

**TILAAJA-TUOTTAJA -YHTEISTYÖ KILPAILUTETUSSA
BUSSILIIKENTEESSÄ PÄÄKAUPUNKISEUDULLA**
Teija Visa

Teknillisen korkeakoulun yhdyskunta- ja ympäristötekniikan laitoksella professori Timo Ernvallin valvonnassa tehty diplomityö.

Espoo 12.5.2010

Tekijä:	Teija Visa		
Diplomityö:	Tilaaaja-tuottaja -yhteistyö kilpailutetussa bussiliikenteessä pääkaupunkiseudulla		
Päivämäärä:	5.5.2010	Sivumäärä:	80+2 liitt.
Professuuri:	Liikennetekniikka	Koodi:	Yhd-71
Valvoja:	Professori Timo Ernvall		
Ohjaaja:	DI Reijo Mäkinen		
Avainsanat:	kilpailutus, tilaaaja-tuottaja -yhteistyö		
<p>Tilaaaja-tuottaja -yhteistyön kehittäminen on eräs keskeinen haaste joukkoliikenteen uudelle 1.1.2010 toimintansa aloittaneelle suunnitteluorganisaatiolle, Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymälle (HSL). Tässä työssä tarkastellaan HSL -alueen tilaaaja-tuottaja -yhteistyökäytäntöjä ja kerätään niistä saatuja kokemuksia muun muassa asiantuntijahaastattelujen ja -työpajan avulla. Erityistä huomiota työssä kiinnitetään HSL:n liikennepalvelut -osaston sekä linjasto- ja aikataulusuunnitteluryhmän yhteistyöhön liikennöitsijöiden kanssa. Liikennöinnin hyvään laatuun tähtäävään yhteistyöhön etsitään uusia ideoita kartoittamalla kilpailutuksen nykykäytäntöjen lisäksi myös muualla Euroopassa käytössä olevia menetelmiä.</p> <p>HSL:n alkutaipaleella tilaaaja-tuottaja -yhteistyö toteutetaan HKL:n ja YTV:n menetelmin. Nykyistä yhteistyötä tarkasteltaessa ilmenee, että käytettävät menetelmät ovat toimivia, mutta kehitettäväkin löytyy. Keväällä 2010 valmistellaan HSL:n toimesta uusia kilpailuttamissääntöjä ja sopimuksia, joiden laatimiseen myös liikennöitsijät osallistuvat.</p> <p>Sopimukset määrittelevät sekä tilaajan että tuottajan vastuut ja velvollisuudet. Sopimusvapaus puolestaan mahdollistaa yhteistyön sisällytettäväksi osaksi sopimusta, jos osapuolet niin haluavat. Hyvän yhteistyön edellytyksenä onkin toimiva molempia osapuolia tyydyttävä sopimus. Myös molemminpuolinen luottamus on tärkeää, sillä se mahdollistaa joustavuuden, jota tarvitaan erityisesti äkillisten liikenteen poikkeustilanteiden järjestämisessä.</p> <p>Tilaaaja-tuottaja -yhteistyön haasteena on kilpailutuksesta johtuva liikennöitsijöiden kilpailuasetelma. Lisäksi jo lainsäädännössä määritellään, että yhteistyön on oltava avointa, eikä ketään tuottajaa saa syrjiä tai suosia. Erityisesti edellä mainituista tekijöistä johtuen, yhteistyön järjestäminen ei ole yksinkertaista monen erikokoisen tuottajatahon kanssa.</p> <p>Toimivimmaksi yhteistyömenetelmäksi todettiin liikennöitsijäkohtaiset tapaamiset, joissa kaikki liikennöitsijät saavat oman äänensä kuuluville. Itse tapaamisten tulee olla aitoja vuorovaikutustilaisuuksia, ja ne tulee ajoittaa prosesseihin niin, että mielipiteiden huomiointi on aikataulullisesti mahdollista. Näin varmistetaan, että tuottajapuolella säilyy mielenkiinto osallistua ja vaikuttaa asioihin jatkossakin.</p>			

Author:	Teija Visa		
Thesis:	Purchaser-provider cooperation in tendered bus services in the Helsinki metropolitan area		
Date:	5.5.2010	Number of pages:	80+2 app.
Professorship:	Transportation Engineering	Code:	Yhd-71
Supervisor:	Prof. Timo Ernvall		
Instructor:	M. Sc. Reijo Mäkinen		
Keywords:	tendering, purchaser-provider cooperation		
<p>Purchaser-provider cooperation is a key challenge for the new public transport planning organisation, HSL (Helsinki Region Transport), which has taken care of public transport in the Helsinki region from 1.1.2010. This study focuses on purchaser-provider cooperation practices in the HSL area and gathers user experiences by expert interviews and a workshop, among other things. The study pays special attention to the cooperation between HSL's Transport Services Department, Route & Timetable Planning Group and bus operators. The study searches new ideas for cooperation aiming to good bus service quality by studying prevailing bus tendering practices in the Helsinki region as well as methods used elsewhere in Europe.</p> <p>In the beginning of HSL's operation, purchaser-provider cooperation is handled with methods used by Helsinki City Transport and YTV Helsinki Metropolitan Area Council. The review of present cooperation shows that the used practices are functioning, but there is still room for improvement. In spring 2010 HSL will create new rules for tendering and contracts, together with the bus operators.</p> <p>Contracts will define purchasers and providers responsibilities and duties. Freedom of contract enables the inclusion of cooperation to contracts, if it is what both sides want. Good cooperation necessitates a viable contract that satisfies both sides. Equally important is trust, which enables flexibility needed especially in organizing unexpected traffic situations.</p> <p>The competitive position among bus operators caused by tendering poses a challenge for the purchaser-provider cooperation, moreover the legislation specifies that cooperation must be open and no operator should be discriminated or preferred. Due to the things mentioned above, it is not easy to organize cooperation with many operators of different sizes.</p> <p>It was found out, that the most functioning cooperation method was meeting bus operators one by one. This allows all operators to be heard. The meetings should be genuine interaction situations, and they should be timed in the processes so that there is time to consider opinions that have come up in the meetings, in order to make sure that the operators' interest in participation and contribution continue also in the future.</p>			

ALKUSANAT

Tämä diplomityö on tehty Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymälle (HSL). Työ aloitettiin talvella 2009 Pääkaupunkiseudun yhteistyövaltuuskunnan (YTV) toimeksiannosta ja se valmistui keväällä 2010.

Ajatus tilaaja-tuottaja -yhteistyön kehittämisen tärkeydestä kilpailutetussa bussiliikenteessä nostettiin esiin Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymää (HSL) perustettaessa. Toivotun kumppanuuden pohjalta haastateltiin asiantuntijoita ja tehtiin kirjallisuusselvitystä yhteistyön kehittämiseksi kumppanuuden suuntaan. Työn tekeminen oli opettavaista ja mielenkiintoista ja sen kautta pääsin tutustumaan liikennepalvelujen maailmaan. Vaikka projekti oli haastava, läpi työn lohdutti ajatus: *Jos se olisi helppoa, se olisi jo keksitty.*

Haluan kiittää työn ohjaajajana toiminutta osaston johtaja Reijo Mäkiä mielenkiintoisesta aiheesta, hyvistä ideoista ja asiantuntevista kommentteista. Haluan kiittää myös työn valvojana toiminutta professori Timo Ernvallia työn ohjauksesta ja hyvistä neuvoista. Lisäksi haluan kiittää kaikkia haastatteluihin ja työpajaan osallistuneita asiantuntijoita. Kiitos kuuluu myös kaikille työtovereille avusta ja mielenkiinnosta työtä kohtaan, sillä ilman vertikaalisesta integraatiota ja skumppanuutta työskentely ei olisi ollut yhtä innostavaa.

Erityiskiitokset vertaistuesta ja korvaamattomasta avusta haluan antaa ystäväilleni Lauralle ja Ninalle. Lisäksi haluan kiittää perhettäni koko opiskeluaikaisesta tuesta ja kannustuksesta. Tärkein kiitos kuitenkin kuuluu puolisololleni Eerolle, koska ilman hänen mainintaansa kukkaisteekkareista olisin tuskin alalle osannut hakeutua.

Helsingissä, toukokuussa 2010

Teija Visa

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	2
ABSTRACT	3
ALKUSANAT.....	4
SISÄLLYS	5
KUVALUETTELO	7
TAULUKKOLUETTELO	7
LIITTEET.....	8
1 JOHDANTO.....	9
1.1 Työn taustaa.....	9
1.2 Työn tavoitteet	10
1.3 Työn rajaus.....	10
1.4 Käytetyt menetelmät.....	11
2 HSL	14
2.1 Organisaatio	14
2.2 HSL-kunnat ja hallinto	15
2.3 Toimintaa ohjaava lainsäädäntö.....	15
2.4 Tehtävät	16
2.5 Osastot ja yksiköt	17
3 TILAAJAN NYKYJÄRJESTELMÄ JA YHTEISTYÖTAHOT	21
3.1 Tilaaja-tuottaja -malli	21
3.2 Linjasto- ja aikataulusuunnittelu	22
3.3 Hankinta.....	26
3.4 Infra/laadunvalvonta.....	27
4 BUSSILIIKENTEEN KILPAILUTUS	30
4.1 Kilpailuttamisen lähtökohdat	30
4.2 Lainsäädäntö	31
<i>Liikenteenhoidonluvut ja laatulupaus.....</i>	<i>31</i>
<i>Vastuu joukkoliikennesuunnittelusta.....</i>	<i>32</i>
<i>Erityisalojen hankintalaki</i>	<i>33</i>
<i>Tilaaja-tuottaja -yhteistyö.....</i>	<i>34</i>
4.3 Kilpailuttamissopimukset	34
4.4 Kilpailutus Helsingin seudulla	36
<i>Historia</i>	<i>36</i>
<i>Nykytilanne.....</i>	<i>37</i>
<i>Laatutekijät ja -kannusteet.....</i>	<i>39</i>

5	YHTEISTYÖSSÄ KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT JA TYÖKALUT	43
5.1	Tiedonvälitys.....	43
	<i>Tapaamiset</i>	43
	<i>Ekstranet</i>	44
	<i>Palautejärjestelmä</i>	45
	<i>Muuttuvan liikenteen ilmoitusjärjestelmä Muuli</i>	45
5.2	Laadun seuranta ja kannusteet	46
	<i>Asiakastytyväisyystutkimus ja matkustajahaastattelut</i>	47
	<i>Laatupartio</i>	48
6	YHTEISTYÖ PÄÄKAUPUNKISEUDULLA.....	50
6.1	Kokemuksia	50
	<i>Heikkoudet</i>	50
	<i>Vahvuudet</i>	52
	<i>Uhat</i>	53
	<i>Mahdollisuudet</i>	55
6.2	Työnjaon kehittäminen	56
6.3	Yhteistyöstä kumppanuuteen	58
7	ESIMERKKEJÄ EUROOPASTA.....	61
7.1	Iso-Britannia, Lontoo.....	61
7.2	Tanska, Kööpenhamina	63
7.3	Hollanti	67
7.4	Soveltuvuus Helsingin seudulle	68
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	71
8.1	Yhteenvedo	71
8.2	Jatkotoimenpiteet.....	73
	LÄHTEET	75
	LIITTEET.....	81

KUVALUETTELO

Kuva 1.	SWOT-analyysin nelikenttä. (Entersol 2009.).....	13
Kuva 2.	HSL:n organisaatorakenne. (HSL 2010h.).....	18
Kuva 3.	HSL:n linjasto- ja aikataulusuunnittelun suhteet yhteistyötahoihin.	24
Kuva 4.	Sidosryhmien osallisuus linjasto- ja aikataulusuunnitteluryhmän eri suunnitelmissa. (Janhunen 2007.).....	25
Kuva 5.	HSL:n hankintaryhmän suhteet yhteistyötahoihin. (Sinisalo 2010).....	27
Kuva 6.	HSL:n infratiimin suhteet yhteistyötahoihin.	28
Kuva 7.	HSL:n laatutiimin suhteet yhteistyötahoihin.....	29
Kuva 8.	Kilpailutusprosessin vaiheet.....	38
Kuva 9.	Esimerkki ekstranetin kuljettajaohjeesta (Ekstranet 2010).....	45
Kuva 10.	Movian liikennöntialue. (Busseridanmark 2010, Movia 2006).	64
Kuva 11.	Esimerkki Kööpenhaminassa käytössä olevasta laatubonusten määrittelytaulukosta (Movia 2009).	66

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1.	HSL:n kohdesopimus-liikennöitsijöiden sopimusten määrä ja prosentuaalinen osuus kokonaisbussiliikenteestä, kevät 2010. (Kuukankorpi 2010c.)	38
Taulukko 2.	Movian käyttämän kokonaislaatuindeksi muodostuminen. (Movia 2009).	66

LIITTEET

LIITE 1. HAASTATTELUJEN JA TYÖPAJAN OSALLISTUJAT

1a. Haastatteluihin osallistuneet liikennöitsijöiden edustajat

1b. Haastatteluihin osallistuneet tilaajapuolen edustajat

1c. Työpajaan osallistuneet YTV:n joukkoliikennesuunnitteluyksikön edustajat

LIITE 2. HAASTATTELURUNKO

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Joukkoliikenne on tärkeä osa Helsingin seudun liikennejärjestelmää. Kevyen liikenteen ohella joukkoliikenteen kehittäminen on olennaista ympäristöpäästöjen vähentämiseksi, liikenneturvallisuuden parantamiseksi ja liikkumisen vapauden mahdollistamiseksi. Joukkoliikenne on yhteiskunnan peruspalvelu, jonka pitää olla kohtuuhintaan kaikkien saatavilla. Lisäksi joukkoliikenne on keino vähentää henkilöautoliikennettä, mikä puolestaan tuo monia yhteiskunnallisia säästöjä. Bussiliikenne, kuten muukin joukkoliikenne, on reitti- ja aikataulusidonnaista. Jotta joukkoliikenne täyttää tehtävänsä tulee sen olla käyttäjäystävällistä, luotettavaa ja turvallista. Tämä tarkoittaa sitä, että joukkoliikenteessä asiakkaan on tultava ensin. Erityisesti tämä korostuu bussiliikenteessä, jossa asiakaspalvelu on olennainen osa matkustajan laatukokemusta. Kuljettajilla onkin tärkeä tehtävä bussiliikenteen kasvoina. On tilaajan ja tuottajan vastuulla, että kuljettajat viihtyvät työssään ja ovat motivoituneita palvelemaan asiakkaita. (Ojala ja Pursula 1994.)

