delingsøkonomien som nå utgjør en viktig del av kollektivtilbudet 2025 samt nye teknologier som autonome kjøretøy som sakte men sikkert overføres fra pilot-stadium til vanlig drift
- Gjennom et rettferdig tilbud for alle ivaretar vi utjevning av sosiale forskjeller
- Forstedene har fått et bedre tilbud, ikke i form av økt frekvens (og tomme seter), men i form av økt sømløshet, tilkobling og tilgjengelighet
- Folkehelseperspektivet og aktiv mobilitet vil måtte balanseres med dør-til-dør tilbud
- Kundene opplever et mye mer individualisert tilbud som betjener et bredt spekter av reisebehov



Hva kjennetegner profilen på tilbudet kollektivaktørene i KTF leverer?

TILBUDSPROFIL



De viktigste suksesskriterier for dette scenarioet inkluderer bl.a.:

- **Kundegruppe/segment:** Vi har god kjennskap til kundene våre gjennom profesjonell håndtering av data og evner å nå ut til nye kundegrupper
- **Tjenester og kanaler:** Vi har god kontroll på helhetstilbudet til kunden – en sømløs one-stop-shop tilpasset behov der alt er enkelt og mer brukervennlig, på tvers av aktører og regioner
- **Finansiering:** Vi må utvikle nye prismodeller som gjør det mer attraktivt og enklere å reise kollektivt, i tillegg til å identifisere forretningsmodeller som skaper nye inntektskilder
- **Operatører:** Vi skaper vellykkede samarbeid og partnerskap som foster innovasjon blant operatører bl.a. ved å gi bort litt av «kontrollen»
- **Økosystem:** Vi blir attraktive samarbeidspartnere opp mot by- og arealplanlegging. Vi bryter ned siloer og deler kunnskap og læring mellom by og distrikt og mellom regioner som har like utfordringer



Hvilke strategisk viktige kapabiliteter kreves for å lykkes?

VINNENDE KAPABILITETER

- 1 Evne til å fange og utnytte stordata ikke bare til produktutvikling, men til å måle og analysere effekten vi har på samfunnet
- 2 Ha enorm profesjonalitet i grensesnittet mot private aktører gjennom mer agile måter å samarbeide med dem på
- 3 Vi må være mer markedsdrevne for å oppnå raskere endringstakt
- 4 Mer fleksible kontrakter som lar seg justere for å imøtekomme endringer i tilbudet
- 5 Evnen til å være en god og profesjonell samarbeidsaktør for offentlige myndigheter og eierne våre og klare å skille mellom hva som skal være politisk styrt og hva som skal styres av markedet

I lys av suksesskriteriene er følgende initiativ relevante:

- Måten bestillingstransport fungerer vil måtte effektiviseres i dette scenarioet
- Mer fleksible og dynamiske prismodeller som er betraktelig annerledes enn det vi har hatt før COVID-19
- Autonome kjøretøy vil spille en større rolle for kollektivtransport og vi må evne å flytte dem fra pilot til drift
- Det vil måtte være økt samarbeid mellom offentlige selskaper, bl.a. samarbeid om teknologiske utviklingsløp og innkjøp
- Nye/andre anbudsprosesser som er mindre rigide og tidskrevende for den innovasjonstakten som rollen krever
- Vi klarer å dele læringen mellom aktørene på tvers av by og distrikt

Scenarioimplikasjoner | Scenario 2



Hva er de viktigste rollene de offentlige kollektivaktørene kan ta i dette scenarioet?

RELEVANTE ROLLER

1. Samfunnsutvikleren innen bærekraftig mobilitet

2. Storskala kollektivselskap

3. MaaS Plattform-aktør / orkestrator

4. Infrastrukturleverandør

5. Mobilitetsrådgiver for offentlige myndigheter

I dette scenarioet er kundens reisevaner drastisk endret etter COVID-19, men kollektivaktørene klarer ikke å endre seg raskt nok etter mer individualiserte reisemåter og er derfor mindre relevante

