



**KOLLEKTIVTRAFIKK-
FORENINGEN**



Fremtidens kollektivtrafikk i Norge 2025

Samlet leveranse – Scenario Design

Mars 2021

Innhold

-  **Executive summary**
-  **Scenariofortellinger**
-  **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

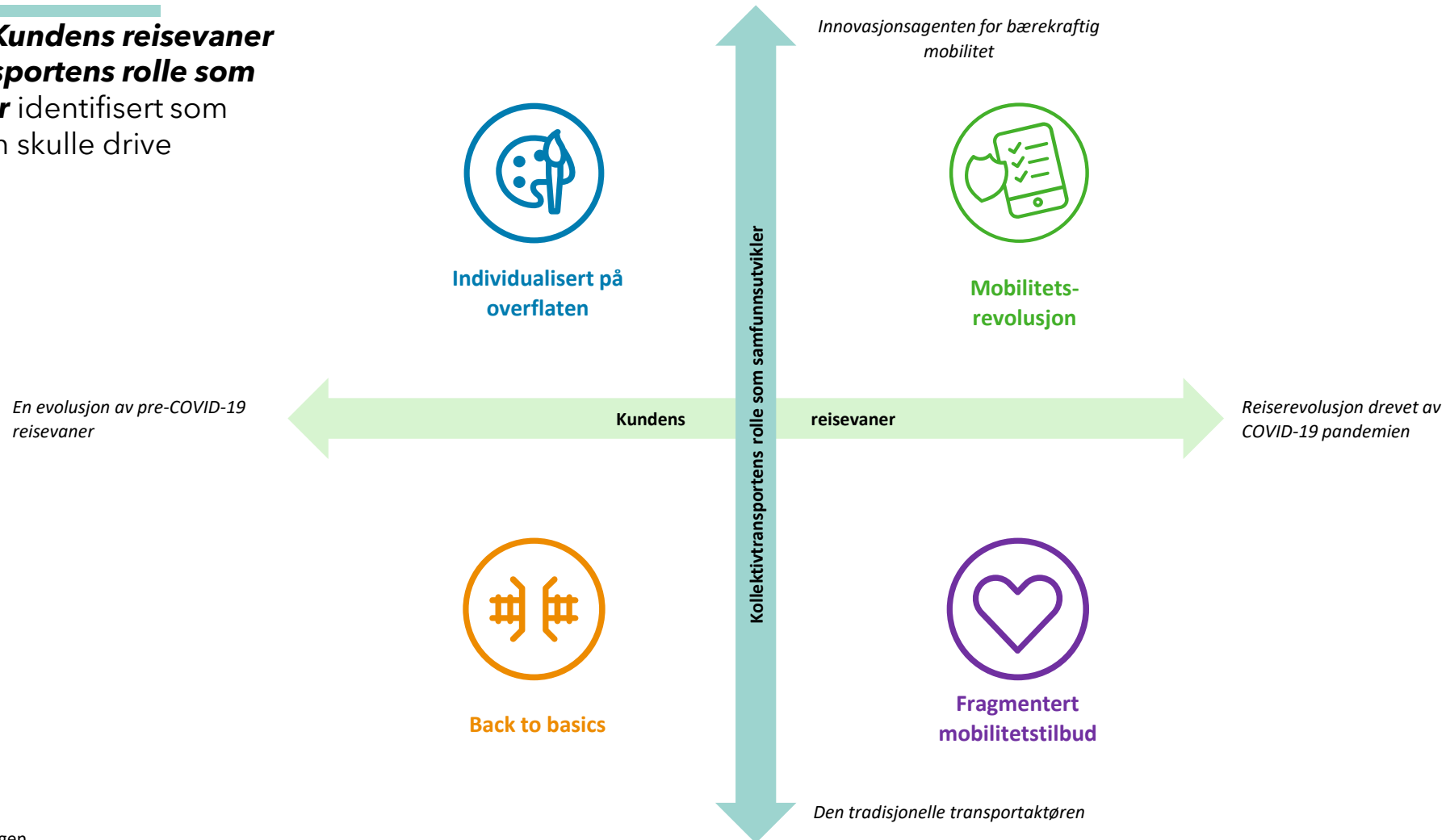
Gode scenariosett kjennetegnes ved følgende kriterier:

- **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.

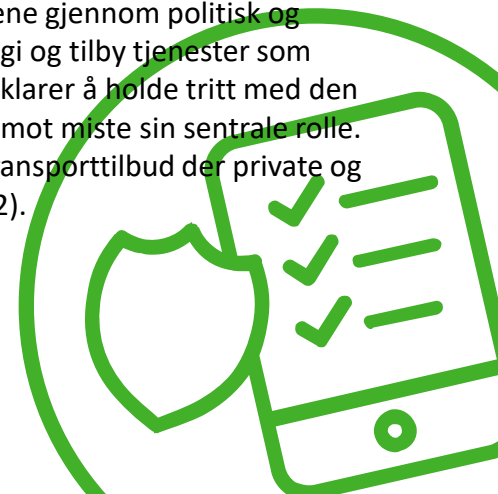
Kollektivaktørene tar i bruk teknologi for å utvikle løsninger for å tilby mer attraktiv og lønnsom kollektivtransport, også i distriktene. Dette gjøres i hyttekommunene ved at det tilbys transport med elektriske snøscootere levert av aktører som Tier og Voi fra buss og togstasjonene opp til hyttene.

Kollektivtransportaktørenes rolle som samfunnsutvikler blir satt høyt, og både politisk og økonomisk satses det på kollektivtrafikk. Til tross for at kundens 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 samfunnsnyttene 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 kundens 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 mobilitetsstilbud

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 mobilitetsstilbud»** 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. I stedet for 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 infrastrukturbygginger.

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 skolareiser. 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, etterspørselsfokustert 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 nøkkelenringer 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.



Kontaktinformasjon



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