Helsingin seudun bussiliikenne hoidetaan pääasiallisesti tilaaja-tuottaja -mallilla. Vuoden 2010 alusta lähtien tilaajana on toiminut Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä (jäljempänä HSL). Pääkaupunkiseudulla bussiliikenteen kilpailuttaminen alkoi vuonna 1994 Pääkaupunkiseudun yhteistyövaltuuskunnan (jäljempänä YTV) toimesta, jolloin noin 15 % seudullisesta bussiliikenteestä kilpailutettiin. Ennen kilpailuttamista bussiliikennettä hoidettiin kuntien ja liikennöitsijöiden välisillä sopimuksilla. Tällä hetkellä sekä koko seutuliikenne että Helsingin, Espoon, Vantaan ja Keravan sisäinen liikenne hoidetaan kilpailutettujen sopimusten perusteella. Myös Kirkkonummen bussiliikenteen kilpailuttamista suunnitellaan. Vuonna 2009 voimaan astuneen joukkoliikennelain siirtymäsäännösten mukaan Kirkkonummella kilpailutetun liikenteen aloittaminen on mahdollista vuonna 2013. (YTV 2001, 869/2009.)

Kilpailuttamisella tilaaja hakee taloudellista tehokkuutta, hyvää laatua ja kaluston uusiutumista. Kilpailutusta vaatii myös kuntayhtymiä koskeva laki erityisalojen julkisista hankinnoista, joka määrää yli 387 000 euron tavara- ja palveluhankintojen kilpailuttamisesta. (HSL 2010f). Bussiliikenteen kilpailutus on perusteltua, koska alalla on monia toimijoita ja alalle on helppo tulla. Kaikki tuottajat ovat samalla lähtöviivalla, sillä kenenkään ei esimerkiksi tarvitse erikseen maksaa väylien käytöstä. Pääkaupunkiseudulla bussiliikennepalveluja tuottavien yritysten määrä ja rakenne ovat

suhteellisen vakiintuneita. Vaikka kohteet ja voimasuhteet liikenteenharjoittajien kesken muuttuvat kilpailutuksien myötä voidaan tilannetta pitää vakaana. Tämä antaa mahdollisuudet pyrkiä pitkäjänteiseen yhteistyöhön tilaajan ja liikenteenharjoittajien kesken mitä tavoitellaan muun muassa kilpailuttamisen kehittämällä. (YTV 2001.)

Hyvä yhteistyö on tilaajan ja tuottajan välillä välttämätöntä ja siksi HSL:n liikennepalvelut -osaston toiminnan yksi keskeinen tehtävä onkin kumppanuuden kehittäminen niin kilpailutetun kuin suorahankintaliikenteen operaattoreiden kanssa. Kumppanuutta kehitetään palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden parantamiseksi ja sitä kautta joukkoliikenteen kulkumuoto-osuuden kasvattamiseksi. (HSL 2009b). Vaikka yhteistyö tilaajan ja tuottajan välillä on ollut toimivaa ennenkin, ei varsinaisesta kumppanuudesta ole voitu puhua.

1.2 Työn tavoitteet

Matkustajien tyytyväisyys ja matkustajamäärien kasvattaminen ovat tilaajan (viranomaisen) ja tuottajan (liikennöitsijä) yhteinen tavoite, sillä ilman matkustajia joukkoliikennettä ei ole. Kilpailutetussa joukkoliikenteessä tilaajan ja tuottajan välistä yhteistyötä ohjaavat lait ja sopimukset. Työn tarkoituksena on esitellä nykyisiä pääkaupunkiseudulla käytettyjä yhteistyö- ja kannustemenetelmiä sekä etsiä ideoita muualla Euroopassa käytetyistä menetelmistä. Erityistä huomiota kiinnitetään tilaajan mahdollisuuksiin liikennöinnin laadun parantamisessa ja kuljettajien motivoimisessa. Tässä tulee kuitenkin muistaa, että kuljettajilla on työsopimus liikennöitsijän kanssa. Työn päätavoitteena on kartoittaa parhaat kilpailutetussa bussiliikenteessä käytetyt yhteistyömenetelmät eli toisin sanoen kehittää tilaajan ja tuottajan välistä yhteistyötä kumppanuuden suuntaan.

1.3 Työn rajaus

Tässä työssä tilaajalla tarkoitetaan Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymää (HSL) ja tuottajalla liikenteenharjoittajaa eli liikennöitsijää, ellei toisin mainita. Bussiliikenteellä tarkoitetaan kuntien sisäistä ja seudullista taajamaliikennettä. Työssä ei käsitellä pitkämatkaista bussiliikennettä eli kaukoliikennettä tai siirtymääjansopimukseen perustuvaa joukkoliikennettä eli niin kutsuttua U-liikennettä.

Työssä keskitytään kehittämään HSL:n joukkoliikenteen linjasto- ja aikataulusuunnitteluryhmän ja liikennepalvelut -osaston yhteistyötä liikennöitsijöiden kanssa. Myös muilla tilaajaorganisaation osastoilla ja ryhmillä on liikennöitsijä-

yhteistyötä, mutta niihin ei tässä työssä perehdytä. Tutkimus rajattiin edellä mainittuihin organisaation osiin, koska syksyllä 2009 työtä aloitettaessa YTV:n kilpailutus hoidettiin joukkoliikennesuunnittelijoiden ja hankintatiimin yhteistyönä. Organisaatiouudistuksen myötä aihetta laajennettiin kattamaan myös HSL:n infra/laaturyhmä, sillä ryhmän toimintaa kehittämällä voidaan tuottajilta pyydettyä laatua valvoa entistä paremmin.

Tilaaajan ja liikennöitsijöiden yhteistyötä ei ole aiemmin tutkittu HSL:n näkökulmasta. Sen sijaan Helsingin kaupungin liikennelaitos (jäljempänä HKL) on osallistunut yhteistyön kehittämiseen yhteispuhjoismaisessa *Tehokkaat yhteistyötavat liikenneviranomaisen ja operaattorien välillä* -tutkimuksessa (WSP 2009.), johon viitataan Kööpenhaminan osalta kappaleessa 7.2. Myös laatutekijöitä ja -kannusteita kilpailutetussa bussiliikenteessä on käsitelty aiemmin YTV:n julkaisussa *Laatutekijät bussiliikenteen tarjousten vertailussa* (YTV 2005.), jota tässä työssä päivitetään Kööpenhaminan osalta. Työn ulkopuolelle rajattiin kilpailutuksen tavoitteisiin kuuluvat talousvaikutukset, sillä niitä on tutkittu aiemmin esimerkiksi vuonna 2003 ilmestyneessä *Pääkaupunkiseudun bussiliikenteen kilpailuttamisen talousvaikutukset* -tutkimuksessa (Valkama ja Flinkkilä 2003). Rajausta tuki se, ettei organisaatiomuutoksen tuomia talousvaikutuksia ole työtä tehtäessä ollut vielä havaittavissa. Pois rajattiin myös kilpailuttamisen vaikutukset joukkoliikenteeseen, sillä niitä on kartoitettu aiemmin Tampereen yliopiston hallintotieteen laitoksen toimesta vuonna 2000 (Aarrevaara et al. 2000). Myös kalusto- ja ajoneuvotekniset järjestelmät rajattiin työstä pois, sillä niiden mukaan ottamista ei katsottu työn kannalta tarpeellisiksi.

1.4 Käytetyt menetelmät

Työssä käytetään tutkimusmenetelminä kirjallisuusselvityksiä sekä asiantuntija-haastatteluita ja -työpajaa. Lisäksi osallistutaan soveltuviin palavereihin ja tilaisuuksiin nykyisen yhteistyön kartoittamiseksi.

Kirjallisuusselvityksissä tutustutaan erityisesti bussiliikenteen kilpailuttamiseen ja siinä käytettyihin laatuksiteereihin, jonka lisäksi kartoitetaan pääkaupunkiseudun nykyistä tilaaajan ja tuottajan välistä työnjakoa. Samalla tutustutaan kilpailuttamiseen liittyvään lainsäädäntöön pääkaupunkiseudun bussiliikenteen näkökulmasta. Kirjallisuusselvityksien avulla etsitään myös esimerkkejä työkaluista ja menetelmistä, joiden avulla tilaaajan ja tuottajan yhteistyötä voitaisiin kehittää kumppanuuden suuntaan samalla laatua parantaen. Asiantuntijahaastattelujen ja työpajan tarkoituksena on selvittää eri osapuolten näkemyksiä yhteistyöstä ja siinä käytetyistä menetelmistä ja työkaluista sekä

kerätä ehdotuksia yhteistyön ja laadun kehittämiseksi. Liitteessä 1 on listattu haastatteluihin ja työpajaan osallistuneet henkilöt.

Hirsjärven (2007) mukaan haastattelu on menetelmänä eräänlaista keskustelua. Tavallisessa keskustelussa molemmat osapuolet ovat yleensä tasavertaisia kysymysten asettamisessa ja niihin vastaamisessa. Haastattelussa puolestaan haastattelijalla on ohjat kysymysten asettelussa. Haastattelut voidaan jakaa eri tyyppeihin sen mukaan, miten strukturoitu tai tarkasti säädelty haastattelu on. Työssä käytettiin menetelmänä teemahaastattelua, joka on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Lomakehaastattelussa (strukturoitu haastattelu) kysymykset kysytään tietyssä järjestyksessä eikä lomakkeen kysymyksistä poiketa. Avoimessa haastattelussa puolestaan haastattelijalla on mielessään teema, jonka pohjalta hän kysymyksiä kysyy. (Hirsjärvi et al. 2007.)

Haastattelujen kysymykset mietittiin tapauskohtaisesti, mutta kaikilta liitteen 1 haastatelluilta kysyttiin liitteen 2 peruskysymykset, joiden lisäksi liikennöitsijöiltä kysyttiin liitteen 2 lisäkysymykset. Vaikka kysymykset oli etukäteen mietitty ja siksi vastaisivat lomakehaastattelua, haastattelutilanteen annettiin elää ja keskusteltiin myös asioista, joita ei lomakkeessa ollut. Haastattelujen ja työpajan anti on pääasiallisesti koottu kappaleisiin 5 ja 6. Lisäksi suoritettiin erillisiä tarkempia haastatteluja, jolloin kysymykset liittyivät vain asiantuntijan omaan alaan.

Työpajassa tietojen keräämisessä ja niiden analysoinnissa käytettiin SWOT -menetelmää (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Menetelmää voidaan käyttää muun muassa ongelmien tunnistamisessa sekä organisaation toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä. SWOT -analyysissä käytettävä nelikenttä on esitetty kuvassa 1. Kaavion vasempaan puoliskoon kuvataan myönteiset ja oikeaan puoliskoon negatiiviset asiat. Kaavion alapuoliskoon kuvataan organisaation ulkoiset ja yläpuoliskoon sisäiset asiat. Työpajassa SWOT -menetelmällä kerätyt ideat ja niiden pohjalta tehdyt päätelmät on esitetty kappaleessa 6. (Entersol 2009.) Tässä työssä SWOT -analyysin jakoa heikkouksiin, vahvuuksiin, uhkiin ja mahdollisuuksiin käytetään myös muilla tavoin kerätyn aineiston jäsentämisen ja jatkokehittelyn välineenä.

	+	-
	Vahvuudet	Heikkoudet
Sisäinen ympäristö	S	W
Ulkoinen ympäristö	O	T
	Mahdollisuudet	Uhat

Kuva 1. SWOT-analyysin nelikenttä. (Entersol 2009.)

Tilaaaja-tuottaja -palaveriinkin osallistamalla koottiin havaintoja normaaleista yhteistyötilaisuuksista. Osallistuminen tilaisuuksiin tapahtui tilaajan edustajana (osallistujana tai sihteerinä). Koska kyse oli tilaisuuksiin osallistumisesta eikä varsinaisesta havainnoinnista, kaikki osallistujat toimivat normaalisti. Uhkana havainnoinnin käyttämisessä tutkimusmenetelmänä on havainnoijan läsnäolosta johtuva muutos havainnoitavien käytöksessä, jolloin osallistumisen käyttö tutkimusmenetelmänä oli perusteltua. (Hirsjärvi et al. 2007).

2 HSL

2.1 Organisaatio

Toimintansa 1.1.2010 aloittanut Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä (HSL) yhdisti Helsingin seudun joukkoliikenteen suunnittelun ja tilaamisen. Käytännössä HSL muodostui YTV Liikenteestä ja HKL:n tilaaja- ja suunnittelutoiminnoista. HSL:n jäsenkuntia ovat pääkaupunkiseudun kuntien (Helsinki, Espoo, Kauniainen ja Vantaa) lisäksi Kerava ja Kirkkonummi. HSL:n perussopimus mahdollistaa myös uusien jäsenkuntien liittymisen kuntayhtymään. Liittyminen tapahtuu siten, että kuntayhtymä tekee asianomaisen kunnan kanssa yhteistyösopimuksen kunnan joukkoliikenteen järjestämisestä. (HSL 2009a.)

Uuden joukkoliikenneorganisaation muodostaminen oli perusteltua pääkaupunkiseudun laajenemispaineiden takia, jolloin seudulliselle yhteistyölle tulee olemaan tarvetta myös lyhyemmän aikavälin joukkoliikennesuunnittelussa. Jo ennen HSL:n toiminnan alkua Helsingin seudun kuntien välillä oli aloitettu yhteistyö Helsingin seudun liikennejärjestelmäsuunnitelman (HLJ 2011) muodossa, johon osallistuu 14 Helsingin seudun kuntaa. Tällä hetkellä HSL -kuntayhtymään kuuluvien kuntien lisäksi Hyvinkää, Järvenpää, Nurmijärvi, Mäntsälä, Pornainen, Sipoo, Tuusula ja Vihti osallistuvat HLJ 2011:een. (Järviluoma 2009, HSL 2010a.)

HSL:n perustehtävänä on tarjota kattavat liikkumismahdollisuudet sekä luoda edellytykset elinvoimaiselle ja viihtyisälle Helsingin seudulle. Tahtotilakseen HSL on asettanut, että Helsingin seudulla on Euroopan toimivin liikennejärjestelmä ja tyytyväisimmät asiakkaat vuonna 2018. Organisaation avulla pyritään edesauttamaan joukkoliikenteen kulkumuoto-osuuden kasvua, jolloin liikennejärjestelmä voidaan pitää toimivana kasvavasta liikenteestä huolimatta. Samalla tuetaan Helsingin seudun elinvoimaisuutta ja kilpailukykyä, parannetaan asukkaiden elinoloja ja ympäristön laatua, sekä edistetään seudun energia- ja ilmastotavoitteita. (HSL 2010a.)