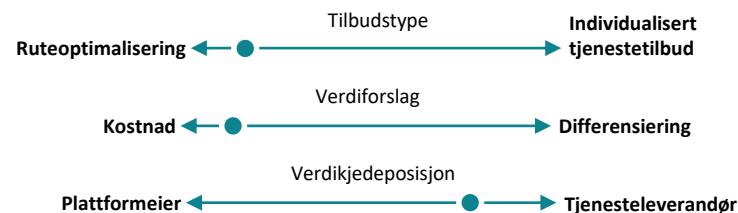
Dette medfører at

- Lavt ende-til-ende-fokus der kunden må forholde seg til mange ulike aktører. Mange aktører og større konkurranse vil likevel føre til mer innovative kundegrensesnitt og datadrevne tilbud
- Fordi kollektivtrafikken blir et statlig ansvar standardiseres kollektivtrafikken for å drive med storskalagevinst, slik at den får et mer helhetlig uttrykk enn i dag med like busser over hele landet og det samme kundegrensesnittet
- Der det ikke er kommersielt attraktivt for private aktører å etablere seg, eksempelvis i distriktene, vil kollektivtransporttilbudet være et grunnleggende basistilbud
- Kollektivtransporten vil være lite lønnsom for kollektivaktørene da det primært vil være ulønnsomme, men viktige samfunnsoppgaver som transport av skoleelever og eldre og å tilby konkurransedyktige tilbud i distriktene
- Det vil bli krevende å sørge for samspill på kryss og tvers når det gjelder å tilby det samme grunntilbudet overalt, som ikke påvirkes av etterspørsel



Hva kjennetegner profilen på tilbudet kollektivaktørene i KTF leverer?

TILBUDSPROFIL



De viktigste suksesskriterier for dette scenarioet inkluderer bl.a.:

- Kundegrupper/segment: Vi skal ta være på de mer utsatte kundegruppene som eldre, blinde og svaksynte, og de med nedsatt funksjonsevne
- Tjenester og kanaler: Vi skal utnytte kapasiteten for skoleskyss og andre grunntjenester på en smartere måte
- Operatør: Vi skal planlegge og levere med mindre enheter og lavere kostnader i et komplekst bilde med mange ulike aktører
- Finansiering: Vi skal få tildelt egne investeringsmidler fra det offentlige, øremerket for å investere i nye, mindre, elektriske busser
- Øvrig økosystem: Vi skal utnytte synergier på tvers av sektorer og fylkeskommuner



Hvilke strategisk viktige kapabiliteter kreves for å lykkes?

VINNENDE KAPABILITETER

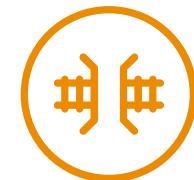
- 1 Evne til å fange og utnytte stordata til å analysere og utforme produkter og tjenester
- 2 Evne til å effektivisere og optimalisere drift gjennom å søke stordriftsfordeler og storskalagevinster
- 3 Kommunisere til myndighetene viktigheten av å tenke samfunnsøkonomi
- 4 Evne til å sørge for universell utforming på en kostnadseffektiv måte
- 5 Evne til å forstå lokalområder og deres behov

I lys av suksesskriteriene er følgende initiativ relevante:

- Ansette talent innen stordata for å optimalisere transport
- Sørge for kompetanse innen universell utforming for å få et tilbud som dekker behovene til alle gjennom ansettelser og kurs
- Kunnskap rundt hva som driver samfunnsøkonomisk gevinst fremfor gevinst for kollektivtrafikkaktørene
- Fokuserer på teknologi for autonome kjøretøy som kan møte behovene til eldre, svaksynte og funksjonsnedsatte
- Være en tydelig samfunnsaktør og være i forkant av endringer
- Skape nye rutiner og prosesser for anskaffelser
- Ansette talent innen prosesseffektivisering
- Heve kompetanse rundt lokale behov gjennom fokuserte innsiktsprosjekter og ansettelser av personer med ekspertise på området

Scenarioimplikasjoner | Scenario 3

Back to basics



Hva er de viktigste rollene de offentlige kollektivaktørene kan ta i dette scenarioet?

RELEVANTE ROLLER

1. Samfunnsutvikleren innen bærekraftig mobilitet
2. Storskala kollektivselskap
3. MaaS Plattform-aktør / orkestrator
4. Infrastrukturleverandør
5. Mobilitetsrådgiver for offentlige myndigheter

I dette scenarioet utvikler kundens reisevaner seg i tråd med takten observert før COVID-19, mens nye regulatoriske rammebetingelser har ført til at kollektivaktørene har mistet retten til å selge billetter til kundene sine og blir derfor mindre relevant for bærekraftig mobilitet

