

Förutsättningar för hållbar upphandling inom kollektivtrafik med buss

Analys av nuläge, orsaker och konsekvenser av bussföretags förutsättningar att lägga rimliga och hållbara anbud i regionala kollektivtrafiksupphandlingar

ey.com/se

■ ■ ■ The better the question. The better the answer. The better the world works.

EY

Shape the future
with confidence



När kollektivtrafikens affärsmodeller inte längre är hållbara

Den upphandlade kollektivtrafiken med buss utgör en central del av det nordiska transportsystemet. Den möjliggör vardagens resor, bidrar till regional utveckling och är en förutsättning för att nå samhällsmål inom tillgänglighet, klimat och social hållbarhet. Under lång tid har systemet präglats av relativ stabilitet, ökat resande och tydliga ansvarsförhållanden mellan beställare och utförare. De senaste åren har dock förutsättningarna förändrats i grunden.

Sveriges Bussföretag har bitt EY sammanställa och analysera hur läget ser ut i den upphandlade kollektivtrafiken och resultaten är nedslående. När nästan hälften av de analyserade bussföretagen redovisar förlust. När marknaden sammantaget går med negativt resultat och när underskott i ökande utsträckning måste täckas av ägartillskott går det inte att avfärda utvecklingen som tillfälliga störningar eller enstaka upphandlingar som slagit fel. Det handlar om ett bredare systemfel. Efter pandemin har den upphandlade busstrafiken gått in i en ny fas. Kostnadsnivåerna har ökat kraftigt till följd av inflation, energipriser och en snabb teknologisk omställning. Elektrifieringen av busstrafiken, som är nödvändig för att nå klimatmålen, har samtidigt inneburit avsevärt högre investeringskostnader och ökad kapitalbindning. Leveranskedjor har blivit mer osäkra, och kraven på digitalisering, rapportering och regelefterlevnad har vuxit i både omfattning och komplexitet.

De förändrade förutsättningarna för branschen har sammantaget satt de rådande upphandlings- och avtalsmodellerna under betydande press. Modeller som utformades i en mer förutsägbar omvärld har visat sig ha begränsad förmåga att hantera snabba och strukturella förändringar. I takt med att riskbilden förändrats har också riskfördelningen i avtalen förskjutits. I många

upphandlingar bär trafikföretagen i dag ett omfattande ansvar för risker som de har begränsad eller ingen faktisk möjlighet att påverka.

Utvecklingen har bidragit till ett alltmer ansträngt marknadsläge. Lönsamheten inom den upphandlade bussbranschen har försämrats tydligt i Sverige och i övriga Norden. En växande andel företag redovisar negativa resultat, trots ökande omsättning. I upphandlingsprocesserna märks detta genom en ökande spridning i anbudspriser och ett minskat antal anbudsgivare i vissa affärer. När osäkerheten i avtalen blir för stor riskerar konkurrensen att i praktiken handla mindre om kvalitet och effektivitet och mer om vilken aktör som är beredd att acceptera störst ekonomisk risk. På sikt kan detta försvaga marknadens funktionssätt och minska incitamenten för långsiktiga investeringar i fordon, system och kompetens.

Rapportens slutsats är att den nuvarande utvecklingen inte är långsiktigt hållbar. Om upphandlad busstrafik även framgent ska kunna bidra till samhällsmålen krävs förutsättningar som möjliggör stabilitet, investeringsvilja och sund konkurrens. Det förutsätter en mer balanserad syn på ansvar och risk, ökad samverkan mellan parterna och avtalsmodeller som bättre tar höjd för osäkerhet och förändring över tid. Denna rapport syftar till att bidra med ett faktabaserat underlag för en sådan diskussion. Frågan är inte om förändring behövs, utan hur den kan genomföras på ett sätt som stärker kollektivtrafikens roll i samhället över tid.

Anna Grönlund
Branschchef och vice VD Sverige Bussföretag

Innehåll

När kollektivtrafikens affärsmodeller inte längre är hållbara	2	Analys av orsaker – vad har lett till dagens marknadsläge?	15
		1 Kapitalbundna tillgångar	16
Sammanfattning	4	2 IT, digitalisering och datarapportering	19
		3 Viten och intäktsbortfall samt bristande omförhandlingsmekanismer	20
Introduktion och syfte	7		
Bussbranschen har genomgått en fundamental förändring	8	Analys av konsekvenser – vad händer om inget ändras?	22
Rapportens syfte är att analysera bussföretags förutsättningar att lämna rimliga och hållbara anbud i upphandlingar av busstrafik	9	Minskad stabilitet och brutna avtal	23
		Färre anbud och fokus på överlevnad	23
		Försämrad kvalitet och minskat resande	23
Tidigare studier och historisk utveckling av kollektivtrafiken	10		
Avregleringen förändrade kollektivtrafikens spelregler och sänkte initialt kostnaderna	11	Förslag på initiativ för en mer hållbar kollektivtrafikmarknad med buss	24
Marknaden har konsoliderats med över 50 % på 15 år	12	Samverkan	25
Samarbete och ansvarsfördelning är i fokus för hållbar kollektivtrafik	12	Ansvarsfördelning	25
		RisKFördelning	25
		Ersättningsparametrar	25
Analys av det nordiska marknadsläget	13	Källförteckning	26
Lönsamheten i den svenska upphandlade bussbranschen är negativ	14	Appendix	28
Övriga länder i Norden upplever också en negativ lönsamhet	14		
Underskotten kan delvis ha finansierats av ägartillskott	14		

Acknowledgements

Rapporten är skriven av EY, finansierad av BR, bussbranschens egen forsknings- och utvecklingsorganisation i samarbete med bransch och arbetsgivarförbundet Sveriges Bussföretag, en medlemsorganisation i Transportföretagen inom Svenskt Näringsliv.

Författare: Per Skallefell, Jacob Nyberg och Filippa Hain

Sammanfattning



Under det senaste decenniet har omfattande omvärldstrender förändrat förutsättningarna för upphandlad kollektivtrafik i Sverige och bidragit till ett alltmer pressat marknadsläge. För företag inom den upphandlade busstrafiken innebär detta i många fall att de behöver acceptera betydande risker som de har begränsad möjlighet att påverka. Detta för att kunna vinna avtal på normalt 8-10 år, där de också under avtalstiden har små möjligheter till omförhandling. Sammantaget har denna utveckling lett till vikande lönsamhet för en stor del av marknaden, vilket i förlängningen riskerar att få betydande negativa konsekvenser för kollektivtrafikens långsiktiga funktion.

För att bryta denna negativa utveckling är det avgörande att upphandlande regionala kollektivtrafikmyndigheter (RKM) utformar spelregler som främjar sund konkurrens och balanserade avtal. Mot denna bakgrund syftar rapporten till att analysera bussföretagens förutsättningar att lämna rimliga och långsiktigt hållbara anbud i upphandlingar av busstrafik.

Analysen av marknadsläget visar att branschens lönsamhet haft en tydligt nedåtgående trend sedan 2019. I Sverige har den genomsnittliga rörelsemarginalen försämrats med 5,0 procentenheter, från 4,3 procent till -0,7 procent. Det går att

jämföra med Norden som i genomsnitt försämrats med 3,8 procentenheter, från 2,7 procent till -1,1 procent. Sammantaget kan det konstateras att den nordiska marknaden som helhet går med förlust, vilket är ohållbart på sikt och riskerar att resultera i brutna avtal eller konkurser.

En återkommande förklaring till marknadsläget är att flera kostnadsområden blivit allt svårare att prognostisera i takt med en mer oförutsägbar utveckling, samtidigt som risker i ökad utsträckning har förskjutits från RKM:er till bussföretagen. Avtalen inom branschen är långa, vilket innebär att kostnadsnivåer

förändras avsevärt under kontraktens löptid. Det uppstår därför återkommande situationer där ökningarna antingen inte kompenseras fullt eller i praktiken vältras över på bussföretagen genom riskförskjutning. Sammantaget har det fått bussföretag att lämna anbud med mycket hög risknivå för att vinna upphandlingar.

Analysen i rapporten pekar ut tre områden som särskilt problematiska för bussföretagen:

1

Kapitalbundna tillgångar

Ökade investeringar i elbussar, hög restvärdesrisk, bristande standardisering och ålderskrav leder till ökad kapitalbindning och riskexponering, samtidigt som möjligheten att optimera fordonsflottan begränsas.

2

IT, digitalisering och datarapportering

Svårigheter att förutse IT-kostnader i upphandlingar, bristande standardisering av IT-system och krav mellan regioner samt intäktsbortfall vid IT-problem leder till ökad ekonomisk risk för bussföretagen och mer osäkra affärskalkyler.

3

Viten och intäktsbortfall samt bristande omförhandlingsmekanismer

Viten och intäktsbortfall till följd av händelser utanför bussföretagens kontroll, i kombination med bristande omförhandlingsmekanismer, innebär att bussföretagen exponeras för oproportionerliga risker utan möjlighet att justera villkor eller ersättning.



Utvecklingen kan till stor del förklaras av en tydlig förändring i samarbetskulturen mellan bussföretagen och RKM:erna. Tidigare präglades samarbetet av tillit och flexibilitet, medan relationen i dag i allt högre grad beskrivs som juridiskt och ekonomiskt styrd. Detta har bidragit till mer detaljerade avtal och uppföljningar samt en riskfördelning som i ökande utsträckning är ensidigt placerad hos bussföretagen, trots att de ofta saknar faktisk rådighet över riskerna. På kort sikt bidrar detta till prispress i upphandlingarna, men på längre sikt ökar risken för att bussföretagen inte kan uppfylla sina åtaganden, vilket i förlängningen missgynnar samtliga parter i samhället.

Bussföretagen har begränsade möjligheter att hantera denna situation på egen hand. En aktör som prissätter mer försiktigt för att ta höjd för ökade risker riskerar att förlora upphandlingar och därmed marknadsandelar. Detta har bidragit till att konkurrensen i anbudsprocesserna i allt högre grad handlar om vilken aktör som är mest villig att acceptera risk, snarare än vilken som är bäst lämpad att utföra trafiken. Mot denna bakgrund lyfter branschen behovet av tydligare och mer balanserade förutsättningar från beställarsidan, i syfte att skapa en mer långsiktigt hållbar marknad med fokus på resenären.

Mot denna bakgrund syftar rapporten till att främja en konstruktiv dialog kring hur förutsättningarna för upphandlad busstrafik kan förbättras. I samråd med Sveriges Bussföretag och ledande marknadsaktörer har ett antal initiativ identifierats, vilka sammanfattas till höger.