Toimintamienonsa kuntayhtymä rahoittaa lipputuloilla, kuntien maksamilla tariffituilla, valtion avustuksilla ja muilla tuloilla. Jäsenkunnat maksavat kuntayhtymän tuottamista palveluista käytön mukaan, jonka lisäksi lipputulot kohdistetaan kunnittain kuntakohtaisen lipputulokertymän perusteella. Jos palveluista perittävät maksut ja muut tuotot eivät riitä kattamaan kuluja maksavat kunnat kuntayhtymälle tariffitukea, jolla katetaan kullekin kunnalle kohdistettujen kulujen ja tuottojen erotus. (HSL 2009a.)

2.2 HSL-kunnat ja hallinto

HSL-kuntia ovat Helsinki, Espoo, Kauniainen, Vantaa, Kerava ja Kirkkonummi. Omistajakunnat rahoittavat noin puolet alueen bussiliikenteen kuluista ja toinen puoli saadaan joukkoliikenteen käyttäjiltä matkalipputuloina. Käytännössä kuntien rahoitusosuuden maksavat kuntien asukkaat verojen muodossa, jonka lisäksi kunnat voivat hakea valtiolta tukea joukkoliikenteeseen. Kunnanhallitukset päättävät minkä osan budjetistaan käyttävät joukkoliikenteeseen, jolloin kuntien rahoitus määrää pitkälti HSL:n tuottaman palvelutason. Kunnat ovat velvollisia järjestämään asukkailleen mahdollisuuden liikkumiseen. Joukkoliikenteen osalta siinä auttavat HSL:n eri yksiköt ja ryhmät. Kappaleessa 3 on esitetty kuntien yhteistyösuhteet linjasto- ja aikataulusuunnittelu-, hankinta- ja infra/laaturyhmiin.

Kuntayhtymän ylin päätösvalta on HSL:n hallituksella, joka koostuu jäsenkuntien edustajista. Hallituksen paikkajako määräytyy jäsenkuntien peruspääomaosuuksien suhteessa. Hallitus muodostuu enintään 14 jäsenestä ja näiden varajäsenistä. Hallituksen jäsenistä Helsinki nimeää 7 jäsentä ja 7 varajäsentä, Espoo 3 jäsentä ja 3 varajäsentä, Vantaa 3 jäsentä ja 2 varajäsentä ja Kauniainen 1 varajäsenen sekä Kerava ja Kirkkonummi yhteensä 1 jäsenen ja 1 varajäsenen. Vuonna 2009 ääniosuudet olivat Helsinki 50,0 %, Espoo 23,4 %, Vantaa 19,0 %, Kauniainen 0,8 %, Kerava 3,3 % ja Kirkkonummi 3,5 %. Ääniosuudet tarkistetaan vuosittain. (HSL 2009a.)

2.3 Toimintaa ohjaava lainsäädäntö

Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymän toimintaa ohjaa laki pääkaupunkiseudun kuntien joukkoliikennettä ja jätehuoltoa koskevasta yhteistoiminnasta (829/2009, myöhemmin yhteistoimintavelvoitelaki). Laki velvoittaa joukkoliikenteen osalta pääkaupunkiseudun kuntia yhteistoiminnassa hoitamaan aluetta koskevan:

- liikennejärjestelmän ja joukkoliikenteen suunnittelun
- joukkoliikenteen liikennepalveluiden suunnittelun ja hankinnan
- joukkoliikenteen taksa- ja lippujärjestelmän sekä taksoista päättämisen.

Yhteistoimintavelvoitelaki määrää HSL -kuntayhtymän soveltamaan toiminnassaan lakia vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista (349/2007, myöhemmin erityisalojen hankintalaki). Erityisalojen hankintalakia käsitellään tarkemmin kappaleessa 4.2. HSL:n toimintaa ohjaa vahvasti myös joukkoliikennelaki (869/2009), jota käsitellään myös kappaleessa 4.2. (829/2009.)

Yhteistoimintavelvoitelaki velvoittaa kuntayhtymää antamaan toimialueellaan liikenteenharjoittajalle enintään 15 vuoden ajaksi yksinoikeuden harjoittaa raitiovaunu- ja metroliikennettä. Rajoitus mahdollistaa tulevaisuudessa myös kevyenraide liikenteen kilpailuttamisen. Bussiliikenteen sopimusten pituudesta ei laissa mainita. Yhteistoimintalaki oikeuttaa HSL:n ottamaan sopimuksella hoitaakseen tarkastusmaksujen perimisen myös muussa kuin alueen joukkoliikenteessä. Laki mahdollistaa myös HSL-alueen laajentumisen: *kuntayhtymien jäsenkuntina voi olla myös muita kuin pääkaupunkiseudun kunnat (829/2009)*. Lisäksi laki sallii jäsenkuntien kuntayhtymän perussopimuksessa sopia myös muiden kuin yhteistoimintalaissa mainittujen tehtävien hoitamisesta. (829/2009.)

Kuntayhtymän perustamisesta ja toiminnasta määrätään kuntalaissa. Kuntayhtymä perustetaan kuntien välisellä valtuustojen hyväksymällä sopimuksella (niin kutsutulla perussopimuksella) jossa on mainittava kuntayhtymän nimi, kotipaikka, jäsenkunnat ja tehtävät. HSL:n perussopimusta käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa. (365/1995.)

2.4 Tehtävät

Perussopimuksessa on määritelty HSL:n tehtäväalue, joka sisältää jäsenkuntien joukkoliikenteen, junaliikenteen osalta VR:n pääkaupunkiseudun lähiliikenteen sekä toimialueella harjoitettavan henkilöliikennelain mukaisen liikenteen. Sen mukaan kuntayhtymän tehtävä joukkoliikenneviranomaisena on vastata joukkoliikenteen suunnittelusta ja järjestämisestä sekä Helsingin seudun liikennejärjestelmäsuunnitelman laatimisesta. Perussopimus määrittää myös kuntayhtymän tehtävät, joista tämän työn kannalta olennaisimmat ovat:

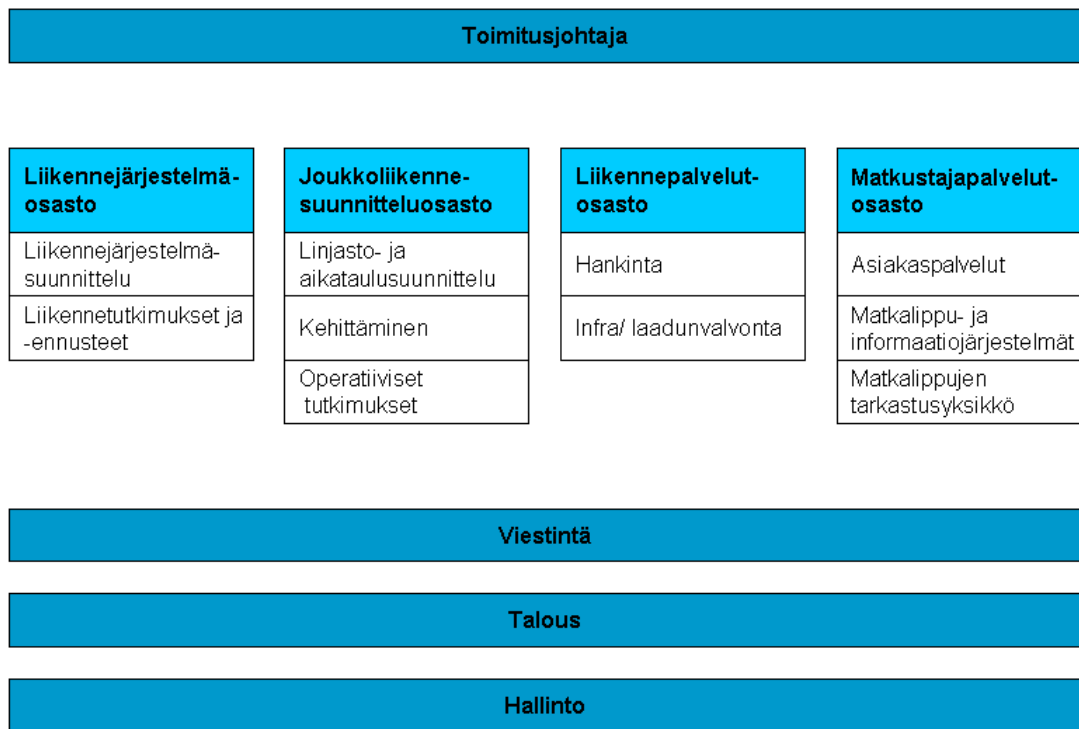
- suunnitella ja järjestää toimialueensa joukkoliikennekokonaisuus
- edistää joukkoliikenteen toimintaedellytyksiä
- päättää ja hankkia toimialueensa joukkoliikenteen bussi-, raitiovaunu-, metro-, lautta- ja lähijunaliikennepalvelut (HSL 2009a).

Perussopimuksessa määritellään, että kuntayhtymän on oltava kiinteässä yhteistyössä jäsenkuntiensa ja valtionhallinnon joukkoliikenteestä vastaavien tahojen kanssa ja että toimintatapa perustuu tilaaja-tuottaja -malliin. Lisäksi kuntayhtymän toiminnot on järjestettävä ja tehtävät hoidettava tuottavasti, taloudellisesti ja kustannustehokkaasti siten, että

- toiminnan arvopohjana on asiakaslähtöisyys sekä vuorovaikutus käyttäjien ja kuntien kanssa
- toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet saavutetaan ja talous pysyy tasapainossa
- organisaation kaikilla tasoilla ja kaikissa toiminnoissa on riittävä sisäinen valvonta ja että vastuu valvonnan järjestämisestä on hallituksella
- toiminnallisten, taloudellisten ja muiden riskien olemassaolo selvitetään ja niitä vältetään sekä varaudutaan vahinkoihin niin, etteivät niiden kustannukset aiheuta häiriöitä kuntayhtymän toiminnalle ja rahoitukselle
- maksuliikenne, rahoitustoiminta ja sijoitustoiminta hoidetaan tuottavasti, turvaavasti ja taloudellisesti
- vieraan pääoman käyttöön turvaudutaan ainoastaan silloin, kun se on toiminnallisesti ja taloudellisesti perusteltua, sekä
- varainkäytössä kiinnitetään huomiota siihen, että toimintoihin sitoutuu mahdollisimman vähän pääomaa. (HSL 2009a.)

2.5 Osastot ja yksiköt

HSL koostuu neljästä osastosta: joukkoliikennesuunnittelu, liikennepalvelut, liikennejärjestelmäsuunnittelu ja matkustajapalvelut. Lisäksi kuntayhtymään kuuluu kolme suoraan toimitusjohtajan alaista yksikköä: viestintä, talous sekä hallinto. HSL:n organisaatorakenne on esitetty kuvassa 2. (HSLekstra 2009.)



Kuva 2. HSL:n organisaattiorakenne. (HSL 2010h.)

Liikennejärjestelmäosasto koostuu liikennejärjestelmäsuunnittelu sekä liikennetutkimukset ja -ennusteet -ryhmistä. Osaston vastuulla on strateginen eli pitkän tähtäimen suunnittelu. Osasto huolehtii Helsingin seudun liikennejärjestelmäsuunnittelusta, maankäytön suunnitteluun vaikuttamiseen liittyvistä tehtävistä sekä liikennetutkimuksista, -malleista ja -ennusteista. (HSL 2010c).

Liikennejärjestelmäsuunnitteluryhmä vastaa Helsingin seudun liikennejärjestelmäsuunnitelmasta (HLJ), joka on jatkumo pääkaupunkiseudun liikennejärjestelmäsuunnitelmalle (PLJ). HLJ on Helsingin seudun liikennejärjestelmää kokonaisuutena tarkasteleva strateginen suunnitelma, jota päivitetään neljän vuoden välein. Suunnitelmassa laaditaan yhteisiä tavoitteita toteuttava ja rahoituskehyseltään realistinen liikennejärjestelmän kehittämissuunnitelma sekä arvioidaan suunnitelman vaikutuksia vuosille 2020, 2035 ja 2050. Suunnitelmalla suunnataan seudullista liikennepolitiikkaa ja laaditaan yhteisiä tavoitteita, joihin suunnitelmaan osallistuvat 14 kuntaa sitoutuvat. Uusin voimassaoleva suunnitelma on viimeiseksi jäänyt PLJ, joka valmistui vuonna 2007. Seuraavan liikennejärjestelmäsuunnitelman (HLJ 2011) on määrä valmistua vuoden 2010 lopulla ja sen tavoitteena on tuottaa liikennejärjestelmän visio ja kehittämisstrategia. Liikennetutkimukset ja -ennusteet -ryhmä vastaa puolestaan esimerkiksi asiakastytyväisyystutkimuksista, joiden perusteella liikennöitsijöille

maksetaan bonuksia. Asiakastyytyväisyystutkimuksia käsitellään tarkemmin kappaleessa 5.2. (HSL 2010a, HSL 2010b.)

Joukkoliikennesuunnitteluosasto jakautuu kolmeen ryhmään: kehittäminen, operatiiviset tutkimukset ja linjasto- ja aikataulusuunnittelu. Kehittämisryhmän tehtävänä on kehittää joukkoliikenteen toimintaedellytyksiä ja esimerkiksi *Joukkoliikenteen luotettavuuden kehittämisohjelma* kuuluu ryhmän tehtäviin. Lisäksi ryhmän toimenkuvaan kuuluu liikkumisen ohjaus ja asiakasvuorovaikutuksen kehittäminen (Ilmoniemi 2010). Osaston operatiiviset tutkimukset -ryhmä laatii muun muassa matkustajatytyväisyyskyselyt ja matkustajamäärälaskennat, seuraa matkanopeuksia, osallistuu BEST -tutkimukseen ja suorittaa suunnittelun tarvitsemia kertaluonteisia erillistutkimuksia. Joukkoliikennesuunnitteluosaston linjasto- ja aikataulusuunnitteluryhmän toimintoja käsitellään kappaleessa 3.2. (HSL 2009b.)

Liikennepalvelut -osasto koostuu hankintaryhmästä sekä infra/laaturyhmästä. Osasto huolehtii kuntayhtymän toimialueen joukkoliikennepalveluiden hankinnasta, laadunvalvonnasta, poikkeustilanteiden hallinnasta, lisä- ja poikkeusliikenteen sekä lyhyen aikavälin infran suunnittelusta sekä edellä mainittujen toimintojen kehittämisestä. Yksi osaston toiminnan keskeinen tehtävä on kumppanuuden kehittäminen niin kilpailutetun kuin suorahankintaliikenteenkin operaattoreiden kanssa palvelun laadun kehittämiseksi, asiakastytyväisyyden parantamiseksi ja siten joukkoliikenteen kulkumuoto-osuuden kasvattamiseksi. Osaston ryhmien toimintoja käsitellään tarkemmin kappaleissa 3.3 ja 3.4. (HSL 2009b.)