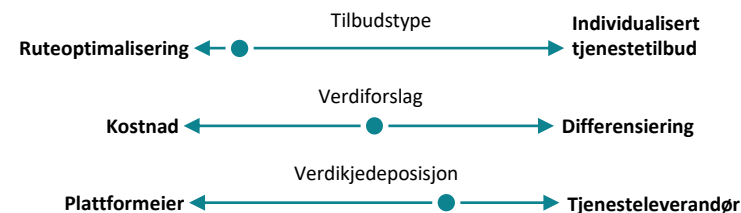
Dette medfører at

- Det er økt brukervennlighet på tvers av landegrenser, siden tilbudet er styrt av globale MaaS-aktører
- Til markedet har konsolidert seg og et fåtall ledende selskaper har vunnet kampen om kundegrensesnittet, vil vi oppleve et svært konkurransepreget og mer fragmentert bilde av ulike aktører
- Kundene vil potensielt få et bedre tilbud i tettbebygde og andre populære strekninger på bekostning av et rettferdig tilbud for alle
- Økt bilbruk da aktørene kun tar de lønnsomme strekningene og resten primært dekkes av bilbruk
- Rollen til kollektivaktører er derfor å sikre mobiliteten til de gruppene som får dårligere dekning enn i 2021
- Økt klasseskille i samfunnet – dem med god råd får mer utvalg og bedre kvalitet



Hva kjennetegner profilen på tilbudet kollektivaktørene i KTF leverer?

TILBUDSPROFIL



De viktigste suksesskriterier for dette scenarioet inkluderer bl.a.:

- **Kundegrupper/segment:** Vi trenger å finne andre måter å jobbe med brukeradferd på, siden vi ikke har direkte kontakt med brukerne lengre. Vi tar rollen som taleorgan for kunder med større utfordringer
- **Tjenester:** Vi tilbyr tjenester i distriktene der markedskreftene ikke tilrettelegger for at private aktører tilbyr gode nok løsninger
- **Finansiering:** Vi må bidra til å skape et økonomisk incitament for at private aktører tilbyr mobilitet i mindre profitable områder, herunder distriktene for å sikre et mest mulig rettferdig tilbud
- **Operatør:** Vi må tilrettelegge for fleksible kontrakter for å kunne oppnå ønskelig endringstakt innen f.eks. teknologiskifte
- **Økosystem:** Vi vil være en rådgiver for myndigheter og må satse på opplæring av politikere for å forhindre grønnvasking og hype-løsninger. Kollektivaktørenes rolle vil være å forhindre at sub-optimale tjenester for kundene oppstår gjennom vurderinger rundt byplanlegging og arealpolitikk



Hvilke strategisk viktige kapabiliteter kreves for å lykkes?

VINNENDE KAPABILITETER

1. Evne til å tolke og bruke egne og andres data for å kunne forstå det store bildet og skape grunnlaget til å differensiere
2. Evne til å skape samarbeid og synergier på tvers av sektorer og områder
3. Forstå hvordan politikken fungerer slik at vi ikke bare gjør utredningen, men også evne til å få gjennomført tanken i systemet
4. Tilsvarende evne til å hjelpe politikere forstå mobilitetstemaet og tenke de langsiktige tankene
5. Evne til å gjøre det attraktivt å jobbe i fylkeskommuner. Organiseringen blir annerledes for nye kompetanseområder

I lys av suksesskriteriene er følgende initiativ relevante:

- Vi må endre datastrategien vi har i dag fra å forstå kunden og gi råd på preferanser til å bruke dataene vi har inn mot tredjeparter som Oslo kommune (Smart City Oslo m.m.)
- Dette scenarioet vil inneholde et drastisk skifte av kjernekapabiliteter fra å drive til å påvirke/gi råd
- Vi må utvikle gode databehandlingsverktøy slik at vi kan tilby relevant innsikt til de private mobilitetsaktørene
- Vi vil trenge lobby- og kommunikasjonsvirksomheter for å hjelpe forståelsen av kompleksiteten
- Økt samarbeid mellom forvaltningsnivåene
- Vi skal ha ekspertisen til å skape bedre forutsetninger for smart regulering
- Rollen som mobilitetsrådgiver for det offentlige krever myndighet til å til å håndheve kravene som settes av KTF

Scenarioimplikasjoner | Scenario 4

Individualisert på overflaten



Hva er de viktigste rollene de offentlige kollektivaktørene kan ta i dette scenarioet?

RELEVANTE ROLLER

1. Samfunnsutvikleren innen bærekraftig mobilitet

2. Storskala kollektivselskap

3. MaaS Plattform-aktør / orkestrator

4. Infrastrukturleverandør

5. Mobilitetsrådgiver for offentlige myndigheter

I dette scenarioet utvikler kundens reisevaner seg i tråd med takten observert før COVID-19. Kollektivaktørene utnytter teknologi på en god måte som bidrar til at de blir oppfattet som en attraktiv innovasjonsagent for bærekraftig mobilitet av politikerne