Samverkan:

- Använd branschvägledningar och modellavtal för standardisering
- Öka dialog och samverkan mellan avtalsparter genom formaliserade forum
- Återinför eller stärk rätten till omförhandling i avtal

Riskfördelning:

- Säkerställ balanserad riskfördelning utifrån den som har störst rådighet
- Koppla viten till faktisk leverans över tid, inte enskilda händelser
- Anpassa avskrivningar och avtalslängder efter fordonen samt inför restvärdesmekanismer

Ansvarsfördelning:

- Ökat fokus på affärsmässighet i beställarrollen
- Ersätt detaljkrav med funktions- och kvalitetskrav

Ersättningsparametrar:

- Utforma ersättningsmodeller som premierar kvalitet och långsiktighet

Introduktion och syfte



Kollektivtrafikens förutsättningar förändras ständigt och busstrafiken står inför en rad nya utmaningar och möjligheter. Det här kapitlet öppnar diskussionen kring hur förändrade krav, risker och samarbeten kan forma framtidens upphandlingar och affärsmodeller.

Bussbranschen har genomgått en fundamental förändring

Under 2024 omsatte den svenska marknaden för offentligt upphandlad, regional kollektivtrafik 64,1 miljarder kronor, varav 26,5 miljarder var inom regional vägtrafik¹. Det senaste decenniet har samma marknad påverkats av flera genomgripande makrotrender som tillsammans omformat förutsättningarna för kollektivtrafiken. Exempelvis har elektrifieringen, driven av klimatpolitiska mål och teknikutveckling, medfört stora investeringar i elbussar, samtidigt som digitaliseringen ställt ökade krav på styrning, datarapportering och resenärsinformation. Dessa trender har ökat komplexiteten i branschen, vilket lett till en utmanande ekonomisk situation för många bolag.

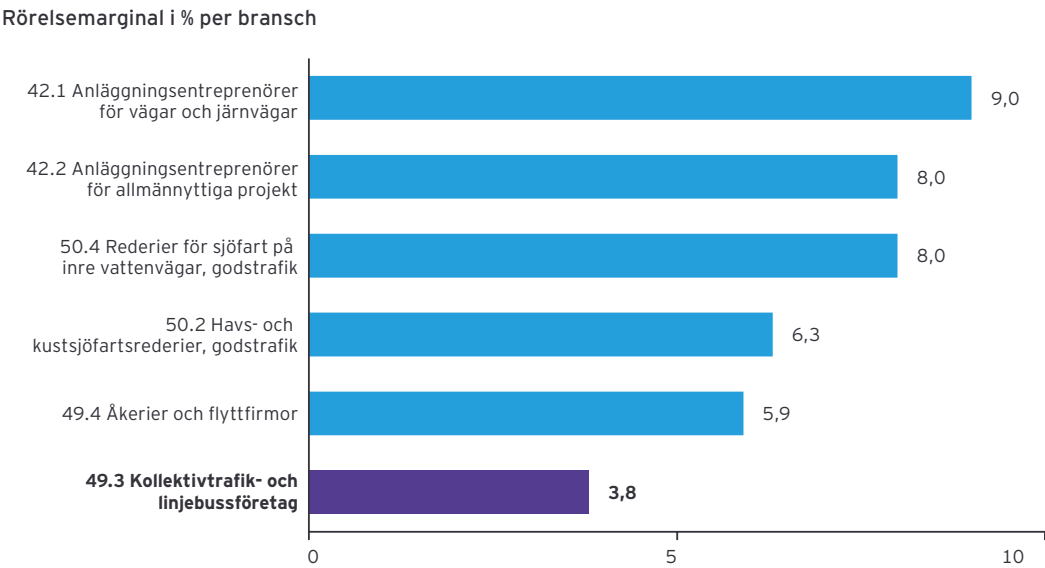
En övergripande jämförelse av branschens rörelsemarginal med andra upphandlingspräglade marknader visar på en svag lönsamhet. Genomsnittet av branschens rörelsemarginal för perioden 2019-2024 uppgår till 3,8 procent, baserat på medianvärden, att jämföra med 5,9-9,0 procent för andra offentligt upphandlade branscher under samma period².

En bidragande faktor till den utmanande lönsamheten är enligt flera bussföretag en kulturförändring mellan parterna, där samverkan och partnerskap inte präglar branschen i samma utsträckning som tidigare. Det har lett till minskad dialog och utrymme för förhandling, vilket inneburit pressade marginaler för bussföretagen och försvårat att få ihop ekonomi- och hållbarhetsmål för RKM:erna. I samband med denna kulturförändring har det uppstått en parallell förskjutning och ökning av risker i avtal mot bussföretagen som medfört svårigheter att prognostisera vissa kostnader. Risk i denna rapport avser ekonomiska och operativa osäkerheter som påverkar bussföretagens lönsamhet, till exempel kostnadsökningar, avtalsvillkor och investeringar. Många bussföretag menar att utvecklingen har gått för långt och efterfrågar konkreta åtgärder för att stärka förståelsen mellan RKM:er och bussföretag, samt på så sätt skapa en hållbar och effektiv marknad för kollektivtrafik.

Ett exempel där branschen ansåg att utvecklingen gått för långt är pendeltåsupphandlingen i Stockholm, där riskfördelningen bedömdes ha tippat kraftigt till trafikföretagens nackdel. Upphandlingen tvingades därför avbrytas av Trafikförvaltningen Region Stockholm, då endast ett anbud inkom. Region Stockholms egen rapport efter dialog med marknaden belyser orsaker till detta och varför trafiken i nuläget bedrivs av SJ i form av ett nödavtal. I rapporten framkom det att avtalet uppfattades som alltför obalanserat, bland annat genom en ensidig rätt för RKM:en att tolka och tillämpa avtalet. Det föreslogs därför av Region Stockholm själva att de bör skapa ett mer balanserat avtal.

“Trafikförvaltningen bedömer att det behövs göras en förflyttning avseende den upplevda och reella balansen i ett framtida avtal för att kunna skapa ökad attraktivitet i en framtida affär och därmed möjliggöra förbättrad konkurrens.

Detta genom att begränsa prisavdrag och viten kopplade till omständigheter utanför trafikutövarens kontroll, samtidigt som tröskeln för rätt till ersättningsförhandling bör sänkas³. Detta fenomen är inte exklusivt på tågsidan, utan börjar även synas på bussidan när Connect Bus i RKM Region Kronoberg valde att avbryta avtalet i förtid på grund av att verksamheten inte bedömdes vara lönsam utifrån de givna förutsättningarna⁴.



Figur 1. Genomsnittlig rörelsemarginal (median) för utvalda branscher på SNI 2007 3-siffrig nivå år 2019-2024 (SCB, 2024a)

1 Trafikanalys (2024). Regional linjetrafik 2024.
2 SCB (2024a). Branschnyckeltal efter näringsgren SNI 2007 och storleksklass och kvartil. År 2008-2024. Statistikdatabasen.

3 Region Stockholm (2025). Beslut om förnyad inriktning för pendeltågsverksamheten. Trafiknämnden, Trafikförvaltningen.
4 Bussmagasinet (2025). Kronoberg och Connect Bus går skilda vägar – bryter avtal i förtid (uppdaterad). Bussmagasinet.



Rapportens syfte är att analysera bussföretags förutsättningar att lämna rimliga och hållbara anbud i upphandlingar av busstrafik

Syftet med rapporten är att analysera marknadsläget och riskfördelningen inom den upphandlade kollektivtrafiken med buss, samt belysa hur dessa faktorer påverkar bussföretagens förutsättningar att bedriva långsiktigt hållbar och lönsam verksamhet. Genom att tydliggöra branschens förutsättningar bidrar rapporten med ett underlag för en mer balanserad och robust kollektivtrafikmarknad, vilket i förlängningen stärker marknadens funktion och långsiktiga hållbarhet för både aktörer och samhället.

Rapportens målsättning är att tillhandahålla ett faktaunderlag som kan stödja dialog och framtida strategiska beslut, samt bidra till en mer hållbar och välfungerande kollektivtrafik. Rapporten utvecklas också i syfte att kunna bygga vidare på branschens rekommendationer och ramar, såsom den publicerad av "Partnersamverkan för en förbättrad kollektivtrafik" och däri ingående Kollektivtrafikens Avtalskommitté (Partnersamverkan Kollektivtrafik) (2025), för att bidra med initiativ som möjliggör bättre förutsättningar för alla parter i upphandlingar⁵.

"Partnersamverkan för en förbättrad kollektivtrafik" och däri ingående Kollektivtrafikens Avtalskommitté (Partnersamverkan Kollektivtrafik) är ett branschgemensamt initiativ som syftar till att stärka samarbetet mellan RKM:er och bussföretag. De tar fram vägledningar, modellavtal och rekommendationer för mer hållbara och balanserade affärsmodeller som bygger på principer om ökad dialog, gemensam uppföljning och tydliga roller. Målet är att

kollektivtrafikens aktörer tillsammans ska kunna möta framtidens utmaningar och utveckla attraktiva, kostnadseffektiva och robusta lösningar för resenärerna. Branschvägledningen publicerad 2025 av organisationen är således ett initiativ för att stärka samarbetet mellan RKM:er och bussföretag och ämnar tydliggöra affärsmodellsfrågor som krävs för en attraktiv, kostnadseffektiv och hållbar kollektivtrafik.

Avgränsningar

För att säkerställa en fokuserad och fördjupad analys är det nödvändigt att tydligt avgränsa rapportens omfattning. Avgränsningarna tydliggör vilka frågor och perspektiv som behandlas, vilket stärker både analysens relevans och slutsatsernas tillförlitlighet.

- Analysperioden är 2019–2024, vilket möjliggör en jämförelse av utvecklingen före och efter pandemin.
- Urvalet av bussföretag har skett i samråd med bransch- och arbetsgivarorganisationen Sveriges Bussföretag. De företag som analyserats täcker majoriteten av marknaden för upphandlad kollektivtrafik med buss.
- Analysen omfattar busstrafik i offentliga upphandlingar för lokal och regional kollektivtrafik.
- Den svenska marknaden står i fokus, medan övriga nordiska länder tas med som jämförelse.
- Kostnadsanalysen bygger på insamlad och anonymiserad finansiella data från bussföretag, kompletterad med branschindex och tidigare forskning.
- Analysen är begränsad till ekonomiska och avtalsmässiga förutsättningar, snarare än exempelvis miljömässiga, sociala eller tekniska aspekter utanför dessa ramar.

5 Partnersamverkan Kollektivtrafik (2025). *En vägledning för att utveckla hållbara affärsmodeller inom kollektivtrafiken*. Kollektivtrafikens avtalskommitté.

Tidigare studier och historisk utveckling av kollektivtrafiken



Kollektivtrafiken i Västeuropa har under de senaste fyrtio åren genomgått omfattande, strukturella förändringar. Från att länge ha varit en i huvudsak offentlig angelägenhet med monopolstrukturer och stark reglering, präglas sektorn idag av konkurrensutsatt upphandling mellan privata aktörer.