Matkustajapalvelut -osasto jakautuu kahteen ryhmään: matkalippu- ja informaatiojärjestelmät sekä asiakaspalvelut. Matkalippu- ja informaatiojärjestelmäryhmän toimintaan kuuluu matkakorttijärjestelmän kehittäminen ja ylläpito. Lisäksi ryhmän tehtävänä on Helmi-laitteiden asentamisen ja huollon järjestäminen. Osastoon kuuluu myös matkalippujen tarkastusyksikkö, joka huolehtii matkalippujen tarkastamisesta HSL-alueen liikennevälineissä. Osasto huolehtii lippujärjestelmään, lipunmyyntiin, matkakortti- ja informaatiojärjestelmään, asiakaspalveluun ja matkalippujen tarkastukseen liittyvistä tehtävistä. (HSL 2010d.)

Suoraan toimitusjohtajan alaisista yksiköistä **viestintäyksikkö** huolehtii tiedotukseen, markkinointiin, ilmeeseen ja suhdetoimintaan liittyvistä tehtävistä. Esimerkiksi aikataulukirjan tuotannon järjestäminen ja asiakaspalautteiden välittäminen kuuluvat viestintäyksikön toimintaan. **Talousyksikkö** puolestaan huolehtii toiminta- ja taloussuunnitelman laatimiseen ja seurantaan, ulkoiseen laskentaan, sisäiseen laskentaan

ja raportointiin sekä rahoitukseen ja maksuliikenteeseen liittyvistä tehtävistä. **Hallintoyksikkö** hoitaa henkilöstöpalveluihin, tietohallintoon, yleishallintoon, toimitiloihin, asiakirjahallintaan, yleisiin hankintoihin ja toimitiloihin liittyviä tehtäviä. (HSL 2010e.)

3 TILAAJAN NYKYJÄRJESTELMÄ JA YHTEISTYÖTAHOT

3.1 Tilaaja-tuottaja -malli

Tilaaja-tuottaja -malli on yksi vaihtoehto järjestää joukkoliikennepalveluita. Mallissa eriytetään toisistaan palvelun järjestämisvastuu ja tuottaminen. Toimintatapaa voidaan käyttää palvelujen kilpailuttamisessa yksityisillä palvelumarkkinoilla sekä kuntien yhteisessä palvelutuotannossa ja yhteishankinnoissa. Tuottajan ja tilaajan välistä toimintaa ohjataan sopimuksilla. Mallin tavoitteena on parantaa tehokkuutta ja asiakaslähtöisyyttä. (Kunnat 2010.)

HSL ostaa bussiliikennepalvelut tuottajilta eli bussiliikennöitsijöiltä. Tilaaja kerää liikenteen lipputulot ja maksaa liikennöitsijöille sopimuksen mukaista korvausta autopäivistä, linjakilometreistä ja linjatunneista. (Kuukankorpi 2010a.) Tilaajan linjasto- ja aikataulusuunnittelijat suunnittelevat liikennöintiajat, vuorovälit ja aikataulut. Hankintaryhmä kilpailuttaa ja ostaa aikataulujen mukaisen liikenteen liikennöitsijöiltä. Laatutiimi seuraa liikennöinnin laatua ja ilmoittaa havaitsemistaan epäkohdista tilaajalle ja tuottajalle, kun taas infratiimi huolehtii joukkoliikenteen käytännön toimintaedellytyksistä. Suurten linjasto- ja liikennöintimuutosten suunnittelu tapahtuu joukkoliikennesuunnittelun yhteydessä, johon liikenteenharjoittajat tulee ottaa mukaan. Ainoa suunnitelma johon liikennöitsijöitä ei tule kytkeä on liikenteen kilpailutus. (Ojala ja Pursula, 1994.)

Helsingin seudun bussiliikenne järjestetään Kirkkonummea lukuun ottamatta kilpailuttamalla. Tilaajan järjestämä kilpailutus johtaa liikennöintisopimuksen syntymiseen. Tilaaja jättää tarjouspyynnön, johon tuottajat jättävät tarjouksensa. Tulleista tarjouksista tilaaja valitsee kokonaiskustannuksellisesti edullisimman. Keskimäärin liikennöintisopimus on voimassa kerralla viisi vuotta. Sen lisäksi tilaajan on mahdollista käyttää optiota, jolloin samaa sopimusta jatketaan. Option kesto on sopimuskohtainen ja vaihtelee yhden ja kolmen vuoden välillä. Kilpailutusprosessia käsitellään tarkemmin kappaleessa 4.4. (YTV 2005.)

Tilaajan ja tuottajan vastuunjako ei ole aina matkustajille selvä. Liikennöitsijöille saatetaan kohdentaa palautetta huonosti suunnitellusta reitistä ja tuottajalle kaluston huonosta kunnosta. HSL:n kilpailuttamassa liikenteessä tilaajan ja tuottajan vastuut jakautuvat seuraavanlaisesti:

Tilaaja

- Järjestää liikennettä matkustajien tarpeiden mukaisesti
- Määrittelee palvelutason
- Suunnittelee liikenteen
- Kilpailuttaa liikenteen
- Kehittää liikenteen sujuvuutta
- Seuraa liikennöintisopimuksen noudattamista (kalusto, aikataulu)
- Maksaa sopimuksen mukaisen liikenteen hoidosta liikennöitsijälle korvauksen
- Maksaa laatukannustetta ennalta määritellyt rajat ylittävästä laadusta tai pidättää sopimussakkoa liikenteen heikosta laadusta

Liikennöitsijä

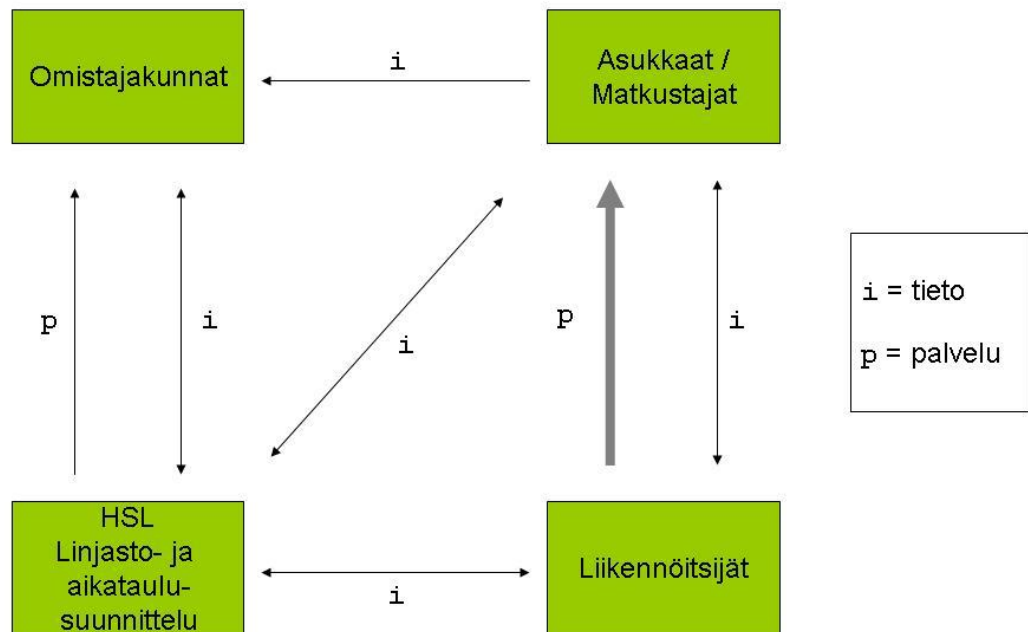
- Vastaa tarjouspyyntöön
- Tuottaa liikenteen sopimuksen mukaisesti
- Sitoutuu huolehtimaan voittaessaan kilpailukohteen linjojen liikennöinnistä
- Sitoutuu ylläpitämään liikennöinnin ja matkustajapalvelun laatua muun muassa perehdyttämällä kuljettajat ja tarjoamalla koulutusta (HSL 2010i.)

3.2 Linjasto- ja aikataulusuunnittelu

HSL:n linjasto- ja aikataulusuunnitteluryhmä vastaa Helsingin seudun seutuliikenteen ja Helsingin, Espoon, Kauniaisten, Vantaan, Keravan ja Kirkkonummen sisäisen joukkoliikenteen linjastojen, reittien ja aikataulujen suunnittelusta. Kuntien joukkoliikenteen suunnittelu siirtyi YTV:lle Espoosta ja Vantaalta vuonna 2005 ja Keravalta 2006. Kirkkonummi siirtyi YTV:n taksa- ja lippujärjestelmän piiriin vuonna 2007, mutta bussiliikenteen uudelleensuunnittelua ei ole vielä voitu toteuttaa olemassa olevien siirtymäajan liikennöintisopimusten takia. Joukkoliikennesuunnittelua tehdään pääasiassa operatiivisella tasolla maankäytön kehittymisen ja pidemmän tähtäimen linjastosuunnitelmien pohjalta 0-10 vuoden aikajänteellä. Joukkoliikenteen alueittaisia

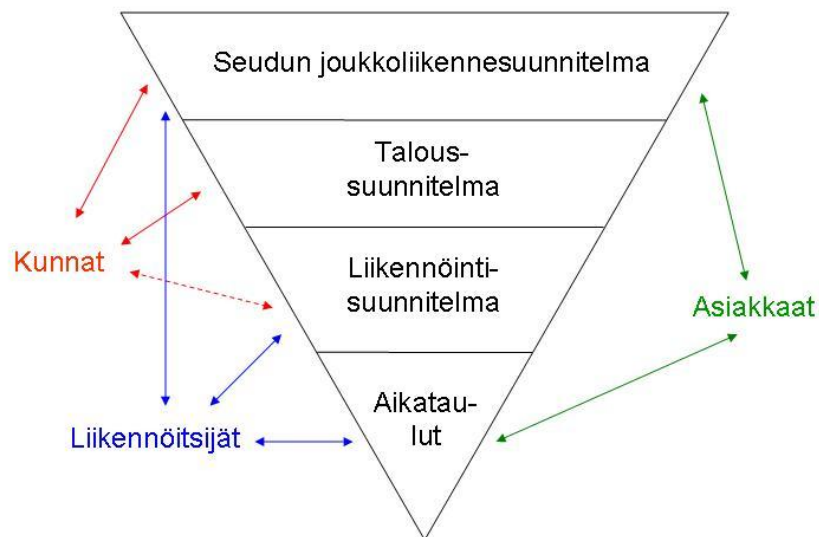
kehittämissuunnitelmia laaditaan tarvelähtöisesti yhteistyössä kuntien eri hallinnonalojen kanssa. Lisäksi ryhmä osallistuu jäsenkuntien merkittävien joukkoliikennettä koskevien selvitysten ja suunnitelmien tekoon. Suunnitelmien yksityiskohtaisuus vaihtelee yksittäisen linjan tai pysäkin tarkastelusta koko seudun tasolle. Kuvassa 3 on esitetty linjasto- ja aikataulusuunnittelun suhteet eri yhteistyötahojen kanssa. (HSL 2009b.)

Linjasto- ja aikataulusuunnittelijat tekevät yhteistyötä kuntien koulutoimen sekä sosiaali- ja terveystoimen kanssa, jotta matkustuskysyntään osattaisiin varautua. Myös nykyisestä ja tulevasta maankäytöstä pidetään yhteistyötilaisuuksia. Uusien asuinalueiden ja työpaikkakeskittymien joukkoliikennetarvetta mietitään asianomaisen kunnan kanssa, jonka lisäksi alueen tuleva työnantaja on keskustelussa mukana. Asukkaiden kanssa linjasto- ja aikataulusuunnittelu on jatkuvassa yhteistyössä liikenteen reitteihin, aikatauluihin ja suunnitelmiin liittyvien palautteiden kautta. HSL:n palautejärjestelmä vastaanottaa matkustajien kommentit, joista suurin osa lähetetään HSL:n internet-sivuilla. Suurimpien suunnitteluprojektien aikana, kuten seudun joukkoliikennesuunnitelmien yhteydessä, pidetään asukastilaisuuksia yhteistyössä viestintäyksikön kanssa. Niissä asukkaille esitellään alueelle kohdistuvia muutoksia ja kerätään suunnitelmiin liittyvää palautetta. Asukkaat ja erityisesti asukasyhdistykset saattavat lähettää palautetta joukkoliikenteestä myös omaan kuntaansa. Näissä tapauksissa kunnan virkamies välittää viestit HSL:n suunnittelijoille. Myös kuljettajat saavat suoraa palautetta matkustajilta. Tällöin palaute välittyy liikennöitsijöiden kautta linjasto- ja aikataulusuunnittelulle, jollei se koske suoraan liikennöitsijän omaa toimintaa. Virallista liikennöitsijäyhteistyötä tehdään lähinnä seudun joukkoliikennesuunnitelman, liikennöintisuunnitelman ja aikataulusuunnittelun yhteydessä. Ongelmatilanteissa tai muuten selvitystä vaativissa tapauksissa molemmat osapuolet voivat olla tarvittaessa toisiinsa yhteydessä, sillä jokaisella joukkoliikennesuunnittelijalla on omat linjansa, mikä mahdollistaa suoran yhteydenpidon liikennöitsijän ja suunnittelijan välillä.



Kuva 3. HSL:n linjasto- ja aikataulusuunnittelun suhteet yhteistyötahoihin.

Joukkoliikenteen linjasto- ja aikataulusuunnittelu on monivaiheista ja useimmiten kyseessä on toistuva prosessi. Ryhmän tärkeimmät prosessit on esitetty kuvassa 4. Suunnittelussa noudatetaan yleensä muun liikennesuunnittelun tavoin rationaalista suunnitteluprosessia, jonka vaiheita ovat ongelman määrittely, tiedon hankinta, vaihtoehtojen muodostaminen, vaihtoehtojen arviointi, toteutettavan vaihtoehdon valinta sekä toteutuksen suunnittelu ja seuranta. Tämä pätee erityisesti yksittäisten suunnitelmien laatimiseen ja projektiluontoiseen suunnitteluun. (Ojala ja Pursula 1994, Ernvall 2006.)



Kuva 4. Sidosryhmien osallisuus linjasto- ja aikataulusuunnitteluryhmän eri suunnitelmissa. (Janhunen 2007.)