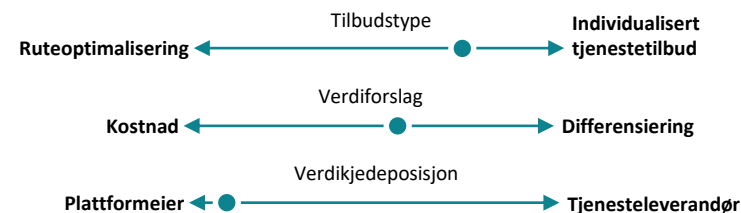
Dette medfører at

- Kundegrensesnittet som best utnytter data og er brukervennlig vil bli foretrukket av brukerne
- Kundeopplevelsen vil være fragmentert når det gjelder reisen fra A til B, men ikke når det gjelder kundegrensesnittet
- Det vil bli større forskjeller i tilbudet mellom by og distrikt
- Kollektivaktørene vil ha en viktig rolle i prosjekter rundt utvikling av helhetlige knutepunkter og bydeler
- Kollektivaktørene vil ha en orkestratorrolle når det gjelder mobilitetskoordinering og å være proaktive på MaaS-løsninger
- Det er krevende å sette kunden først fordi det i den sektoriserede staten fokuseres på infrastruktur fremfor kundens reelle behov
- Kollektivaktørene vil ha en viktig rolle i å bidra til oppnåelse av Norges bærekraftsagenda, blant annet ved å bidra til mindre ulikhet der universell utforming er ett av flere verktøy



Hva kjennetegner profilen på tilbudet kollektivaktørene i KTF leverer?

TILBUDSPROFIL



De viktigste suksesskriterier for dette scenarioet inkluderer bl.a.:

- Kundegrupper/segment: Vi skal forstå de ulike kundegruppene bedre og ha mer treffende segmentering gjennom å samle inn og analysere mer kundedata
- Tjenester og kanaler: Vi skal tilby digitale billetter i digitale kanaler basert på dynamisk prismodell
- Finansiering: Vi skal sørge for finansiering som sikrer tilbud i distrikter og tilrettelegge for at kommuner kan kjøpe opp tilbud
- Operatør: Vi skal bruke nye typer kjøretøy, f.eks. mindre kjøretøy, elektriske og autonome kjøretøy, og effektivisere tilbudet
- Øvrig økosystem: Vi skal være involvert i horisontale samarbeid og vise kollektivtransporten som et bra demokratisk virkemiddel – ikke bare for det grønne skiftet men for bærekraftig utvikling forøvrig. Vi skal ha dynamiske kostnader med lavere risiko og mer fleksibilitet



Hvilke strategisk viktige kapabiliteter kreves for å lykkes?

VINNENDE KAPABILITETER

- 1 Evne til å fokusere på verdiskaping gjennom tjenesteutvikling basert på kundeinnsikt fremfor ruteplanlegging
- 2 Evne til å gjennomføre innovasjonsprosesser istedenfor å hoppe direkte inn i løsning
- 3 Evne til å utnytte data på best mulig måte for både kundene og oss
- 4 Evne til å følge med på raske endringer og se nye behov
- 5 Evne til å tenke horisontal integrasjon, f.eks. hjemmekontor og hjemlevering av varer

I lys av suksesskriteriene er følgende initiativ relevante:

- Sørge for en felles retning for mobilitetsaktørene ved å blant annet utarbeide kriterier i felleskap og sette tydelige krav til mobilitetsaktører
- Oppnå mer oppmerksomhet fra politisk nivå rundt samarbeid i bransjen, samt å fokusere på mobilitetsoppdrag fremfor kollektivtransportoppdrag
- Lage nye rutiner, prosesser og krav for anskaffelser
- Ansette talent innen markeds- og kundeinnsikt og tjenesteutforming, samt ha en mer omfattende innsamling av data om kunden, slik at vi kan møte kundens forventninger og behov for brukervennlighet og mobilitetstilbud
- Bygge nettverksforståelse gjennom samarbeid og talent
- Gjennomføre innovasjonsprosesser ved å jobbe iterativt, å gjøre flere forsøk og velge det beste, samt evne å avslutte prosjekter til rett tid
- Ansette talent med kompetanse innen data, datadeling og datastrategi

Kontaktinformasjon



**KOLLEKTIVTRAFIKK-
FORENINGEN**



Olov Grøtting

Prosjekteier (KTF)

Leder for
Kollektivtrafikkforeningen

+47 918 20 510

olov.grotting@kollektivtrafikk.no



Laura Herzig

Prosjektleder (Deloitte)

Leder Future of mobility

+47 462 47 747

lherzig@deloitte.no



Jon Olsen

Metodeansvarlig (Deloitte)

Leder strategisk
transformasjon

+47 952 68 738

jolsen@deloitte.no