Avregleringen förändrade kollektivtrafikens spelregler och sänkte initialt kostnaderna

Liberaliseringsvågen under 1980- och 90-talen förändrade kollektivtrafikens roll i många europeiska länder. Storbritannien gick längst med en total avreglering av busstrafiken utanför London. I Sverige valdes istället att öppna marknaden för offentlig upphandling i konkurrens. 1989 infördes det nya systemet för konkurrensutsatt upphandling, vilket successivt ersatte de tidigare koncessionerna. Ansvaret lades då på länstrafikhuvudmän, sedan 2012 på RKM:er, som upphandlade trafiken från privata bussföretag. Inom ett decennium hade mer än 90 procent av linjetrafiken övergått till upphandlad drift. Syftet med avregleringen var att öka effektiviteten och sänka kostnaderna.⁶ Tidiga studier visade också att konkurrensutsättningen gav betydande effektivitetsvinster. Hensher och Wallis (2005) uppskattar att kostnaderna i genomsnitt minskade med 20–30

procent efter de första upphandlingsomgångarna⁷. Vidare visade en studie från EY (2021) i Region Örebro att kostnaderna ökade med 7–10 procent efter att RKM:en tog över busstrafiken från att tidigare varit upphandlad⁸. Samt visar Region Stockholms egen utredning att trafiken blir 10–20 procent dyrare vid egen regi⁹.

På senare tid har dock kostnaderna för upphandlad kollektivtrafik också ökat betydligt. Enligt Camén och Lidestam (2016) finns det nio dominerande faktorer bakom denna utveckling; trafikens utformning, tillgänglighetsanpassning av sträckor, ålderskrav på bussar, miljökrav, avtalsperiodens längd, särkrav på bussar, personalregler, upphandlings- och avtalsprocessen samt motverkande politisk styrning. Orsakerna till faktorernas genomslag är bland annat mer detaljerade upphandlingsprocesser och ökade regionala skillnader i krav. Samtidigt har RKM:erna blivit mindre benägna att bära risk i avtalen, vilket lett till mindre flexibla avtal. Konsekvenserna har blivit högre kostnader och ökad risk för branschen, samt en marknad där långsiktig effektivitet och hållbarhet blivit svårare att uppnå.¹⁰

På samma spår framgår det i en norsk rapport från 2024 att kostnadsökningarna i branschen har accelererat kraftigt. Pressade avtal har lett till historiskt låga marginaler och utvecklingen visar att branschens ekonomiska kris delvis beror på strukturella problem i dagens avtals- och finansieringsmodeller.^{11 12}

6 Vigren, A. (2016). *Cost efficiency in Swedish public transport*. Research in Transportation Economics, 59, 123-132.
7 Hensher, D. A. och Wallis, I. P. (2005). *Competitive tendering as a contracting mechanism for subsidizing transportation: The bus experience*. Journal of Transport Economics and Policy, 39(3), 295-322.
8 EY (2021). *Kostnadsjämförelse Örebro Stadstrafik*.
9 Bussmagasinet (2024a). *SL: Busstrafik i egen regi dyrare än upphandlad*. Bussmagasinet.
10 Camén, C. och Lidestam, H. (2016). *Dominating factors contributing to the high(er) costs for public bus transports in Sweden*. Research in Transportation Economics, 59, 292-296.
11 Stakeholder (2024). *Status for buss og annen kollektivtransport*. Transport.
12 Aarhaug, J. et. al. (2025). *Kostnadsutvikling i bussmarkedet – Årsaker og sammenhenger*. Transportøkonomisk institutt. Stiftelsen Norsk senter for samferdselsforskning.

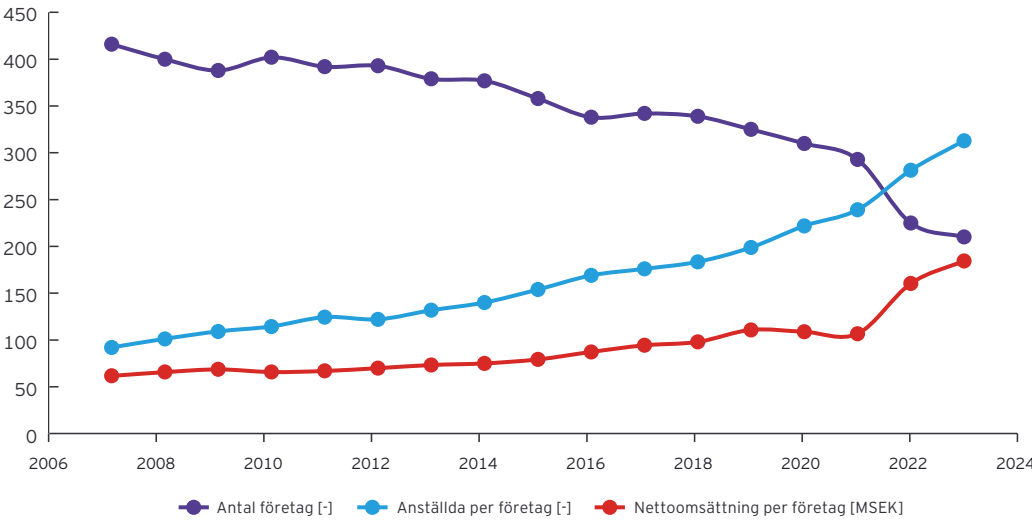


Marknaden har konsoliderats med över 50 % på 15 år

Branschen har genomgått en tydlig och kraftig konsolidering över åren, med färre och större aktörer. Uppköp och sammanslagningar har minskat antalet självständiga aktörer¹³. Från 2007 och framåt har också antal företag halverats, medan antalet anställda och nettoomsättningen per företag växt markant¹⁴ ¹⁵. Idag dominerar ett fåtal stora bussföretag marknaden och står för en växande andel av den upphandlade trafiken.

En viktig orsak till den kraftiga konsolideringen är, enligt branschföreträdare, utvecklingen mot allt större avtalsområden i upphandlingar. Större avtalsområden har införts för att skapa samhällsekonomiska vinster genom samordning och skalfördelar, men de kräver också mer resurser och gynnar därför större aktörer. Pandemin förstärkte denna utveckling då mindre företag drabbades hårdare och därmed fick svårare att konkurrera, vilket återspeglas i kurvan ovan. Detta har lett till att mindre företag har haft svårt att konkurrera och i många fall har lämnat marknaden eller blivit uppköpta.

Branschsiffror från SCB



Figur 2. Branschsiffror från SNI 2007 på 4-siffrig nivå: H 49.31 (SCB, 2024b; SCB, 2025a)

Som konsekvens av denna konsolidering menar många att konkurrensen blivit så hög att den kan liknas med hyperkonkurrens. Detta innebär att konkurrensen på marknaden är så intensiv att företagen tvingas pressa priser och marginaler till det yttersta, ofta på bekostnad av långsiktig stabilitet. I en sådan miljö blir det ännu svårare för mindre aktörer att överleva. Samtidigt riskerar även större företag att dras in i en negativ spiral där låga anbud och ökade krav leder till försämrad ekonomi och i värsta fall konkurser. Forskning visar att hyperkonkurrens tenderar att försämrå förutsättningarna för hållbar utveckling genom att företag tvingas prioritera kortsiktig överlevnad framför långsiktiga investeringar.¹⁶

Flera branschföreträdare menar därför att den nuvarande situationen kan beskrivas lik en ond cirkel: för att vinna upphandlingar lägger bussföretag anbud med låga marginaler, vilket ökar risken för ekonomiska problem och kan leda till att företag lämnar marknaden eller går i konkurs¹⁷. För att bryta denna negativa spiral menar branschföreträdare att det krävs en medveten strategi från både bussföretagen och RKM:er, där fokus ligger på att skapa mer balanserade upphandlingsmodeller och långsiktigt hållbara villkor för alla parter.

Samarbete och ansvarsfördelning är i fokus för hållbar kollektivtrafik

Forskningen understryker att kollektivtrafikens effektivitet inte enbart avgörs av kontraktsform, utan i hög grad av hur styrningen mellan aktörer fungerar. Hrelja m.fl. (2020) beskriver sektorn som komplex med flera nivåer: nationella myndigheter, regionala kollektivtrafikmyndigheter, kommuner och privata leverantörer, vilket gör långsiktiga prioriteringar svårare. För att möta denna komplexitet framhåller forskning vikten av integrerad planering mellan trafik, infrastruktur och markanvändning. Länder som lyckats etablera tydliga institutionella ramar och gemensamma incitament tenderar att nå högre resande och lägre kostnader över tid.¹⁸

Konkurrensverket och VTI (2024) pekar på att RKM:erna i Sverige har en begränsad kunskap om hur avtalsvillkor och incitament påverkar kostnader, resande och kvalitet över tid. Detta leder till att trafikens utformning och avtalskrav ofta fastställs utan tillräcklig insikt om konsekvenserna. Upphandlingarna genomförs därmed i hög grad under osäkerhet, vilket ökar risken för ineffektiva eller obalanserade avtalslösningar¹⁹.

Ett exempel på samverkan med fokus på resenärsnytta är den nationella samordning av biljettförsäljning som skedde i Norge och skapar fördelar för resenärerna genom en gemensam app²⁰. Det nuvarande svenska systemet, med separata lösningar för varje länstrafikbolag, framstår i jämförelse som fragmenterat och mindre användarvänligt²¹.

13 Sveriges Bussföretag (2025). Statistik om bussbranschen 2025.
14 SCB (2024b). Företagsenhet - Basfakta företag enligt Företagens ekonomi efter år, näringsgren SNI 2007 och tabellinnehåll. År 2000-2021. Statistikdatabasen.
15 SCB (2025a). Basfakta företag enligt Företagens ekonomi efter näringsgren SNI 2007, tabellinnehåll och år. År 2022-2023. Statistikdatabasen.

16 D’Aveni, R.A. (1994). Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. Free Press, New York.
17 Konkurrensverket och VTI (2024). Konkurrens på marknaderna för upphandlad kollektivtrafik.
18 Hrelja, R., Khan, J. och Pettersson, F. (2020). How to create efficient public transport systems? Transport Policy, 98, 186-196.
19 Konkurrensverket och VTI (2024). Ibid.
20 Nygård (2024). Entur samler det offentlige kollektiv-Norge i en app. Regjeringen NO.
21 Konkurrensverket (2022). Ökad nationell tillgång till kollektivtrafikens biljetter. Dnr 507/2022.

Analys av det nordiska marknadsläget



En analys av lönsamheten på den nordiska marknaden har genomförts för att belysa branschens framtida möjligheter och utmaningar. Analysen baseras på finansiella nyckeltal för 32 bussföretag i Norden, som tillsammans omsatte cirka 5,5 miljarder euro under 2024. Urvalet har gjorts med hänsyn till företagens storlek och andel upphandlad trafik, samt i dialog med Sveriges Bussföretag och dess nordiska motsvarigheter för att säkerställa representativitet. Vissa bolag bedriver även andra trafikslag än upphandlad busstrafik, då uppdelning inte varit möjlig.