Ryhmän tehtävistä suurin osa on vuosittain toistuvia. Poikkeuksen tekee seudun joukkoliikennesuunnitelma, joka tehdään aina seuraavalle viisivuotiskaudelle edellisen suunnitelman viimeisenä voimassaolovuonna. Seudun joukkoliikennesuunnitelmassa arvioidaan seudun joukkoliikenteen toimintaympäristön kehitystä ja muutostarpeita. Lisäksi se sisältää suunnittelun lähtökohdat, kuten joukkoliikenteen matkustajamäärien, liikennesuoritteiden ja talouden kehityksen. Tämän lisäksi suunnitelman osana tehdään joukkoliikenteen suunnitteluohje, joka määrittelee kaupunginosien ja kaupunkikeskusten väliset palvelutasotavoitteet. Lisäksi seudun joukkoliikennesuunnitelmassa esitellään tulevat linjastosuunnitelmat. Suunnitelmasta pyydetään lausunnot muun muassa yhteistyökunnilta ja alueen bussiliikennöitsijöiltä. Esitettyjä suunnitelmia tarkennetaan vuosittain laadittavien liikennöintisuunnitelmien yhteydessä. (YTV 2009b.)

Suunnitelmista liikennöintisuunnitelma tehdään vuosittain. Sen tekeminen aloitetaan syyskuussa ja se valmistuu helmikuun loppupuolella. Liikennöintisuunnitelmassa esitetään seuraavan ajovuoden aikana Helsingin seudun joukkoliikenteessä tehtävät liikennöinnin muutokset ja niiden vaikutukset suoritteisiin ja liikennöintikustannuksiin.

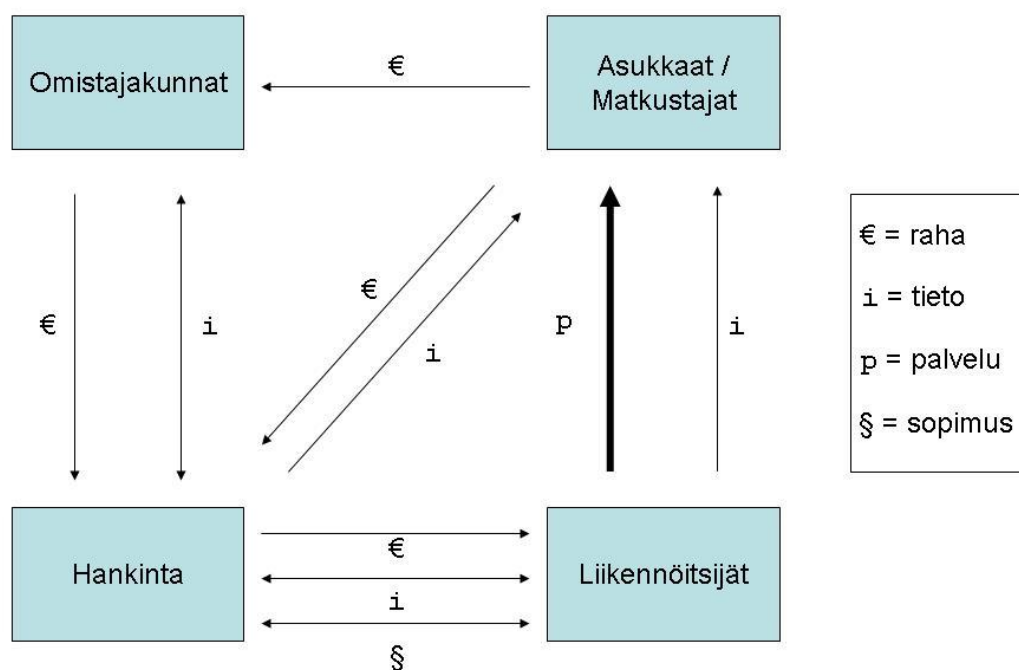
Liikennöintisuunnitelman laatimisprosessiin kuuluu liikennöitsijäkohtaiset palaverit ja liikennöitsijöiltä suunnitelmasta pyydettyjä lausunnot. Kunnilta sen sijaan lausuntojen pyytämistä ei edellytetä, vaan käytetään heidän taloussuunnitelmasta aiemmin antamiaan lausuntoja. Taloussuunnitelmassa (entinen YTV:n palvelu- ja rahoitus-suunnitelma) toteutetaan HSL:n strategian linjauksia ja tavoitteita. (HSL 2009a). Seudun joukkoliikennesuunnitelma, liikennöintisuunnitelma ja taloussuunnitelma ohjaavat linjasto- ja aikataulusuunnitteluryhmän toimintaa. Edellä mainittujen suunnitelmien pohjalta tehdään aikataulut, jotka suunnitellaan joka kesäksi kevättalvella ja talveksi kevään aikana. Kesäaikataulujen suunnittelu alkaa joulukuussa ja päättyy helmikuun lopussa. Talven aikataulujen suunnittelu aloitetaan puolestaan maaliskuussa ja se päättyy touko- ja huhtikuun vaihteessa. Talven aikataulujen suunnittelun jälkeen aloitetaan kilpailutettavien linjojen suunnittelu, jolloin tarkistetaan kilpailutukseen menevien linjojen reitit ja aikataulut. Kilpailutusta valmistellaan kesäkuusta elokuuhun yhteistyössä hankintaryhmän kanssa. (Janhunen 2008, HSL 2010g.)

3.3 Hankinta

HSL:n hankintaryhmän kautta kulkee suurin osa HSL:n liikevaihdosta. Kuvassa 5 on esitetty hankinnan suhteet yhteistyötahoihin. Kuvasta nähdään, että joukkoliikennettä rahoittavat käytännössä kuntien asukkaat ja joukkoliikenteen matkustajat. Asukkaat maksavat kunnalleen verojen muodossa joukkoliikennepalveluista ja verojen lisäksi matkustajat rahoittavat joukkoliikennettä matkalippujen hinnoissa. Kunnat puolestaan maksavat joukkoliikenteen järjestämisestä ja tilatuista joukkoliikennepalveluista HSL:lle. Tilaajan tehtävänä on maksaa liikennöintikorvausten mukaisesti operaattoreille liikennöintikorvausta. Käytännössä maksut hoitaa HSL:n talousyksikkö, mutta maksettavien tai perittävien korvausten oikeudellisuudesta huolehtiminen on hankintaryhmän vastuulla.

Hankinnan ja liikennöitsijöiden yhteistyö perustuu liikennöintisopimuksiin. Näidenkin sopimusten mukaisen liikennöinnin toteutumisen seuraaminen kuuluu hankintaryhmän tehtäviin. Lisäksi ryhmä vastaanottaa asiakkaiden palautteita esimerkiksi kalustopuutteista tai kuljettajan huonosta käytöksestä ja on niiden perusteella yhteydessä liikenteenharjoittajaan. Liikennöitsijän tärkeimpänä tehtävänä on puolestaan tuottaa tilatut joukkoliikennepalvelut matkustajille. Myös tiedonvaihto liikennöitsijän ja hankinnan välillä on tärkeää liikennepalvelujen hallinnan kannalta. Yhteistyön merkitys korostuu erityisesti häiriötilanteissa, jolloin liikennöitsijän pitää ohjata linjat poikkeusreiteille ja tilaajan tiedottaa tästä asiakkaille. Hankinnan vastuulla onkin koordinoita bussiliikenteen poikkeustilanteita. Matkustajille tietoa poikkeustilanteista

välitetään viestintäyksikön avustuksella esimerkiksi HSL:n internet-sivujen kautta sekä poikkeusinfon muodossa. Myös liikennöitsijän tehtäviin kuuluu matkustajien informointi, sillä kuljettajien tehtäviin kuuluu osata neuvoa matkustajia esimerkiksi linjan reittiin liittyvissä asioissa.

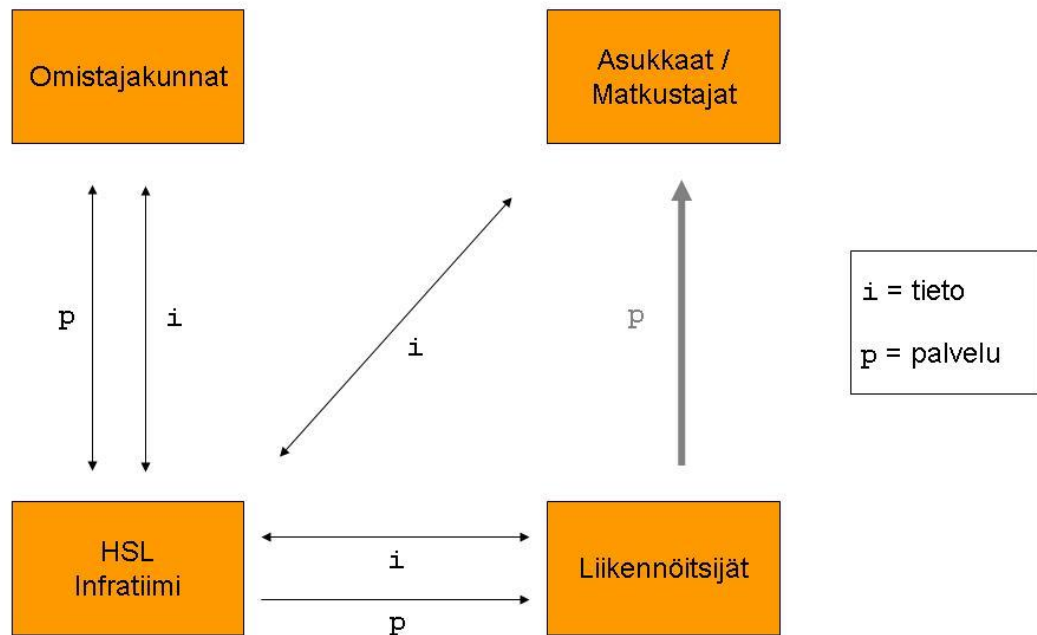


Kuva 5. HSL:n hankintaryhmän suhteet yhteistyötahoihin. (Sinisalo 2010).

3.4 Infra/laadunvalvonta

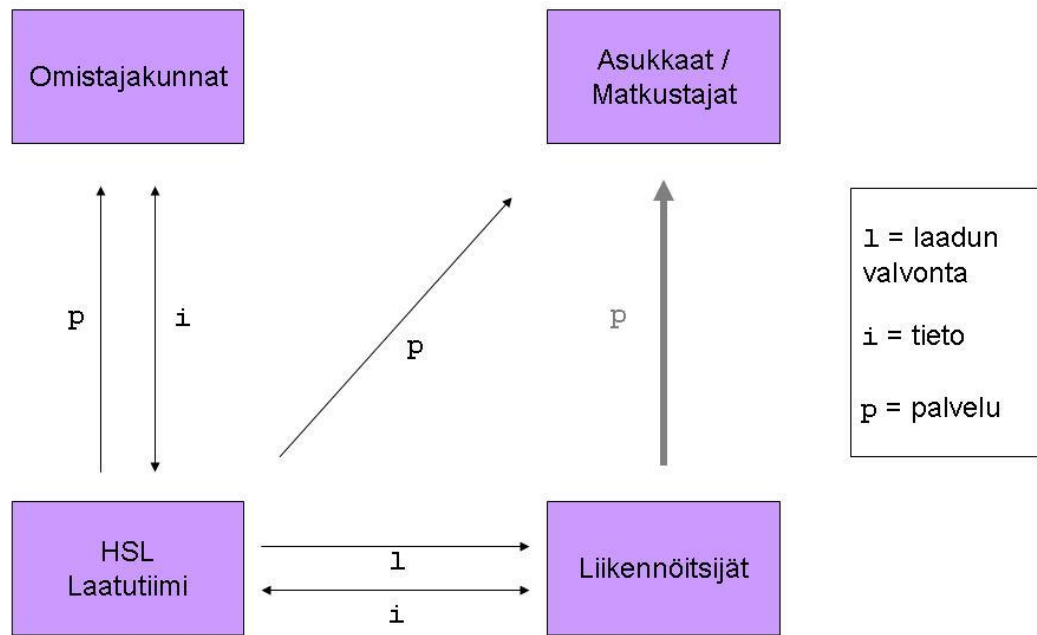
Infratiimi huolehtii joukkoliikenteen käytännön toimintaedellytyksistä kuten joukkoliikenteen lyhyen aikavälin infra-asioista yhdessä kuntien kanssa. Lisäksi tiimin vastuulla ovat joukkoliikenteen poikkeusliikennejärjestelyt, häiriötilanteiden hallinta, joukkoliikenneympäristön turvallisuus sekä sähköisten info-järjestelmien sisällön ylläpito. (HSL 2010j). Kuvasta 6 nähdään infratiimin suhde eri yhteistyötahoihin. Tietoa toimimattomista infonäyttöistä saadaan muun muassa matkustajilta palautejärjestelmän kautta ja vastavuoroisesti näyttöjen kautta välitetään tietoa poikkeustilanteista matkustajille. Lisäksi tiimi vastaa tilaajan järjestämistä kuljettajien tauko- ja wc-tiloista. HSL tilaa kunnilta pysäkkikatosten ylläpitoa, mutta pysäkkien informaatiotarjonnasta vastaa kuitenkin infratiimi. Teiden ylläpidosta vastaa yleisimmin kunta, joten tietoa esimerkiksi katutöistä ja muista liikennöintiin vaikuttavista infrahankkeista vaihdetaan kuntien ja infratiimin välillä. Infratiimi toimittaa poikkeustiedotteet eteenpäin

liikennöitsijöiden tietoon. Vastaavasti liikennöitsijät ilmoittavat liikennöintiä haittaavista ongelmista infratiimille, joka välittää tiedon kyseiselle kunnalle.



Kuva 6. HSL:n infratiimin suhteet yhteistyötahoihin.

Laatutiimin tehtävät jakaantuvat laatupartioon ja kuljettajakoulutukseen. Laatupartiossa toimivat liikennetarkastajat hoitavat pääte pysäkkien valvontaa ja heidän toimittamiensa tietojen perusteella liikennöitsijät voivat korjata toimintaansa. Pääte pysäkkivalvonnan lisäksi tiimi osallistuu omistajakuntien suur tapahtumien suunnitteluun ja koordinointiin kuntien kanssa. Lisäksi tiimi on paikanpäällä laajoissa yleisötapahtumissa tarkkailemassa tilannetta sekä lähettämässä vara-autot liikkeelle ihmismassojen poistussa helpottaen näin liikenteen sujuvuutta. Kuvassa 7 on esitetty laatutiimin suhteet yhteistyötahoihin. Tiimin tuottamasta kuljettajakoulutuksesta kerrotaan tarkemmin kappaleen 4.4 kohdassa *Kuljettajien lisäkoulutus* ja pääte pysäkkivalvonnasta kappaleen 5.2 kohdassa *Laatupartio*.



Kuva 7. HSL:n laatu tiimin suhteet yhteistyötahoihin.

4 BUSSILIIKENTEEN KILPAILUTUS

4.1 Kilpailuttamisen lähtökohdat

Bussiliikennettä voidaan järjestää sopimuksin, lipputuloperusteisena tai kilpailuttaen. Sopimusliikenteessä kunta ostaa bussiliikennepalvelut liikennöitsijältä sopimuksen mukaisin suoritehinnoin ja saa liikennöinnistä kertyvät lipputulot. Lipputuloperusteisessa liikenteessä puolestaan liikennöitsijä itse rahoittaa liikennöinnin keräämillään lipputulolla. Kilpailutetussa liikenteessä taas tilaaja valitsee liikennöitsijän tarjouskilpailun perusteella ja liikennöinnistä maksettavien korvausten taso määräytyy hintatarjousten sekä palvelujen laatutekijöiden perusteella. Kilpailutetun liikenteen lähtökohtana on avoin, terve ja toimiva taloudellinen kilpailu, jossa ketään tarjoajatahoa ei saa suosia. (Ojala ja Pursula 1994.)

Kilpailuttamisen alkuperäisenä tavoitteena oli laskea joukkoliikenteen kustannuksia. On myös havaittu, että jo uhka kilpailusta alentaa kustannuksia. Näin tapahtui esimerkiksi Tukholmassa, jossa hintataso aleni ennen ensimmäistä kilpailukierrosta 30 prosenttia. (Jansson ja Pyddoke 2009).

Ajan myötä kilpailuttamista ja sopimuksia kehitettäessä on otettu enenevässä määrin huomioon ympäristöön ja erityisesti laatuun liittyvät seikat. Tarjouspyynnössä kalustomääräyksillä voidaan vaikuttaa päästöihin ja kaluston uusiutumiseen. Kalusto voi olla myös yksi laatutekijöistä, jotka voidaan ottaa huomioon tarjouskilpailussa kolmessa eri vaiheessa (QUATTRO 1999):

- liikenteen tilaaja määrittelee tarjouspyyntöasiakirjoissa eri laatutekijöille tietyn minimitason
- laatutekijät pisteytetään ja niitä käytetään hinnan ohella ratkaisukriteereinä ja/tai
- liikennöitsijälle annetaan kannuste tai vastaavasti liikennöintikorvausta pienennetään sen mukaan onko liikennöitsijä saavuttanut toiminnassaan liikennöinti sopimuksessa sovitun laatutason eri tekijöiden suhteen.

Kilpailuttamisen tuloksena solmitaan tilaajan ja liikennöitsijän välinen liikennöinti-sopimus, joka koskee bussiliikenteen hoitamista tietyn liikennöintikohteen tai tiettyjen kohteiden linjoilla sekä siitä maksettavaa korvausta. (HSL 2010i). Vuosien saatossa Helsingin seudun sopimusmalleja on kehitetty kannustavammiksi, jolloin halvimman tarjouksen painoarvo on hieman vähentynyt. Samansuuntainen kehitys on havaittu myös muissa pohjoismaissa. (WSP 2009).

4.2 Lainsäädäntö

HSL:n joukkoliikenteen järjestämistä ja hoitamista ohjaavat kappaleessa 2.3 esitellyn yhteistoimintavelvoitelain lisäksi erityisesti joukkoliikennelaki sekä erityisalojen hankintalaki. Joukkoliikenteen järjestäminen uudistettiin 3.12.2009 voimaan astuneen joukkoliikennelain (869/2009) myötä. Tätä lakia sovelletaan ammattimaiseen bussiliikenteeseen ja osittain myös raideliikenteeseen. Lakiuudistuksen keskeisenä tavoitteena on turvata joukkoliikennepalvelut koko maassa ja lisätä joukkoliikenteen kulkumuotoosuutta etenkin kaupunkiseuduilla. Lakiesitys korostaa liikenteen tarkastelua laajempina alueellisina kokonaisuuksina. (869/2009 ja LVM 2009.)

Lakimuutoksen taustalla oli EU:n palvelusopimusasetus ((EY) N:o 1370/2007), joka ei sallinut bussiliikenteen linjaliikennelupamallia. Itse palvelusopimusasetuksella säädetään julkisia palveluhankintoja koskevien sopimusten tekemisestä. Jatkossa julkista tukea voidaan maksaa ja yksinoikeuksia myöntää vain asetuksen mukaisesti. Palvelusopimusasetus määrittää sopimusten sisältöä ja määräaikaista. Pääsäännön mukaan linja-autoliikenteessä sopimuksen enimmäisaika on kymmenen vuotta ja raideliikenteessä 15 vuotta. (LVM 2007). Siirtyminen joukkoliikennelain mukaiseen järjestelmään linja-autoliikenteessä toteutetaan sekä ajallisesti että alueellisesti asteittain. (869/2009 ja LVM 2009.)

Joukkoliikennelaissa linjataan liikennelupien ja sopimusten voimassaoloon liittyvät siirtymäsäännökset. Käytännössä laki mahdollistaa sen, että Helsingin seudun alueella HSL -kuntayhtymä tai liikennöitsijä voi irtisanoa siirtymäajan liikennöintisopimuksen 18 kuukauden irtisanomisajalla päättymään 30.6.2014. Poikkeuksena on Keravan ja Kirkkonummen alueen liikenne, jonka siirtymäajan liikennöintisopimus voidaan irtisanoa päättymään jo 30.6.2013. Molemmissa tapauksissa siirtymäajan liikennöintisopimus voidaan purkaa myös myöhemmin, kunhan 18 kuukauden irtisanomisaikaa noudatetaan. Siirtymäajan liikennöintisopimusten jälkeinen liikenne tulee hoitaa palvelusopimusasetuksen mukaisesti ja järjestää se tarjouskilpailumenettelyssä. (869/2009.)

Liikenteenhoidonluvat ja laatulupaus

Bussiliikenteen hoitamiseen tarvitaan Suomessa joukkoliikenne- ja reittiluvat. Joukkoliikenneluvan myöntää hakijan kotipaikan toimivaltainen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY). Yksinomaan Espoon, Helsingin, Kauniaisten, Keravan, Kirkkonummen ja Vantaan kuntien muodostamalla alueella harjoitettavaan reittiliikenteeseen luvan myöntää HSL. Reittiliikennelupa myönnetään hakijalle, jolla on

joukkoliikennelupa ja joka sitoutuu harjoittamaan liikennettä laatulupauksensa mukaisesti vähintään kahden vuoden ajan. Liikennepalveluja koskevassa laatulupauksessa tulee määritellä ainakin seuraavat asiat:

- tarjottavat liikennepalvelut
- palveluista sekä niiden muutoksista ja peruutuksista tiedottaminen
- käytössä olevat liput ja niiden hinnat
- informaatio- ja lippujärjestelmiin kuuluminen
- käytössä olevat ajoneuvot, niiden mahdollinen matalalattiaisuus ja varusteet, jotka helpottavat matkustajan autoon pääsyä
- asiakastytyvyyden mittaaminen
- valitusten käsittely, hinnan palautus, sopimuksen purku ja vahingonkorvaukset
- vammaisten ja liikuntarajoitteisten matkustajien käytettävissä olevat palvelut, heidän avustamisensa, siitä tiedottaminen sekä muu eri väestöryhmien tarpeiden huomioon ottaminen.

Laki mahdollistaa, että HSL ja liikenteenharjoittaja voivat sopia tilaajan vastaavan liikennepalveluja koskevan laatulupauksen tekemisestä, julkaisemisesta ja toteuttamisen valvonnasta sopimuksen mukaisen liikenteen osalta. (869/2009.)

Vastuu joukkoliikennesuunnittelusta

Joukkoliikennelain mukaan vastuu joukkoliikenteen suunnittelusta markkinaehtoisessa liikenteessä on liikenteenharjoittajalla. Sen sijaan palvelusopimusasetuksen mukaisessa liikenteessä toimivaltaiset viranomaiset vastaavat palveluiden määrittelystä. Vastuu reittien ja aikataulujen suunnittelusta voi palvelusopimusasetuksen mukaisessa liikenteessä olla tilaajalla, tuottajalla tai jaettu niiden kesken. Liikennetuotannon suunnittelu sen sijaan on liikennöitsijöiden vastuulla. Joukkoliikennelaisissa linjataan, että toimivaltaisten viranomaisten tulee suunnitella joukkoliikenteen palvelut ensisijaisesti seudullisina tai alueellisina kokonaisuuksina toimivan joukkoliikenneverkon aikaansaamiseksi. (869/2009.)

Helsingin seudulla joukkoliikennesuunnittelun ja palvelutason määrittelyn tekee HSL:n linjasto- ja aikataulusuunnitteluryhmä. Seudun joukkoliikennesuunnitelman yhteydessä tehdään palvelutasomäärittely, joka on voimassa määräajan. Suunnittelussa liikennetarpeet ja -palvelut on pyrittävä sovittamaan yhteen, jonka lisäksi eri väestöryhmien tarpeet on huomioitava. Lisäksi joukkoliikennelaki määrittelee, että viranomaisten tulee toimia joukkoliikennettä ja palvelutasoa suunnitellessaan yhteistyössä toistensa ja muiden kuntien kanssa. (869/2009.)

Erityisalojen hankintalaki

Kilpailuttamalla tehtäviä hankintoja ohjaa laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista (349/2007) eli erityisalojen hankintalaki, joka velvoittaa kilpailuttamaan yli 387 000 euron arvoiset tavara- ja palveluhankinnat. Tarjoajaa valitessa hankintayksikön on tarkistettava, että tarjoajien esittämät tarjoukset ovat tarjouspyynnön mukaisia ja hylättävä tarjouspyyntöä vastaamattomat tarjoukset. (349/2007). Joukkoliikennelaki kuitenkin mahdollistaa HSL:n neuvotella tarjousten tehneiden liikenteenharjoittajien kanssa, jos tarjouspyyntöä ei ole voitu laatia niin tarkasti, että paras tarjous voitaisiin valita, tai jos tarjoukset eivät sisällöltään vastaa tarjouspyyntöä. Edellytyksenä on kuitenkin, ettei tarjouspyynnön mukaisia sopimusehtoja olennaisesti muuteta.

Joukkoliikennelain lisäksi erityisalojen hankintalaissa (349/2007) määritetään, että voittajaksi valitaan joko hankintayksikön kannalta kokonaistaloudellisesti edullisin tai halvin tarjous. Käytettäessä valintaperusteena kokonaistaloudellista edullisuutta vertailuperusteet ja niiden suhteellinen painotus on ilmoitettava hankintailmoituksessa tai tarjouspyyntöasiakirjoissa. Painotus voidaan ilmaista myös ilmoittamalla kohtuullinen vaihteluväli. Jos vertailuperusteiden suhteellisen painotuksen ilmaiseminen ei ole mahdollista on vertailuperusteet ilmoitettava tärkeysjärjestyksessä. Erityisalojen hankintalaki sallii kokonaistaloudellisesti edullisimman tarjouksen vertailuperusteina käytettävän esimerkiksi laatua, hintaa, teknisiä ansioita, toiminnallisia ominaisuuksia taikka ympäristöystävällisyyttä. Jos joku tarjouksista on hankinnan laatuun ja laajuuteen nähden hinnaltaan poikkeuksellisen alhainen, erityisalojen hankintalain mukaan hankintayksikkö voi hylätä sen. Kun sopiva tarjoaja on valittu, hankintayksikön on tehtävä hankintaa koskeva kirjallinen sopimus. (869/2009 ja 349/2007.)

Joukkoliikennelaki mahdollistaa myös optiot, eli samaan sopimukseen jatkon hankkimisen. HSL voi tehdä lisätilauksen ilman tarjouskilpailua, jos se vastaa aikaisemmin tehtyä hankintaa. Edellytyksenä on lisäksi se, että hankintailmoituksessa

on mainittu mahdollisesta myöhemmästä ilman tarjouskilpailua tehtävästä hankinnasta ja että sopimuksen pituus lisätilauksesta huolimatta ei ylitä bussiliikenteessä 10 vuotta. (869/2009.)

Tilaaaja-tuottaja -yhteistyö

Yhteistyötä ohjaavan lainsäädännön tutkimisen yhteydessä haastateltiin HSL:n lakimies Marja Sarmela. Hänen mukaansa lainsäädäntö antaa melko vapaat kädet bussiliikenteen hankinnassa ja kilpailutuksessa. Laatu, johon yhteistyöllä tähdätään, kuuluu sen sijaan lakeihin ja erityisesti sopimussuhde määrittelee yhteistyötä. Sopimusta Sarmela kuvaa kahden tasavertaisen kumppanin väliseksi instrumentiksi, jonka solmimisessa on sopimusvapaus. Hänen mukaansa ei ole lakeja, jotka rajoittaisivat mitä sopimuksista pitää löytyä. Tämä mahdollistaa haluttaessa kumppanuuden liittämisen sopimukseen, koska periaatteessa mitä tahansa voidaan sopia. (Sarmela 2009.)

Erilaisia laatuksiteereitä voidaan määrittää tarjouspyynnössä, kunhan sopimusten hinnat eivät kohoa liian korkeiksi. Sarmelan mukaan haasteena onkin se miten hyvään laatuun päästäisiin ilman kustannusten kohtuutonta nousua. Laatu ajetaan nykyisin sanktioiden avulla, mutta Sarmelan mielestä positiiviset kannusteet ovat parempia. Hänen mukaansa myös kumppanuudella voidaan ohjata laatua, vaikka sitä ohjataan jo laeissa. (Sarmela 2009.)

Joukkoliikennelaki tarkoittaa viranomaisten välisiä velvollisuuksia, muttei juuri puutu tilaajan ja tuottajan väliseen yhteistyöhön. Sen sijaan liikenteenharjoittajien välisestä yhteistyöstä säädetään kilpailusääntöjen soveltamisesta rautatie-, maantie- ja sisävesiliikenteeseen annetussa neuvoston asetuksessa (EY) N:o 169/2009. (Sarmela 2009.)

4.3 Kilpailuttamissopimukset

Kilpailuttamismallien ydin on sopimustyyppi, sillä se määrää miten ja mistä kilpaillaan. Kilpailuttamissopimukset voidaan erottaa toisistaan kustannuksien ja tulojen jakautumisen perusteella. Kilpailutetun bussiliikenteen pääsopimustyyppit ovat täyskustannus-, nettokustannus- ja tariffikilpailusopimus. (Anttila 1996, Ojala ja Pursula, 1994.)