Lönsamheten i den svenska upphandlade bussbranschen är negativ

Analysen visar att bussbranschen i Sverige är hårt pressad till följd av en vikande lönsamhet och är nu negativ. Totalt har rörelsemarginalen för de analyserade bolagen minskat, från 4,33 procent år 2019 till -0,70 procent år 2024. Detta är en minskning på 5,03 procentenheter. Kurvans märkbara svängningar kan delvis förklaras av pandemin, som hade en omfattande påverkan på branschen.

Under samma period har omsättningen för bolagen ökat med i genomsnitt 25 procent, men samtidigt har konsumentprisindex för persontransport med buss (07.3.2.1) redovisat en prisökning

på över 34 procent²². Detta innebär att bussföretagens intäkter har vuxit, men kostnadsökningen har troligen varit ännu mer betydande. Detta bekräftar tillsammans med den vikande lönsamheten en mycket utmanande situation för bussföretagen. Det ska dock poängteras att inte samtliga bolag redovisar förlust, men att den övergripande trenden för de svenska bussbolagen är negativ.

Övriga länder i Norden upplever också en negativ lönsamhet

En analys av den nordiska marknaden visar också en tydlig negativ trend där marginalerna pressats och är nu negativa. Totalt har rörelsemarginalen i Norden som helhet minskat, från 2,71 procent år 2019 till -1,08 procent år 2024, vilket resulterat i att branschen som helhet gick med 59 MEUR i förlust 2024. Lönsamheten har minskat i alla länder, särskilt i Sverige, Danmark och Finland. Norge har högst rörelsemarginal på 0,20 procent, medan Finland ligger lägst på -4,43 procent. Vidare visar analysen att 14 av 32 analyserade bolag, motsvarande 44 procent, redovisade negativ rörelsemarginal under 2024, jämfört med 13 procent år 2019.

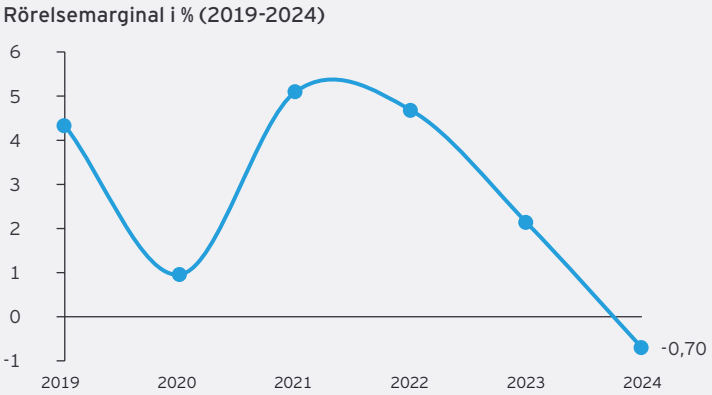
Sammantaget visar analysen att de nordiska bussföretagen är hårt pressade efter flera år av sjunkande marginaler. Nästan hälften av de analyserade bolagen, som tillsammans står för en betydande andel av den upphandlade busstrafiken i Norden, redovisar i dag förluster. Detta är inte en långsiktigt hållbar utveckling och riskerar att undergräva bolagens finansiella stabilitet.

Mot denna bakgrund är det rimligt att söka förklaringar på systemnivå, snarare än i enskilda kontrakt, offerter eller operatörsspecifika effektivitetsskillnader. Även om analysen inte med säkerhet kan fastställa samtliga orsaker, pekar data på att ett tydligt skifte har skett sedan 2019, med negativa effekter för bussföretagen.

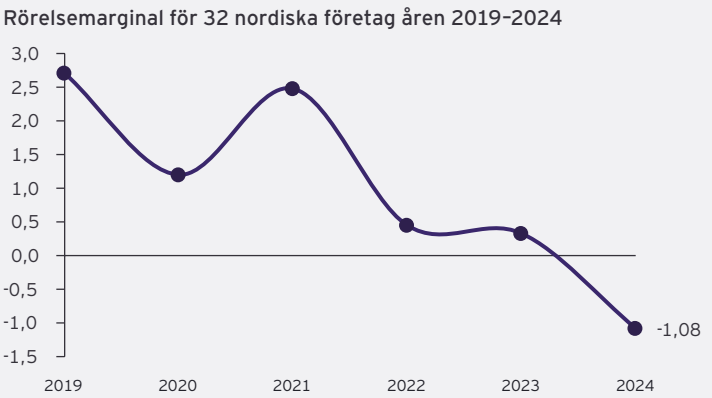
För mer detaljerade siffror kring den nordiska utvecklingen, se [Appendix A](#).

Underskotten kan delvis ha finansierats av ägartillskott

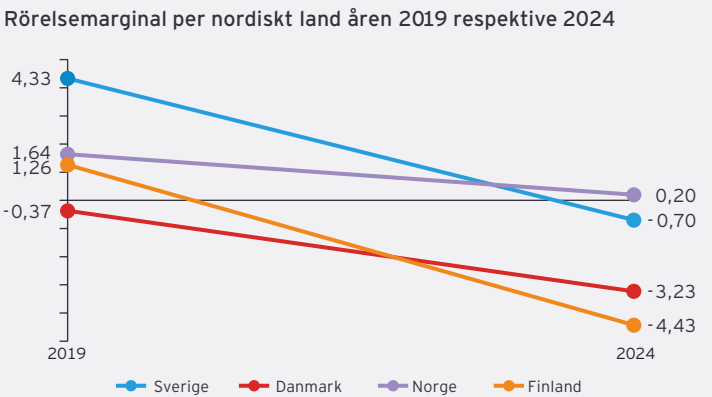
Analysen visar att företagens soliditet har ökat något mellan 2019 och 2024, från 28,3 till 29,2 procent, vilket indikerar en stärkt finansiell stabilitet. Samtidigt har marknaden upplevt en minskad lönsamhet under samma period. Detta tyder på att delar av underskotten kan ha finansierats genom koncernbidrag eller andra kapitaltillskott, då lönsamheten har försämrats samtidigt som soliditeten förbättrats. Sammantaget indikerar detta att marknaden i viss utsträckning kan vara finansiellt understödd. Detta pekar på underliggande ekonomiska utmaningar som på sikt kan påverka marknads stabilitet. Vidare har mindre bolag ofta svagare ägar- och finansieringsförutsättningar, vilket gynnar större aktörer i upphandlingar och bidrar till en ökad konsolidering av marknaden.



Figur 3. Rörelsemarginal för tio svenska företag åren 2019-2024



Figur 4. Rörelsemarginal för 32 nordiska företag åren 2019-2024



Figur 5. Rörelsemarginal per nordiskt land åren 2019 respektive 2024

22 SCB (2025b). Konsumentprisindex (KPI) enligt COICOP (alla nivåer), 2020=100. Statistikdatabasen.

Analys av orsaker – vad har lett till dagens marknadsläge?



För att analysera orsakerna till det rådande marknadsläget genomfördes åtta semistrukturerade intervjuer med aktörer inom den svenska upphandlade bussbranschen. Intervjuerna visade att även om många kostnadskomponenter är reglerade genom indexering finns flera områden där indexeringen är otillräcklig eller där bussföretagen exponeras för betydande risker. Med utgångspunkt i en gemensam intervjumall genomfördes därefter en frekvensanalys av de teman som återkommande bedömdes ha störst ekonomisk betydelse.

För de kostnadskomponenter som bedöms ha störst betydelse pekar intervjuerna ut tre områden som särskilt framträdande:

- 1 Kapitalbundna tillgångar
- 2 IT, digitalisering och datarapportering
- 3 Viten och intäktsbortfall samt bristande omförhandlingsmekanismer

1 Kapitalbundna tillgångar

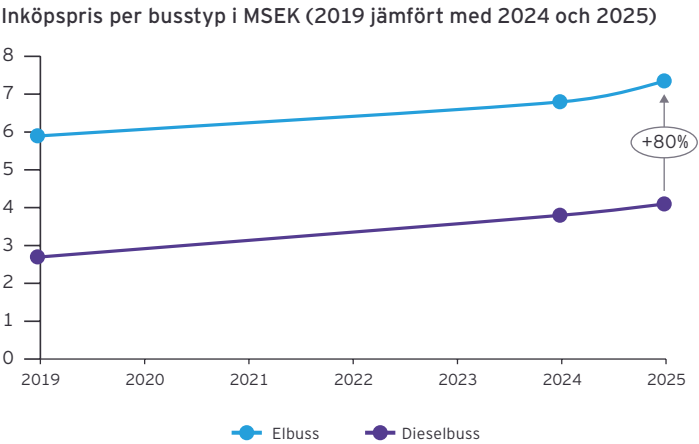
Bussföretag har betydande kapital bundet i tillgångar såsom fordon, depåer och infrastruktur. Eftersom detta utgör en av de största kostnadsposterna får förändringar inom området stora konsekvenser för bolagens förmåga att bedriva trafiken på ett långsiktigt och ekonomiskt hållbart sätt. I intervjuer med branschföreträdare identifierades fyra negativa trender som särskilt påverkar bolagen inom detta område:

- A Kraftigt ökade investeringar i elbussar och tillhörande infrastruktur
- B Hög restvärdesrisk för elbussar
- C Brist på standardisering och oklara särkrav för fordon
- D Ålderskrav som förhindrar optimering av fordonsflottan

A Kraftigt ökade investeringar i elbussar och tillhörande infrastruktur

I takt med att samhället efterfrågar ett ökat hållbarhetsfokus har myndigheter och regioner infört ambitiösa hållbarhetsmål, vilket i stor utsträckning har lett till krav på elbussar inom kollektivtrafiken. På relativt kort tid har branschen gått från att huvudsakligen upphandla diesel- och gasbussar till att i allt högre grad upphandla elbussar. Dessa bussar är cirka 80 procent dyrare än bussar med traditionella förbränningsmotorer, vilket innebär att bussföretagen tar på sig en väsentligt högre finansiell risk. Flera branschföreträdare menar därför att utfallet i upphandlingar i hög grad avgörs av hur väl ett bolag kan finansiera, hantera eller acceptera denna risk för att kunna lämna konkurrenskraftiga anbud, istället för deras fokus på att kunna bedriva en attraktiv och effektiv kollektivtrafik.

Branschstatistik visar att elbussar är omkring 80 procent dyrare än traditionella dieselbussar. Samtidigt har priserna på både el- och dieselbussar ökat kraftigt de senaste åren, med uppskattningsvis cirka 25 procent för elbussar och omkring 52 procent för dieselbussar. År 2025 var priset i genomsnitt cirka 7,4 mkr för en elbuss och 4,1 mkr för en dieselbuss.



Figur 6. Inköpspris per buss för åren 2019, 2024 respektive 2025 i miljoner SEK

Utöver investeringar i fordon tillkommer även omfattande kostnader för laddinfrastruktur, ställverk och depåanpassningar, vilka belastar bussföretagens balansräkningar. Det ställs ibland krav på 100 procent eldrift utan att RKM:en alltid säkerställt att elektrifiering är möjlig i trafikområden. Bussföretagen får då själva hantera osäkerheter kring depåer, ledtider, kostnader och tillstånd, vilket blir ytterligare en risk att ta höjd för i anbud.

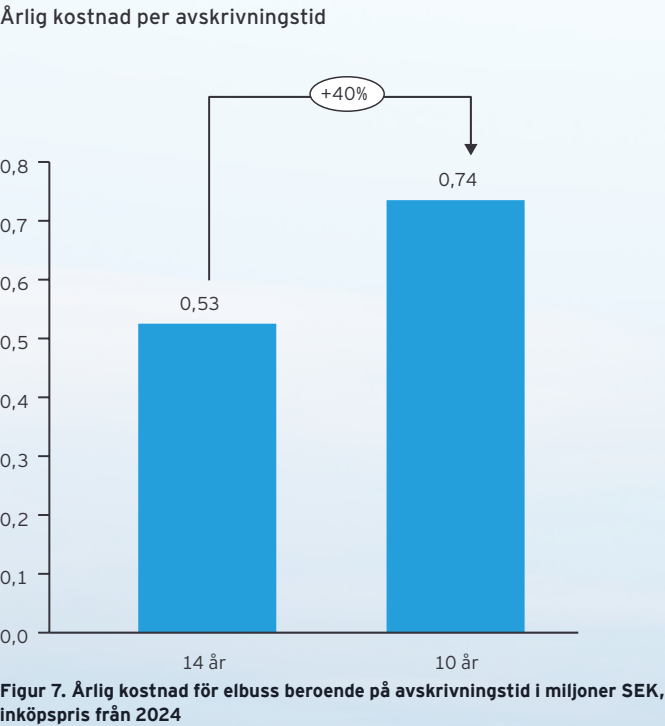
Sammantaget innebär detta att en allt större andel kapital binds i anläggningstillgångar, vilket avsevärt ökar den riskexponering som bussföretagen tar på sig. Intervjuer med branschaktörer visar att de ökade kapitalkraven och riskerna har lett till att vissa företag avstår från att lämna anbud, särskilt mindre aktörer med begränsad finansiell investeringsförmåga. Detta bedöms vara en bidragande faktor till den pågående konsolideringen i branschen, där finansieringsförmåga i allt högre grad väger tyngre än operativ förmåga. Samtidigt väljer andra aktörer att lämna anbud med mycket låga marginaler och därmed ett betydande risktagande för att bibehålla sin närvaro på marknaden.



B Hög restvärdesrisk för elbussar

En annan återkommande utmaning för bussföretagen är att elbussarnas tekniska livslängd ofta överstiger den avtalstid som gäller i upphandlingarna. Avtalen löper normalt över 8-10 år, medan bussföretagen bedömer att elbussar har en teknisk livslängd på cirka 14 år. Detta skapar ett dilemma: antingen prissätter företagen risken att stå med delvis outnyttjade fordon vid avtalets slut, vilket driver upp anbudspriserna. Eller så tillämpar de längre avskrivningstider för att kunna lämna konkurrenskraftiga anbud, vilket i sin tur ökar restvärdes- och balansriskerna.

En kostnadsanalys visar att skillnaden mellan att skriva av en elbuss över dess tekniska livslängd jämfört med en avtalstid om tio år innebär cirka 40 procent högre årlig kostnad per buss, motsvarande omkring 210 000 kronor. För ett kontrakt med 100 bussar innebär detta en årlig merkostnad på cirka 21 miljoner kronor, vilket i praktiken kan vara avgörande för utfallet i en upphandling. I ett exempel från södra Sverige där investeringskostnaderna uppgick till 2,2 miljarder blev den årliga skillnaden 60 miljoner genom att skriva av på 10 eller 14 år. I nuvarande upphandlingsformat, då nästintill alla avtal går ut på låg prissättning, slår avskrivningstiden stort.



Nuvarande avtal ger begränsat utrymme att hantera osäkerhet kring elbussars restvärde, samtidigt som snabb teknikutveckling och avsaknaden av en etablerad andrahandsmarknad försvårar långsiktiga värdebedömningar. Flera branschföreträdare pekar särskilt på batterierna som en källa till hög och regionalt varierande restvärdesrisk, där batterikravens beroende av linjesträckning och klimat innebär att bussar i praktiken anpassas efter lokala förutsättningar och får begränsad flyttbarhet mellan avtal och regioner. Därtill behöver batterier ofta bytas efter cirka åtta år och även om denna kostnad vanligtvis läggs in i anbudet kan den nya batterilivslängden endast utnyttjas under de sista två åren av avtalet, vilket gör att en betydande kostnad belastar kontraktet utan att ge full nytta. Speciellt för aktörer som enbart driver ett fåtal avtal och således redan har låg flyttbarhet, vilket då ytterligare ökar incitamentet att ingå avtal enbart i syfte att skaffa eller behålla marknadsandelar.

Sammantaget innebär detta att bussföretagen antingen tvingas prissätta in betydande riskpremier i sina anbud eller acceptera risknivåer som på sikt kan leda till förluster, trots begränsad rådighet över dessa förutsättningar.

C Brist på standardisering och oklara särkrav för fordon

Bussföretagen pekar på att bristande standardisering och varierande krav mellan regioner försvårar möjligheten att optimera fordonsflottan. RKM:ernas avsteg från gemensamma standarder innebär ofta att bussar behöver specialanpassas, vilket leder till högre inköpskostnader, minskad flexibilitet och ökad ekonomisk risk. Under senare år har sådana specialkrav blivit både vanligare och mer detaljerade, med betydande konsekvenser för branschens kostnadsstruktur.

Branschen framhåller att tillämpning av en gemensam standard, såsom Bus Nordic, kan minska behovet av speciallösningar och därmed sänka kostnader per fordon, utan användning av de optioner som idag finns som tillval. Specialanpassningar begränsar möjligheten att flytta bussar mellan avtal och regioner och bidrar till lägre andrahandsvärden, vilket inte bara ökar de ekonomiska riskerna utan även är negativt ur ett miljöperspektiv, eftersom fordon i mindre utsträckning kan återanvändas under sin tekniska livslängd. I kombination med ökade kapitalkostnader förstärks riskbilden ytterligare för bussföretagen. En ökad användning av Bus Nordic och större hänsyn till de samlade konsekvenserna av avtalskrav bedöms därför vara centralt för att stärka både branschens långsiktiga hållbarhet och resurseffektivitet.

D Ålderskrav som förhindrar optimering av fordonsflottan

Vid upphandling uppger RKM:en en rad olika krav bussföretagen måste följa i sina anbud, där många förhåller sig till fordonen. I flera regioner använder RKM:en i huvudsak ålderskrav, såsom maxålder eller medelålder på flottan, snarare än funktionskrav som baseras på bussens faktiska kvalitet, skick och prestanda. När ålderskrav dominerar uppstår situationer där fullt fungerande bussar behöver tas ur bruk för att de passerat ett visst antal år, trots att de både tekniskt och operativt uppfyller trafikens behov. Detta skapar stora svårigheter för bussföretagen att optimera sin fordonsflotta. Bussar som fungerar väl kan inte användas

vidare och möjligheten att flytta fordon mellan avtal eller regioner begränsas kraftigt eftersom ålderskraven varierar och sällan harmoniseras. Förutom att detta leder till dyrare trafik reducerar det också möjligheten till cirkulära och hållbara lösningar.

Samtidigt motverkar användningen av ålderskrav istället för funktionskrav kollektivtrafikens branschmål i hållbarhet och ekonomi. Detta eftersom bussar med fullt återstående funktionalitet inte får användas vidare, trots att en mer funktionsbaserad kravställning hade möjliggjort längre livscykler och bättre resursutnyttjande. Ålderskraven skapar därför en målkonflikt i att RKM:er vill arbeta cirkulärt och uppnå ESG- och hållbarhetsmål, men ställer samtidigt krav som minskar möjligheterna till cirkularitet. Branschens hållbarhets- och ekonomiska mål kan således enklare uppnås genom att använda funktionskrav och maximera den tekniska livslängden för bussen redan i upphandlingsfasen.

Ett exempel på en alternativ modell för fordonshantering finns inom tågbranschen, där RKM:s gemensamma fordonsbolag Transitio i regel äger fordonen som sedan hyrs ut till enskilda RKM. Detta möjliggör en större flexibilitet i utformningen av avtal, där avtalslängden i högre grad kan anpassas efter fordonens faktiska livslängd. Även om modellen har både för- och nackdelar innebär ägandet en ökad möjlighet att optimera fordonsflottan, eftersom fordonen kan användas över flera avtalsperioder utan att vara bundna till enskilda kontrakt på samma sätt som i busstrafiken. Samtidigt skiljer sig bussbranschen från tågbranschen genom att bussar ofta används i en bredare beställningstrafik utanför den av RKM upphandlade trafiken. Detta gäller särskilt i områden utanför storstädernas stadstrafik, vilket gör att en direkt överföring av modellen är mer komplex. Att bussföretagen äger eller leasar fordonen i den upphandlade trafiken är en väletablerad affärsmodell i hela Norden som i grunden fungerar väl, men som i dagens finansiellt ansträngda marknad medför en högre riskexponering än tidigare.





2 IT, digitalisering och datarapportering

Intervjuer med bussföretag visar att ökade IT-krav, såsom IT-system, realtidsdata, cybersäkerhet samt hållbarhets- och compliance-rapportering, driver högre kostnader och ett ökat behov av specialiserad kompetens. Samtidigt försvårar bristande teknisk standardisering mellan regioner systemåteranvändning och gör IT-kostnader svåra att bedöma redan i anbudsfasen. Tre negativa trender identifieras inom detta område:

- A Svårigheter att beräkna IT-kostnader i upphandlingarna
- B Avsaknad av standardisering av IT-system och -krav mellan regioner
- C Förlorade intäkter på grund av IT-problem

A Svårigheter att beräkna IT-kostnader i upphandlingarna

En återkommande utmaning är att IT-kostnader är svåra att beräkna i upphandlingar och blir i praktiken ofta högre än vad som antagits i anbudet. Under de senaste åren har kraven på digitalisering, datarapportering och cybersäkerhet ökat markant i trafikavtalen. Flera aktörer uppger att de tvingats investera i nya system, integrationer och kompetenser utan att dessa kostnader fullt ut kunnat förutses eller prissättas i anbudsskedet. Otydliga eller öppna kravbilder skapar därmed en ökad ekonomisk osäkerhet och försvårar möjligheten att lämna konkurrenskraftiga anbud, vilket i förlängningen kan påverka företagets vilja och förmåga att delta i upphandlingar.