Täyskustannuskilpailussa tilaaja pitää itsellään kaikki tulot ja liikennöitsijä antaa kiinteän tarjouksen kustannuksista, joista tilaaja vastaa. Täyskustannuskilpailuja ovat, suoritekustannuskilpailu, käyttökustannuskilpailu ja bruttokustannuskilpailu. *Suoritekustannuskilpailussa* kilpaillaan tilaajan suunnitteleman liikenteen hoidosta mahdollisimman pienillä yksikkökustannuksilla. *Käyttökustannuskilpailussa* tilaaja omistaa kaluston ja suunnittelee liikenteen hoidon. Tällöin operaattori tarjoaa kuljettaja- ja huoltopalveluitaan mahdollisimman pienin yksikkökustannuksin. (Ojala ja Pursula 1994, Anttila 1996.) *Bruttokustannuskilpailussa* tilaaja kerää kaikki lipputulot ja maksaa liikennöitsijälle liikennöintikorvauksen ja liikennöitsijä perustaa tarjouksensa liikennöintikustannuksiin. Menetelmää voidaan käyttää kahdella tavalla; resurssimenetelmässä tilaaja määrittelee liikennöintiin tarvittavan kalustomäärän, kun taas kannustemenetelmässä liikennöitsijää houkuttelee hyvään suoritukseen asettamalla rahallisia kannusteita, kuten esimerkiksi osa tietyn rajan ylittävistä lipputuloista tai osuus kustannusten alituksesta. (Anttila 1996.)

Helsingin seudulla kilpailutetun bussiliikenteen sopimukset perustuvat bruttomalliin, jolloin lipputuloihin liittyvän riskin kantaa liikenteen tilaaja. Bruttomenetelmän hyvänä puolena on, että yrittäjän riski pienenee ja lisäksi se vähentää lipputuloista johtuvan kilpailun haittoja sekä mahdollistaa yhtenäisen tariffijärjestelmän. (Anttila 1996.) Vaikka bruttomalli on todettu hyväksi on sitä myös kritisoitu siitä, ettei se kannusta liikenteenharjoittajia riittävästi matkustajapalveluun ja lisämatkustajien tavoittelemiseen. (Jansson ja Pyddoke 2009). Kun liikenteenharjoittajan riskiksi jäivät vain tuotantokustannukset saattaa siitä seurata, että yrityksen kehittämistoiminnan painopiste on tuotantopanosten hankinnoissa, liikenteenhoidon rationalisoinnissa ja yleiskustannusten minimoinnissa. Tilaajan vastuulle jää tällöin markkinointi ja uusien matkustajien houkuttelevuus. (YTV 2001.)

Nettokustannuskilpailussa tilaaja maksaa liikennöitsijöille liikennöintikustannusten ja lipputulojen välisen erotuksen, joka arvioidaan tarjousvaiheessa. Liikennöitsijä ottaa riskin tehdessään tarjousta, koska etukäteen ei voida tarkkaan tietää miten erotus todellisuudessa muotoutuu. Menetelmä saattaa johtaa kilpailijat eriarvoiseen asemaan, sillä vanhalla liikennöitsijällä on luultavasti käsitys siitä paljonko lipputuloja kohteesta saa. Tilaajan tuleekin julkaista tarpeeksi tarkat tiedot kilpailutettavan kohteen lipputuloista, jotta uusilla liikennöitsijöillä on yhdenvertaiset mahdollisuudet tehdä tarjous kohteesta. Nettoperiaate oli käytössä esimerkiksi Iso-Britanniassa vuosina 1995–1998, jolloin sen todettiin soveltuvan paremmin isoille liikenteenharjoittajille. (Anttila 1996.)

Tariffikilpailussa liikennekuluja kattava subventio ei ole tarpeen, sillä liikennöintikustannukset katetaan lipputuloilla ja tällöin tilaaja määrittää tarjouspyynnössään tarjonnan vähimmäistason. Liikennöitsijän tehtävänä puolestaan on määrittää tarjouksessaan tariffin rakenne ja lippujen hinnat. Tarjoukseen voi sisältyä myös linjasto, aikataulut ja kalusto. Tilaaja valitsee liikennöitsijän joko alimman tariffin tai tariffin ja palvelutason perusteella. (Anttila 1996.)

4.4 Kilpailutus Helsingin seudulla

Historia

Helsingin seudulla bussiliikenteen kilpailuttaminen alkoi vuonna 1994 YTV:n toimesta ja kierroksella kilpailutettu liikenne alkoi vuoden 1995 alusta. Ensimmäisissä kilpailuissa oli mukana vain kaupunkien rajoja ylittäviä seutulinjoja, sillä Espoon ja Vantaan kaupungit vastasivat vielä tuolloin oman sisäisen joukkoliikenteensä järjestämisestä. Ensimmäisellä kilpailutuskierroksella hankintasopimukset tehtiin kolmeksi vuodeksi, mutta myöhemmin sopimuskaudet ovat olleet pääsääntöisesti viisivuotisia. Seutulinjat kilpailutettiin viidessä vaiheessa vuoteen 1996 mennessä. (YTV 2007, Kilpailuvirasto 2007.)

Espoon bussiliikenne kilpailutettiin kokonaisuutena ensimmäisen kerran vuonna 1998, vaikka aiemmin olikin jo kilpailutettu erikseen kolme uutta linjaa vuosien 1995–1998 välillä. Espoo siirtyi kokonaan kilpailutettuun liikenteeseen vuonna 1999. Aluksi kilpailuttamisen hoiti Espoon joukkoliikennekeskus ja hankinnoista päätti Espoon joukkoliikenteen johtokunta. Vuosina 2001–2004 Espoo osti kilpailuttamispalvelut YTV:ltä, mutta Espoon joukkoliikenteen johtokunta teki edelleen päätökset. (Kilpailuvirasto 2007.)

Vantaan sisäinen bussiliikenne kilpailutettiin yhdellä kertaa vuonna 1999 ja kilpailutettu liikenne alkoi vuoden 2000 alusta. Sopimuskaudet ovat olleet pääsääntöisesti viisivuotisia. Aluksi kilpailuttamisen valmisteli Vantaan joukkoliikenneyksikkö ja siitä päätti Vantaan kaupunginhallitus. Vuosina 2000–2004 Vantaan kaupunki osti kilpailuttamispalvelun YTV:ltä, mutta Vantaan kaupunginhallitus teki edelleen päätökset. (Kilpailuvirasto 2007.)

Pääkaupunkiseudun kuntien sisäisten linjojen kilpailutus siirtyi YTV:lle Espoosta ja Vantaalta vuonna 2005. Keravan sisäisten joukkoliikennepalveluiden hoito siirtyi YTV:lle vuonna 2006, johon liittyen ensimmäinen kilpailutus ja kilpailutetun liikenteen

aloitus tapahtui vuonna 2007. (Kuukankorpi 2010c). Kirkkonummi liittyi YTV:n lippujärjestelmään vuonna 2007, mutta Kirkkonummen bussiliikennettä ei ole toistaiseksi voitu kilpailuttaa, koska siirtymäajan liikennöintisopimukset antavat Kirkkonummen olemassa oleville liikennöitsijöille käytännössä yksinoikeuden ajamilleen linjoille. YTV:ssä liikenneosasto valmisteli kilpailutusasiat ja YTV:n hallitus teki päätöksen. (YTV 2007, Kilpailuvirasto 2007.)

Helsingin sisäisen bussiliikenteen ensimmäinen kilpailutus järjestettiin vuonna 1997 ja koko liikenne oli kilpailutettu kertaalleen vuonna 2003. YTV:n tavoin liikenne kilpailutettiin osissa niin, että vuoteen 2001 mennessä oli kilpailutettu yli 90 % liikenteestä. Helsingissäkin sopimuskaudet ovat olleet pääsääntöisesti viisivuotisia. Kilpailuttajana ja tarjouspyyntöjen laatijana toimi vuosina 1997–2004 Helsingin kaupungin hankintakeskus ja hankintapäätökset teki Helsingin kaupungin liikepalvelulautakunta. HKL:n suunnitteluyksikkö valmisteli ja Helsingin joukkoliikennelautakunta päätti kilpailuttamisen periaatteista sekä kulloinkin kilpailutettavista linjoista ja aikatauluista. Vuodesta 2005 lähtien, jolloin bussiliikenneyksikkö irrotettiin HKL:stä, myös kilpailutusasiat valmisteli HKL:n suunnitteluyksikkö ja niistä päätti Helsingin joukkoliikennelautakunta. (Kilpailuvirasto 2007.)

Nykytilanne

Helsingin seudun bussiliikenteen kilpailutuksesta vastaa YTV Liikenteestä ja HKL:n tilaaja- ja suunnittelupalveluista vuonna 2010 muodostunut HSL. Helsingin seudun liikenne (seutuliikenne, Helsingin, Espoon, Vantaan ja Keravan sisäinen liikenne) hoidetaan kilpailutettujen sopimusten perusteella. Ainoastaan Kirkkonummen liikennettä ei ole voitu kilpailuttaa. Tähän on kuitenkin tulossa muutos, sillä Kirkkonummen bussiliikenteen kilpailuttamista suunnitellaan ja kilpailutetun liikenteen aloittaminen on mahdollista vuonna 2013. (869/2009). Helsingin seudulla kilpailutustapana käytetään suoritekustannuskilpailua, jossa liikennöitsijä jättää tarjouksen kilpailukohteen mukaisten linjojen liikennöimisestä tilaajan antaman aikataulun ja aikataulukaaavion mukaan. Tarjouskilpailu on avoin kaikille liikennöitsijöille, joilla on oikeus henkilöliikenteen harjoittamiseen. Bussiliikenne hankitaan yhden tai useamman linjan paketteina eli kilpailukohteittain. Kilpailutusasiat valmistelee liikennepalvelut -osaston hankintaryhmä yhteistyössä joukkoliikenneosaston linjasto- ja aikataulusuunnitteluryhmän kanssa ja kilpailutusasioista päättää HSL:n hallitus. (YTV 2009a.)

Bussiliikenteen järjestämisestä on 125 sopimusta kymmenen eri liikennöitsijän kanssa. Keväällä 2010 liikennöidyt sopimukset jakautuvat prosentuaalisesti taulukon 1 mukaisesti eri liikennöitsijöille. Sopimusten tyypillinen kesto on viisi vuotta, johon sisältyy yleensä 1-3 vuoden optio. (HSL 2009b.)

Taulukko 1. HSL:n kohdesopimus-liikennöitsijöiden sopimusten määrä ja prosentuaalinen osuus kokonaisbussiliikenteestä, kevät 2010. (Kuukankorpi 2010c.)

Liikennöitsijä	Kohdesopimusten	
	määrä	osuus
Helsingin Bussiliikenne Oy	38	30 %
Nobina Finland Oy	36	29 %
Veolia Transport Finland Oy	22	18 %
Oy Pohjolan Kaupunkiliikenne Ab	13	10 %
Westendin Linja Oy	8	6 %
Taksikuljetus Oy	4	3 %
Etelä-Suomen Linjaliikenne Oy	1	1 %
Laajasalon Liikenne Ky	1	1 %
Nurmijärven Linja Oy	1	1 %
Åbergin Linja Oy	1	1 %
Yhteensä:	125	100 %

Kilpailutus toimii käytännössä siten, että tilaaja määrittelee kilpailutukseen menevät linjat ja laatii niistä tarjouspyynnön. Tarjouksessa tulee ilmoittaa aikataulukaaavioista ilmenevien liikennöintisuoritteiden eli linjakilometrien, linjatuntien ja kaavio-autopäivien yksikköhinnat. Tarjoukset tulee tehdä kilpailukohteittain eikä tarjousta saa sitoa minkään muun kohteen tarjouksen ratkaisuun ellei sitä ole erikseen kohteen tarjouspyynnössä sallittu. (YTV 2009a, Mäkinen 2010.)

Ennen HSL:n toiminnan alkua tuottajien valitsemisessa oli YTV:n ja HKL:n käytössä kaksivaiheinen prosessi, jossa tarjouspyyntöön määräaikaan mennessä tulleet tarjoukset arvioitiin tarjouspyyntöasiakirjan mukaisin kriteerein. Myös HKL:n viimeiseksi jäänyt tarjouskierros 19/2009 käytiin läpi HSL:n toimesta vanhoihin menetelmin. Oletettavaa on, että kilpailutusprosessi tarjouspyynnöstä liikennöintisopimukseen tulee säilymään kuvan 8 kaltaisena jatkossakin, vaikka kilpailutusperiaatteita muuten muokataan.



Kuva 8. Kilpailutusprosessin vaiheet.

Tarjousten vertailun ensimmäisessä vaiheessa tarjoajat, joiden ei oleteta täyttävän kilpailun laatuvaatimuksia taloudellisista, toiminnallisista tai kalustollisista syistä, hylätään. Toisessa vaiheessa hyväksytyt tarjoukset pisteytetään ensin ilman hintatietoja ja lopuksi hintatietojen kanssa. Hintatiedot on pyydetty toimittamaan erillisessä kuoressa ja hintakuoret avataan vasta muun vertailun päättymisen jälkeen. Halvimman tarjouksen jättänyt saa eniten hintapisteitä. Laatu- ja hintapisteet lasketaan yhteen ja vertaillaan eri tarjousten saamia pistemääriä. Sopimuksen saa tarjoaja, joka saa korkeimmat kokonaispisteet.

Kokonaistaloudellista edullisuutta arvioitaessa huomiota kiinnitetään hintatarjouksen lisäksi myös esimerkiksi tarjottuun kalustoon ja asiakaspalveluun liittyviin laatutekijöihin. Tarjouskilpailussa 2009/1 YTV käytti vertailuun seuraavanlaista pisteytystä: edullisin tarjoushinta sai 85 pistettä ja kalustosta sai enintään 15 pistettä. HKL:n 19/2009 kilpailutuskierroksella hintapisteitä sai maksimissaan 83,3, kalustopisteitä 15,2, koulutuspisteitä 1,3 ja perehdytyspisteitä 0,2. Voidaan havaita, että vuosien saatossa laatu on tullut liikennöitsijää valittaessa entistä tärkeämmäksi, sillä esimerkiksi seutuliikenteen toisella tarjouskierroksella vuonna 1999 halvimmasta hinnasta sai 87 ja laatupisteiden maksimi kalustosta oli 13. (YTV 1999). (YTV 2009a, HKL 2009a.)