B Avsaknad av standardisering av IT-system och -krav mellan regioner

Avsaknaden av standardisering mellan regioner förstärker denna problematik ytterligare. System, datamodeller och tekniska gränssnitt skiljer sig ofta åt mellan olika upphandlande RKM:er, vilket innebär att bussföretagen behöver bygga upp ny kompetens och nya tekniska lösningar för varje enskilt avtal.

Detta, i kombination med otydlig kravställning, får betydande kostnadskonsekvenser. Företagen tvingas investera i parallella system, skräddarsydda integrationer och lokala arbetssätt, vilket driver upp både initiala investeringar och löpande driftkostnader.

Ett aktuellt exempel på arbete mot ökad standardisering är initiativet ITxPT (Integrated Technology for Public Transport). ITxPT syftar till att skapa gemensamma standarder för teknik och dataintegration mellan olika aktörer och system. Även om det ännu inte är implementerat i svensk kollektivtrafik, visar det på en riktning mot mer enhetliga IT-lösningar. Genom att arbeta vidare med sådana standarder kan branschen minska kostnader, förenkla integrationer och skapa bättre förutsättningar för effektiv digitalisering och datarapportering i framtida upphandlingar.

C Förlorade intäkter på grund av IT-problem

Utöver ökade kostnader påverkar IT-relaterade utmaningar även intäktssidan. I flera avtal är ersättningen kopplad till dataleverans snarare än faktisk trafikproduktion, vilket innebär att tekniska fel, bristande systemintegrationer eller avvikelser i datakvalitet kan få direkta ekonomiska konsekvenser. Bussföretag beskriver situationer där ersättning hålls inne trots att trafiken genomförts enligt plan, ofta till följd av brister i gränssnittet mellan företagets och RKM:ernas system, där bevisbördan samtidigt ligger på bussföretaget.

Ett särskilt problem gäller biljettmaskiner, som periodvis är ur funktion och kan ha långa åtgärdstider. När resor inte kan valideras uteblir ersättning i avtal där intäkter baseras på validerade passagerare, trots att bussföretagen ofta saknar rådighet över utrustningen. Detta skapar en obalans mellan teknisk kontroll och ekonomiskt ansvar och ökar risken för systematiskt intäktsbortfall.

3 Viten och intäktsbortfall samt bristande omförhandlingsmekanismer

Detta område avser kostnader kopplade till viten, det vill säga ekonomiska sanktioner vid avvikelser från avtalade kvalitets- eller leveranskrav. Det inkluderar också utgifter för extraordinära händelser, exempelvis extremväder eller större trafikstörningar. Intervjuerna visar att tillämpningen av viten har blivit hårdare och mindre flexibel, vilket innebär att sanktioner ofta utdöms även vid händelser utanför bussföretagens kontroll, såsom extremväder, infrastrukturstörningar eller tekniska fel. Det finns även regionala skillnader i tillämpningen av viten, där vissa regioner är mer förstående vid yttre omständigheter, medan andra beskrivs som strikt regelstyrda och har mindre utrymme för dialog. I intervjuer med bussföretagen framkom två negativa trender som påverkar bolagen inom detta område:

- A Viten och intäktsbortfall på grund av händelser utanför bussföretagens kontroll
- B Bristande omförhandlingsmekanismer

A Viten och intäktsbortfall på grund av händelser utanför bussföretagens kontroll

Viten och hantering av extraordinära händelser utgör en allt större och svårprognostiserad kostnadspost för bussföretagen, vilket bidrar till ökad riskexponering och pressade marginaler. Syftet med viten är att säkerställa kvalitet och främja en väl fungerande leverans för resenären, dock upplever bussföretagen att det under senare år skett en förskjutning där allt fler risker lagts på bussföretagen, även sådana som ligger utanför deras rådighet. Flera aktörer pekar särskilt på att risker kopplade till exempelvis väderförhållanden i ökad utsträckning omfattas av vitesregimer.

Underlag från sex regioner av varierande plats och storlek visar att denna bild bekräftas av utvecklingen i faktiska utfall. De

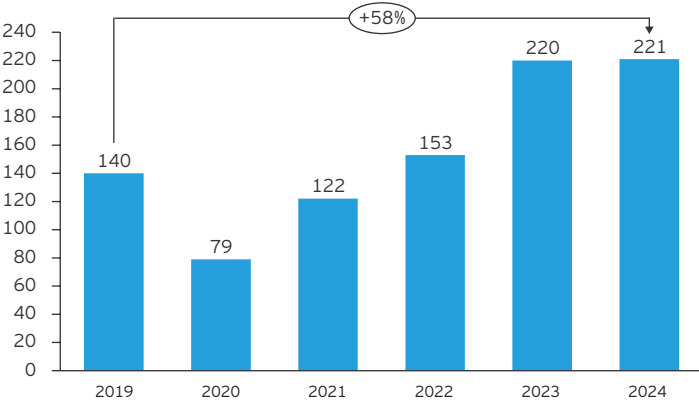
sammanlagda vitena ökade med cirka 60 procent mellan 2019 och 2024 från 140 mkr till 221 mkr. Under samma period minskade nöjd-kund-index (NKI) för den svenska kollektivtrafikens resenärer, omfattande samtliga regioner och trafikslag, med cirka sju procent från 60 till 56. Det framstår som osannolikt att bussföretagens operativa prestation skulle ha försämrats i motsvarande grad under perioden. Detta indikerar att en större del av riskerna har förskjutits till bussföretagen, inklusive risker som de saknar faktisk möjlighet att påverka.²³ Samtliga vitessiffror har begärts av respektive regions diarie och återfinns i [Appendix B](#).

Detta bekräftas också i flera intervjuer, där det framkommer att bussföretag kan bötfällas eller förlora ersättning vid framkomlighetsproblem eller tekniska fel som de saknar rådighet över. Exempel på sådana risker är extremväder, vägarbeten och trafikolyckor. Branschexperter pekar också på hur omvärldsfaktorer påverkar leveransförseningar i hög utsträckning, vilket också är risker bussföretagen åtar sig genom att ingå avtal med RKM. I ett av de studerade avtalen framgår tydligt att riskansvaret i praktiken ligger på bussföretaget även vid externa händelser som inte kan påverkas. Förväntan är således att bussföretagen ska ta höjd för samtliga möjliga utfall i sina anbud.

Om en aktör fullt ut skulle prissätta samtliga dessa risker är det sannolikt att anbudspriset inte skulle vara konkurrenskraftigt, vilket i praktiken tvingar bolagen att lämna anbud med lägre priser och ett högt risktagande för att ha möjlighet att vinna upphandlingen. Samtidigt finns goda exempel där RKM:er visar förståelse för bussföretagens begränsade rådighet och avstår från att utdöma viten vid yttre omständigheter, exempelvis vid stormar som blockerar vägar och omöjliggör trafik. I dessa regioner för sådana situationer förs även en tätare dialog för att gemensamt hantera trafiken på bästa sätt för resenärerna.

Konkurrensverket och VTI (2024) belyser att riskfördelningen i avtalen har blivit oproportionerlig jämfört med bussföretagens faktiska möjlighet att påverka riskerna²⁴. Det är således inte längre möjligt att prissätta risk på ett sätt som speglar verkliga

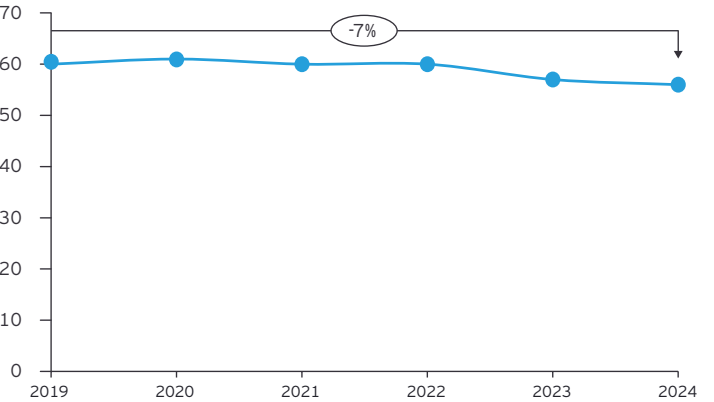
Viten totalt i MSEK (2019-2024)



Figur 8. Vitesintäkter eller -kostnader för sex utvalda regioner, trafikslag buss, åren 2019-2024 i miljoner SEK

förhållanden. Varpå syftet med viten har börjat sina bort, då viten ofta används som ett styrmedel i avtal, men utan att alltid leda till bättre kvalitet eller punktlighet²⁵.

Nöjd-kund-index för kollektivtrafik (2019-2024)



Figur 9. Kollektivtrafikens NKI för resenärer åren 2019-2024 från Kollektivtrafikbarometern (Svensk Kollektivtrafik, 2025)

“

Verksamheten inom Uppdraget är i ständig utveckling och påverkas av bl.a. utvecklingsarbete, innovation, politiska beslut, lagar, skatter och omvärldsfaktorer. Utförande av Uppdraget är även beroende av infrastruktur m.m. som tillhandahålls av andra aktörer än Beställaren och som även nyttjas av tredje man. Detta kan medföra påverkan på de förutsättningar som gäller för Uppdraget t.ex. i form av störningar och infrastrukturförändringar eller medföra anpassningar eller ändringar av Uppdraget.

Att uppdraget till sin natur är komplext, utsatt för förändringar över tid samt att Trafikföretagets utförande av Uppdraget kan påverkas enligt vad som anges ovan är därmed omständigheter som Trafikföretaget är införstådd med och har beaktat såsom förutsättningar för Uppdraget*.

* Utdrag från avtal mellan bussföretag och RKM

23 Svensk Kollektivtrafik (2025). Årsrapport Kollektivtrafikbarometern 2024.

24 Konkurrensverket och VTI (2024). Ibid.

25 Pyddoke, R. (2019). Penalties as incentives for punctuality and regularity in tendered Swedish public transport. K2.

B Bristande omförhandlingsmekanismer

Ett genomgående problem som bussföretagen lyfter är avsaknaden av fungerande mekanismer för omförhandling vid kostnadschocker eller förändrade trafikförutsättningar. I många avtal förväntas bussföretagen bära de ekonomiska konsekvenserna av förändringar som de saknar rådighet över, utan möjlighet att justera ersättning eller villkor under avtalsperioden. Enligt branschföreträdare har detta förstärkts av en gradvis förändring i samverkan mellan RKM:er och bussföretag. Relationen beskrivs i dag i högre grad som juridiskt och ekonomiskt styrd, med mindre utrymme för dialog och pragmatiska lösningar än tidigare. Till exempel präglades perioden 2010-2020 enligt Partnersamverkan Kollektivtrafik (2025) av samarbete och gemensamma initiativ för att öka resandet, bland annat ambitionen att fördubbla kollektivtrafikens marknadsandel²⁶. Flera aktörer menar att RKM:erna successivt har minskat utrymmet för omförhandling genom att, som det uttrycks i intervjuerna, ”täppa till hål i avtalen” genom nya krav, striktare tillämpning av regelverk och mer ensidiga tolkningar. Branschföreträdare menar att ”dialogen mellan parterna har blivit tuffare, och samverkan är i vissa regioner nästan obefintlig, även om det finns undantag där samarbetet fungerar bra.” Sammantaget har detta försvagat möjligheten att hantera förändringar gemensamt under avtalsperioden.

Bussföretagen beskriver att utvecklingen har bidragit till en mer formaliserad och mindre flexibel relation, där gränsdragningen mellan myndighetsutövning och affärsrelation i vissa fall upplevs som otydlig. Samtidigt pekar flera aktörer på att den affärsmässiga helhetssynen vid utformning och tillämpning av trafikavtal i vissa fall kan stärkas hos RKM:er, då förståelsen för hur avtalsvillkor och förändringar sammantaget påverkar leveransen över hela kontraktperioden inte alltid är tillräcklig.

Begränsade omförhandlingsmöjligheter med ökad riskförskjutning riskerar att leda till färre anbudsgivare, högre anbudspriser och ökad finansiell osäkerhet i kommande upphandlingar. Samtidigt befinner sig RKM:erna i en komplex position där de både agerar myndighet och affärsavtalspart, vilket innebär svåra avvägningar mellan regelstyrning, likabehandling och behovet av flexibel samverkan. På sikt ökar även risken för leveransstörningar och kontraktsavbrott. En mer balanserad avtalsrelation, med tydligare omförhandlingsmekanismer och stärkt samverkan, framstår därför som en viktig förutsättning för en långsiktigt stabil och hållbar utveckling av kollektivtrafiken.



26 Partnersamverkan Kollektivtrafik (2025). *Ibid.*

Analys av konsekvenser

- vad händer om inget ändras?



Om den nuvarande utvecklingen inom upphandlad busstrafik fortsätter, med pressad lönsamhet och en obalanserad riskfördelning, visar analysen att konsekvenserna riskerar att bli betydande för marknadens funktionssätt, de upphandlande myndigheterna och i slutändan resenärerna.

Minskad stabilitet och brutna avtal

Utvecklingen på marknaden för upphandlad busstrafik medför betydande negativa konsekvenser för samhället och de upphandlande myndigheterna. Redan i dag har flera bussföretag lämnat marknaden samtidigt som konsolideringen har ökat, vilket innebär att en allt mindre andel aktörer har finansiell kapacitet eller vilja att bära den risk som nuvarande avtalsmodeller medför. Flera bussföretag vittnar om en överhängande risk att behöva lämna avtal i förtid eller att verksamheten inte är långsiktigt hållbar. Ett konkret exempel är Connect Bus, som valde att lämna sitt trafikavtal i Region Kronoberg i förtid med hänvisning till bristande lönsamhet²⁷. Likt de ekonomiska bekymmer som Connect Bus stod inför hade nämligen det samhällsägda, stora norska företaget Unibuss, som 2024 hotades av konkurs där en majoritet av busstrafiken i Oslo skulle komma att påverkas²⁸. Detta visar att riskerna inte är teoretiska, utan redan materialiseras i form av avbrutna avtal, konkurser och ökad instabilitet.

När bussföretag bryter avtal uppstår direkta samhällskostnader. Trafik behöver avbrytas, ersättas genom nödavtal eller lösas via tillfälliga upphandlingar, ofta till betydligt högre kostnad för regionerna. Samtidigt riskerar förtroendet för upphandlingssystemet att urholkas när trafik inte kan levereras enligt plan.

Färre anbud och fokus på överlevnad

Pressad lönsamhet och hög risknivå leder till ett minskat intresse för att delta i upphandlingar. När avtalsvillkor upplevs som oförutsägbara i relation till ersättningen väljer aktörer att avstå från att lämna anbud. Situationen kring pendeltågstrafiken i Stockholmsregionen, som fick avbrytas på grund av för få anbud, är ett tydligt exempel. Om utvecklingen fortsätter riskerar allt fler upphandlingar att attrahera få anbudsgivare, vilket försvagar konkurrensen och kraftigt minskar de upphandlande myndigheternas handlingsutrymme.²⁹

Färre aktörer på marknaden innebär högre inträdeströsklar för nya bolag och ett ökat beroende av ett fåtal leverantörer, vilket gör trafikförsörjningen mer sårbar vid störningar. Samtidigt förskjuts fokus från utveckling, innovation och effektivisering till kortsiktig riskhantering och ekonomisk överlevnad. För bussföretagen innebär den pressade lönsamheten att investeringsförmågan försvagas, vilket leder till att nödvändiga investeringar i fordon, depåer, infrastruktur, IT-system och kompetensutveckling skjuts på framtiden.

Istället för att investera långsiktigt i kvalitet och effektivitet tvingas många bolag prioritera att hantera akuta risker och säkerställa kortsiktig stabilitet. I takt med ökade krav på elektrifiering, digitalisering och rapportering riskerar detta att skapa en växande investeringsskuld i systemet. På sikt påverkar detta trafikens kvalitet, tillförlitlighet och kostnadseffektivitet.

Försämrad kvalitet och minskat resande

När marknaden för upphandlad busstrafik inte fungerar är det i slutändan resenären som påverkas. Kollektivtrafik med buss utgör en grundläggande samhällsfunktion, och en instabil marknad ökar risken för inställd trafik, reducerat trafikutbud och försämrad kvalitet. För resenären innebär detta sämre tillgänglighet och minskad punktlighet, vilket direkt påverkar möjligheten att ta sig till arbete, studier, vård och fritidsaktiviteter.

Marknaden för offentligt upphandlad busstrafik utgör för många bussföretag en förutsättning för att balansera verksamheten inom turist- och beställningstrafik med buss. Utan den säkerhet som en offentligt upphandlad trafikuppdrag i grunden utgör är det ofta svårt för bussföretaget att leverera busstrafik till föreningar, företag och aktörer inom besöksnäringen då denna marknad kännetecknas av stora säsongsvariationer och en mer heterogen marknad. En konsekvens blir då att stora delar av civilsamhället och besöksnäringen riskerar att stå utan fungerande kollektiva persontransporter från A till B.

När tillförlitligheten i kollektivtrafiken minskar försämras även resenärernas förtroende för systemet. Detta leder till att fler väljer andra färdmedel, särskilt i situationer där restider och punktlighet är avgörande. Ett minskat kollektivt resande försvårar i sin tur möjligheten att nå målet om att fyra av tio resor ska ske med kollektivtrafik år 2030³⁰. En försämring av kvaliteten riskerar därmed att motverka både resandeutvecklingen och bredare samhällsmål om hållbar omställning.



27 Bussmagasinet (2025). Ibid.
28 Bussmagasinet (2024b). Krisande bussjätte hoppar av kontrakt. Bussmagasinet.
29 Region Stockholm (2025). Ibid.

30 Svensk Kollektivtrafik, Sveriges Bussföretag och Tågöretagen (2024). 4 av 10 – Så når vi kollektivtrafikens branschmål. Programförklaring Kollektivtrafik.

Förslag på initiativ för en mer hållbar kollektivtrafikmarknad med buss



Kollektivtrafikens framtida utveckling kräver att branschens aktörer gemensamt adresserar de mest centrala utmaningarna och skapar robusta, hållbara affärsmodeller. För att långsiktigt säkerställa en attraktiv, kostnadseffektiv och tillförlitlig kollektivtrafik krävs att samverkan, ansvar, risk och ersättning balanseras på ett sätt som speglar faktisk rådighet och möjliggör långsiktigt agerande för samtliga parter. Partnersamverkan Kollektivtrafik lanserade 2025 en rapport som identifierar fyra grundläggande områden som avgörande för kollektivtrafikens långsiktiga funktion och utvecklingskraft:

- **Samverkan:** Avser hur beställare och trafikföretag strukturerar dialog, gemensam uppföljning och hantering av förändringar under hela avtalsperioden, inklusive former för samarbete före upphandling, under drift och vid avvikelser eller omställningar.
- **Ansvarsfördelning:** Avser hur ansvar för planering, genomförande, uppföljning och utveckling av trafiken fördelas mellan parterna utifrån faktisk rådighet, kompetens och möjlighet att påverka utfallet.
- **Risikfördelning:** Avser hur ekonomiska och operativa risker, exempelvis kopplade till kostnadsutveckling, framkomlighet, teknik, resande och extraordinära händelser, fördelas mellan parterna och hur dessa risker hanteras i avtalen.
- **Ersättningsparametrar:** Avser hur ersättningsmodeller, incitament, viten och index utformas och kopplas till trafikproduktion, kvalitet, leveranssäkerhet och resenärsnytta, samt hur ersättningen justeras vid förändrade förutsättningar.

Dessa områden utgör ett övergripande ramverk för hur avtalsrelationer bör utformas för att skapa stabilitet, förutsägbarhet och gemensamt ansvarstagande³¹. Denna rapport bygger vidare på detta ramverk genom att konkretisera förslag på initiativ inom respektive område, strukturerade i linje med de områden som behandlas inom Partnersamverkan Kollektivtrafik. Syftet är att ge praktisk vägledning för hur upphandlingar och avtalsmodeller kan utvecklas för att skapa en mer hållbar kollektivtrafikmarknad.

31 Partnersamverkan Kollektivtrafik (2025). *Ibid.*

Samverkan

- **Använd branschvägledningar och modellavtal för standardisering:** Etablerade riktlinjer, såsom Partnersamverkan Kollektivtrafiks modellavtal och index för riskdelning samt Bus Nordic för fordonsutformning, rekommenderas att tillämpas som standard vid upphandlingar. Användningen av dessa dokument bidrar till en gemensam utgångspunkt, minskar tolkningsutrymmet och främjar ökad transparens mellan samtliga parter.
- **Öka dialog och samverkan mellan avtalsparter genom formaliserade forum:** Samverkansforum bör etableras med tydligt mandat, fast mötesstruktur och definierade beslutsområden. Bussföretag bör involveras tidigt i beslutsprocesser vid större förändringar för att säkerställa affärsmässighet, genomförbarhet och kostnadseffektivitet.
- **Återinför eller stärk rätten till omförhandling i avtal:** Avtal bör innehålla tydliga och relevanta mekanismer för omförhandling, anpassade efter en lågmarginalbransch, vid kostnadschocker eller förändrade förutsättningar. Detta möjliggör pragmatiska lösningar, ökar jämbördigheten mellan parterna och minskar risken för ekonomiskt ohållbara avtal.

Ansvarsfördelning

- **Ökat fokus på affärsmässighet i beställarrollen:** RKM:er behöver ha en tydlig affärsmässig förståelse för kollektivtrafikens förutsättningar och konsekvenserna av sina beslut. Krav, ansvar och risk bör fördelas utifrån faktisk rådighet och ekonomisk påverkan.
- **Ersätt detaljkrav med funktions- och kvalitetskrav:** Genom att fokusera på funktion och kvalitet snarare än detaljerade tekniska krav ökar flexibiliteten, möjligheten att flytta fordon mellan avtal och regioner samt utnyttjandet av fordonsflottan.

Risikfördelning

- **Säkerställ balanserad riskfördelning utifrån den som har störst rådighet:** Riskfördelningen bör utformas så att bussföretag inte bär ekonomisk risk för händelser utanför dennes kontroll. Risk ska placeras hos den part som har faktisk rådighet över förutsättningarna, om ingen har rådighet bör den placeras hos RKM:en.
- **Koppla viten till faktisk leverans över tid, inte enskilda händelser:** Vitesmodeller bör spegla faktisk leverans och kvalitet över tid i stället för att utlösas av enskilda avvikelser, för att skapa mer balanserade incitament och långsiktiga avtalsrelationer.
- **Anpassa avskrivningar och avtalslängder efter fordonen samt inför restvärdesmekanismer:** Avtalslängder och avskrivningstider bör matcha fordonens faktiska livslängd. Alternativt bör restvärdesgarantier eller överbryggande mekanismer införas för att höja flyttbarheten hos fordon.

Ersättningsparametrar

- **Utforma ersättningsmodeller som premierar kvalitet och långsiktighet:** Utvärderingsmodeller bör i högre grad väga in kvalitet och robusthet, så att pris inte är den enda styrande faktorn i upphandlingar. Ersättnings- och utvärderingsmodeller bör utformas för att stödja långsiktig kvalitet, stabil trafik och investeringsvilja.

Källförteckning

1. Trafikanalys (2024). *Regional linjetrafik 2024*. [regional-linjetrafik-2024.xlsx](#)

2. SCB (2024a). *Branschnyckeltal efter näringsgren SNI 2007 och storleksklass och kvartil. År 2008 - 2024*. Statistikdatabasen. [Branschnyckeltal efter näringsgren SNI 2007 och storleksklass och kvartil. År 2008 - 2024. PxWeb](#)

3. Region Stockholm (2025-09-15). *Beslut om förnyad inriktning för pendeltågsverksamheten*. Trafiknämnden, Trafikförvaltningen. [425bd37f92b7fc95225e-a15b-49cb-a481-2ac6482372c5](#)

4. Bussmagasinet (2025-11-17). *Kronoberg och Connect Bus går skilda vägar – bryter avtal i förtid (uppdaterad)*. Bussmagasinet. [Kronoberg och Connect Bus går skilda vägar – bryter avtal i förtid \(uppdaterad\) | Bussmagasinet](#)

5. Partnersamverkan Kollektivtrafik (2025-07). *En vägledning för att utveckla hållbara affärsmodeller inom kollektivtrafiken. Kollektivtrafikens avtalskommitté. Rapport v4-2.pdf*

6. Vigren, A. (2016). *Cost efficiency in Swedish public transport*. Research in Transportation Economics, 59, 123-132. [https://doi.org/10.1016/j.retrec.2016.05.009](#)

7. Hensher, D. A. och Wallis, I. P. (2005). *Competitive tendering as a contracting mechanism for subsidising transportation: The bus experience*. Journal of Transport Economics and Policy, 39(3), 295-322. (PDF) [Competitive Tendering as a Contracting Mechanism for Subsidising Transport: The Bus Experience](#)

8. EY (2021). *Kostnadsjämförelse Örebro Stadstrafik*. [https://www.transportforetagen.se/globalassets/rapporter/buss/2021-kostnadsjamforelse-orebro-stadstrafik-rapport-ey.pdf](#)

9. Bussmagasinet (2024a-09-17). *SL: Busstrafik i egen regi dyrare än upphandlad*. Bussmagasinet. [SL: Busstrafik i egen regi dyrare än upphandlad - Bussmagasinet](#)

10. Camén, C. och Lidestam, H. (2016). *Dominating factors contributing to the high(er) costs for public bus transports in Sweden*. Research in Transportation Economics, 59, 292-296. [https://doi.org/10.1016/j.retrec.2016.07.021](#)

11. Stakeholder (2024-10). *Status for buss og annen kollektivtransport*. Transport. [status-for-buss-og-annen-kollektivtransport-rapport-2024.pdf](#)

12. Aarhaug, J., Krehic, L., Kokkvoll Tveit, A. och Wolday, F. (2025). *Kostnadsutvikling i bussmarkedet – Årsaker og sammenhenger*. Transportøkonomisk institut. Stiftelsen Norsk senter for samferdselsforskning. (PDF) [Kostnadsutvikling i bussmarkedet Årsaker og sammenhenger](#)

13. Sveriges Bussföretag (2025-10). *Statistik om bussbranschen 2025*. [statistik-om-bussbranschen-2025-final.pdf](#)

14. SCB (2024b). *Företagsenhet - Basfakta företag enligt Företagens ekonomi efter år, näringsgren SNI 2007 och tabellinnehåll. År 2000-2021*. Statistikdatabasen. [https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START_NV_NV0109_NV0109L/BasfaktaFEngs07/table/tableViewLayout1/](#)

15. SCB (2025a). *Basfakta företag enligt Företagens ekonomi efter näringsgren SNI 2007, tabellinnehåll och år. År 2022-2023*. Statistikdatabasen. [https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START_NV_NV0109_NV0109P/NSEBasfaktaFEngs07/table/tableViewLayout1/](#)

16. D'Aveni, R.A. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. Free Press, New York.

17. Konkurrensverket och VTI (2024-02-20). *Konkurrens på marknaderna för upphandlad kollektivtrafik*. [Konkurrens på marknaderna för upphandlad kollektivtrafik](#)

18. Hrelja, R., Khan, J. och Pettersson, F. (2020). *How to create efficient public transport systems?* Transport Policy, 98, 186-196. [https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2019.10.012](#)

19. Konkurrensverket och VTI (2024). *Ibid*.

20. Nygård (2024-11-19). *Entur samler det offentlige kollektiv-Norge i en app*. Regjeringen NO. [Entur samler det offentlige kollektiv-Norge i en app - regjeringen.no](#)

21. Konkurrensverket (2022-10-31). *Ökad nationell tillgång till kollektivtrafikens biljetter. Dnr 507/2022. Rapporten Ökad nationell tillgång till kollektivtrafikens biljetter*

22. SCB (2025b). *Konsumentprisindex (KPI) enligt COICOP (alla nivåer), 2020=100*. Statistikdatabasen. [Konsumentprisindex \(KPI\) enligt COICOP \(alla nivåer\), 2020=100. Månad 1980M01 - 2024M12. PxWeb](#)

23. Svensk Kollektivtrafik (2025). *Årsrapport Kollektivtrafikbarometern 2024*. [Årsrapport-Kollektivtrafikbarometern-2024.pdf](#)

24. Konkurrensverket och VTI (2024). *Ibid*.

25. Pyddoke, R. (2019). *Penalties as incentives for punctuality and regularity in tendered Swedish public transport*. K2. [Microsoft Word - K2 WP Penalties as incentives RPpet.docx](#)

26. Partnersamverkan Kollektivtrafik (2025). *Ibid*.

27. Bussmagasinet (2025). *Ibid*.

28. Bussmagasinet (2024b-06-05). *Krisande bussjätte hoppar av kontrakt*. Bussmagasinet. [Krisande bussjätte hoppar av kontrakt | Bussmagasinet](#)

29. Region Stockholm (2025). *Ibid*.

30. Svensk Kollektivtrafik, Sveriges Bussföretag och Tåg företagen (2024). *4 av 10 – Så når vi kollektivtrafikens branschmål*. Programförklaring Kollektivtrafik. [Programförklaring – Kollektivtrafiken](#)

31. Partnersamverkan Kollektivtrafik (2025). *Ibid*.



Appendix



Appendix A: Rörelsemarginal på den nordiska bussmarknaden åren 2019-2024

Land	2019	2024	Skillnad
Sverige	4,33 %	-0,70 %	-5,03
Norge	1,64 %	0,20 %	-1,44
Danmark	-0,37 %	-3,23 %	-2,86
Finland	1,26 %	-4,43 %	-5,68
Norden	2,71 %	-1,08 %	-3,79

← Back to section

Appendix B: Viten från utvalda regionala kollektivtrafikmyndigheter åren 2019-2024

Regioner	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Skillnad % (2019-2024)	Skillnad tkr (2019-2024)
Västtrafik	20 928	10 390	16 240	25 059	74 389	53 809	157%	32 881
SL	64 031	32 581	60 227	59 867	62 035	75 076	17%	11 044
Skånetrafiken	12 801	1 452	8 039	22 498	36 650	44 264	246%	31 463
Östgötatrafiken	38 778	31 910	35 267	39 609	36 880	41 242	6%	2 464
Västerbottentrafiken	3 600	2 600	2 300	6 300	10 200	6 300	75%	2 700
Hallandstrafiken	819	25	2 824	1 284	1 856	4 578	459%	3 758

← Back to section

EY bygger en bättre fungerande värld genom att skapa nytt värde för kunder, medarbetare, samhället och planeten, samtidigt som vi stärker förtroendet för kapitalmarknaderna.

Med stöd av data, AI och avancerad teknik hjälper EY-team kunder att forma framtiden med tillförsikt och utveckla lösningar på dagens och morgondagens viktigaste frågor.

EY-team arbetar inom ett brett spektrum av tjänster: revision, konsulttjänster, skatt, strategi och transaktioner. Genom branschinsikter, ett globalt sammanlänkat, multidisciplinärt nätverk och ett mångsidigt ekosystem av partners kan EY erbjuda tjänster i mer än 150 länder och territorier.

Allt för att forma framtiden med tillförsikt.

EY avser den globala organisationen och kan syfta på en eller flera av medlemsföretagen inom Ernst & Young Global Limited, som var och en är en separat juridisk enhet. Ernst & Young Global Limited, ett brittiskt företag med begränsat ansvar, tillhandahåller inte tjänster till kunder. Information om hur EY samlar in och använder personuppgifter samt en beskrivning av de rättigheter individer har enligt dataskyddslagstiftningen finns på <https://ey.com/privacy>. EY:s medlemsföretag bedriver inte juridisk verksamhet där detta är förbjudet enligt lokal lagstiftning. För mer information om vår organisation, besök <https://ey.com>.

© 2026 Ernst & Young AB
All Rights Reserved.

ED None

Detta dokument är endast menat för att ge allmän information. Innehållet ska inte ses som ett alternativ till professionell rådgivning.

ey.com/se