HSL:n omaa kilpailutusta, hankintamenettelyä ja sopimusehtoja on pohdittu yhteistyössä liikennöitsijöiden kanssa YTV:n ja HKL:n käytäntöjen pohjalta. HSL:n uudet bussiliikenteen hankintaperiaatteet on valmisteltu vuoden 2010 alussa ja ne tuodaan HSL:n hallituksen käsittelyyn siten, että HSL:n ensimmäinen tarjouskilpailu syksyllä 2010 käydään uusilla periaatteilla ja sopimukset alkavat vuoden 2011 elokuussa. (HSL 2009b.)

Laatutekijät ja -kannusteet

Hinnan lisäksi liikennöitsijät saavat pisteitä tarjouspyyntöasiakirjoissa ilmoitettujen laatutekijöiden mukaisesti. YTV:llä ainoana laatutekijänä oli kalusto (YTV 2009a). HKL:lla puolestaan laatutekijöinä olivat kaluston laadun lisäksi kuljettajien koulutus ja kuljettajien perehdyttäminen (HKL 2009a). Liikennöitsijöiden vastuulla on kuljettajien peruskoulutus, kun tilaaja puolestaan tarjoaa kuljettajille asiakaspalveluun liittyvää lisäkoulutusta ja reitteihin liittyvää perehdytystä.

Kuljettajien peruskoulutus ja motivointi

Kuljettajat ovat tärkeä osa joukkoliikenteen imagoa, koska he toteuttavat suunnitellun palvelun ja ovat matkustajien kanssa tekemisissä päivittäin. Kuljettajat luovat omalla toiminnallaan asiakaspalvelutilanteissa kuvaa koko joukkoliikenteestä ja siksi on tärkeää, että kuljettajat ovat motivoituneita palvelemaan asiakkaita. (HSL 2010i.) Liikennöitsijöiden vastuulla on kouluttaa ja motivoida kuljettajansa mahdollisimman hyvään asiakaspalveluun ja ajotapaan. Eräänä koulutuksen haasteena liikennöitsijät mainitsivat eri kulttuureista tulevat uudet kuljettajat. Kouluttajalle tämä on haasteellista, koska koulutusta ei voida joka kerta viedä läpi samalla sabluunalla. Erityishaasteena liikennöitsijät kokivat kuitenkin kuljettajien motivoinnin asiakaspalveluun. Koska halun palvella asiakkaita tulisi olla luontaista, liikennöitsijät kertoivat kiinnittävänsä huomiota kuljettajien asiakaspalveluhalukkuuteen jo rekrytointivaiheessa. Myös ammatin arvostuksen puute on liikennöitsijöille tuttu ongelma. Tulisikin miettiä toimenpiteitä kuljettajien ammattiarvostuksen parantamiseen, jotta hyvät kuljettajat saataisiin pysymään ammatissa. Kuljettajien työhyvinvointia ja työssä viihtymistä edistääkseen yritykset tarjoavat henkilökunnalleen kuntosalin käyttöoikeutta, harrastekerhoja ja järjestettyjä retkiä. Myös muunlaista toimintaa on tarjolla. Esimerkiksi eräs liikennöitsijä on hiljattain perustanut toimipistekohtaiset *Parannustyöryhmät*, joissa ajomestarin johdolla kaikki halukkaat kuljettajat voivat tulla keskustelemaan parannusta kaipaavista asioista aina työyhteisön hyvinvoinnista liikennöintiä haittaaviin infraongelmiin asti. (Liikennöitsijähaastattelut 2009.)

Tilaajan tavoitteena on, että yrityksen saamat laatukannusteet motivoisivat kuljettajia. Liikennöitsijähaastatteluissa tuli ilmi, että yhdellä haastatelluista yrityksistä laatukannusteet ulottuvat kuljettajille asti. Toisten liikennöitsijöiden mielestä kuljettajat eivät tarvitse tilaajan laatukannusteita, koska kuljettajien palkka on hyvä ilman bonuksiakin. Aiemmin bonuksien jako kuljettajille oli yleisempää, mutta siitä on luovuttu. Erääksi syyksi luopumiselle mainittiin, ettei nykytilanteessa ole varaa jakaa kannusteita, kun yritys ei tuota voittoa. Tosin eräs liikennöitsijä kertoi tarjoavansa kakkukahvit henkilöstölle oman asiakastyytyväisyyskyselynsä tulosten ollessa hyvät. (Liikennöitsijähaastattelut 2009.)

Kuljettajien lisäkoulutus

Vuodesta 2008 lähtien HKL on tarjonnut yhdessä liikennöitsijän kanssa järjestettyä lisäkoulutusta. Koulutus on vapaaehtoista, mutta sen valitsemalla on mahdollista saada lisäpisteitä tarjouksen laatupisteisiin. HSL:n ensimmäiseen kilpailutukseen 2009/19 on otettu mukaan HKL:n käyttämä kuljettajakoulutus, koska tarjouspyyntö on laadittu

HKL:ssä Helsingin sisäiselle liikenteelle. Kyseisellä kierroksella kaikki tarjoajat ottivat vuosittaisen koko päivän kuljettajakoulutuksen. HSL:n kuljettajakouluttaja Samuli Honkosen mukaan kaikki tarjoajat ovat aina ottaneet 1,30 lisäpisteen arvoisen koko päivän koulutuksen, eikä kukaan ole ottanut 0,65 lisäpisteen arvoista puolen päivän koulutusta. (Honkonen 2010).

Kuljettajien perustason ylittävä koulutus suunnitellaan HSL:n ja liikenteenharjoittajan yhteistyönä. Liikennöitsijä voi itsekin järjestää lisäkoulutuksen, kunhan se on HSL:n hyväksymä. Tilaajan puolelta koulutuksesta vastaavat liikennepalvelut -osaston laatutiimissä toimivat kuljettajakouluttajat. Liikennöitsijän niin toivoessa on HSL:n kouluttajia käytettävissä koulutuksen antamiseen vuosittain joko kahden tai neljän koulutuspäivän verran riippuen valitun lisäkoulutuksen laajuudesta. (HKL 2009a).

Kuljettajien lisäkoulutuksesta kysyttiin Honkosen lisäksi HSL:n infra/laaturyhmän päällikkö Sami Ahervalta. Hänen mukaansa ensimmäistä asiakaspalveluun liittyvää koulutuspakettia suunniteltiin puolen vuoden ajan tiiviissä yhteistyössä liikennöitsijöiden kanssa ja myös liikennöitsijät joilla ei ollut Helsingin sisäistä liikennettä olivat suunnittelussa mukana. (Aherva 2010). Koulutuspaketteja on käytössä tällä hetkellä kaksi, mutta kolmaskin on valmisteilla. Honkonen kertoi toisen koulutuspäivän olevan suunniteltu tilaajan toimesta ja liikennöitsijöiltä pyydettiin materiaalista lausunnot. Liikennöitsijöiden palautteessa on Honkosen mukaan toivottu havainnollisempaa esitystapaa kuljettajien monien eri kansalaisuuksien takia. Kolmannessa koulutuspaketissa onkin tarkoituksena esittää videoita asiakaspalvelutilanteista, jotta heikosti suomea ymmärtävät kuljettajat voisivat osallistua paremmin. (Honkonen 2010.)

Kuljettajien lisäkoulutuksesta on kokemusta vain Helsingin sisäisessä liikenteessä liikennöivillä operaattoreilla (Nobina, Helsingin Bussiliikenne, Pohjolan Kaupunkiliikenne ja Taksikuljetus). Haastatteluissa liikennöitsijöiden mielipiteet olivat jakautuneet eivätkä kaikki nähneet lisäkoulutuksesta saatavan hyötyä. Niissä myös korostettiin, ettei koulutus saa olla ristiriidassa liikennöitsijän arvojen ja toimintatapojen kanssa (Liikennöitsijähaastattelut 2009). Kuljettajat taas ovat ottaneet koulutuksen erittäin hyvin vastaan ja Honkosen mukaan palaute on ollut erittäin positiivista. Kuljettajien koulutuksen jälkeisiä mielipiteitä on kerätty kyselylomakkeen avulla (Honkonen 2010). Liikennöitsijöiden taholta lisäkoulutus haluttaisiin osaksi kuljettajien ammattipätevyyskoulutusta. Tilaaja ei taas ole tähän halukas vaan haluaa säilyttää lisäkoulutuksen erillään. Lisäkoulutuksen vaikutusta asiakastyytyvyyteen ja laatuun ei ole vielä ehditty luotettavasti mitata. Ahervan mukaan laadun on katsottu

parantuneen, vaikka asiakastyytyväisyystutkimukset osoittavat tyytyväisyyden kuljettajiin laskeneen. Osasyynä tähän voi olla kuljettajakoulutuksien aloituksen yhteydessä kuljettajan ammattitaidon markkinointi, jolloin asiakkaiden odotukset kohosivat epärealistisen korkeiksi. Kööpenhaminassa havaittiin sama ilmiö, vaikka laatu parani asiakastyytyväisyys aleni (Aherva 2010). Vielä ei ole varmuutta missä muodossa HSL tulevaisuudessa tätä palvelua tarjoaa, mutta on kuitenkin todennäköistä, että lisäkoulutusta tarjotaan koko seudun liikennöitsijöille.

Kuljettajien perehdytys

Helsingin sisäisen liikenteen kohteissa liikennöitsijä on vähimmäistason perehdytyksen lisäksi voinut valita tarjouksessaan 0,2 lisäpisteen arvoisen perehdytyksen. Lisäperehdytyksessä liikennöitsijä järjestää kohteen kuljettajille kirjallisen kokeen, jonka tilaaja (HSL) laatii. HSL tarkistaa kokeen tulokset ja alle 80 % pisteistä saaneet kuljettajat joutuvat tekemään kokeen uudestaan. Kokeen voi uusia korkeintaan kolme kertaa vuodessa. (HKL 2009a.)

5 YHTEISTYÖSSÄ KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT JA TYÖKALUT

5.1 Tiedonvälitys

Tilaaajan ja tuottajan välisessä yhteistyössä saumaton tiedonvälitys on tärkeässä roolissa, koska yhteistyö on mahdotonta ilman toimivia kommunikointikanavia ja vuoropuhelua. Sähköposti ja puhelin ovat eniten päivittäisessä käytössä olevat välineet ja niiden lisäksi käytettyjä työkaluja ja menetelmiä esitellään tässä kappaleessa.

Tapaamiset

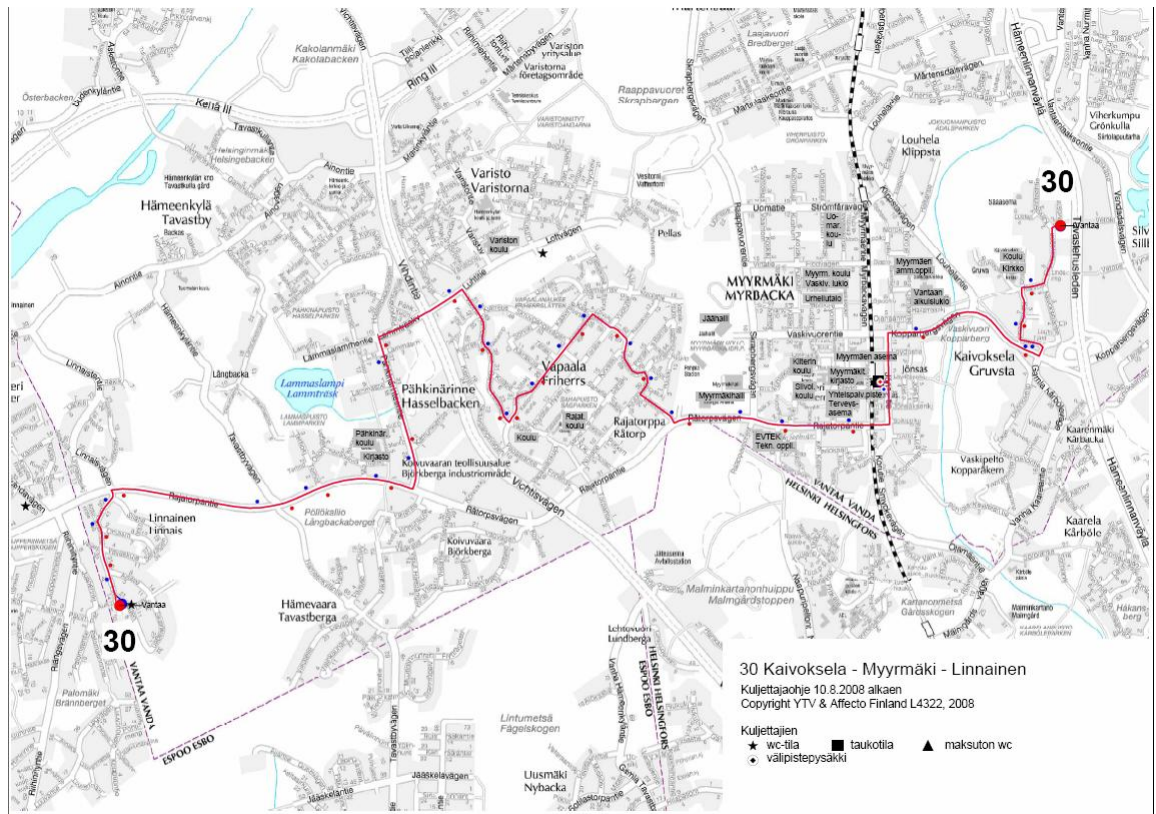
Yhteistyötä tilaaajan ja liikennöitsijän välillä hoidetaan erilaisten kokouksien ja työpajojen avulla. Tapaamiset ovat joko liikennöitsijäkohtaisia tai kaikkia liikennöitsijöitä koskevia. Tapaamiset toimivat keskustelun ja tiedonvälityksen foorumeina. Liikennepalveluiden hankintaryhmän järjestämiä useimpia liikennöitsijöitä koskevia kokouksia ovat liikennöitsijäkokoukset, tarjouskilpailun esittely tilaisuus ja tarjouskilpailun avoin tiedotustilaisuus. Linjasto- ja aikataulusuunnittelu järjestää liikennöitsijäkohtaisia linjastosuunnitelmakokouksia kerran vuodessa, mutta tarvittaessa myös useammin. Työpajoja järjestetään tarpeen mukaan isompien suunnitelmien, esimerkiksi *Vantaan linjastosuunnitelma 2010–2014*-projektin, yhteydessä. Muita liikennöitsijäkohtaisia tapaamisia järjestetään yleensä silloin, kun on havaittu joku ongelma ja siihen pyritään etsimään ratkaisua. Koska nykyiset tapaamiset pohjautuvat usein olemassa olevaan ongelmaan, ei tällöin tapaamisiin juurikaan mahdu ideointia. Liikennöitsijähaastatteluissa ehdotettiin säännöllisiä tapaamisia, joissa voitaisiin puolin ja toisin kertoa missä mennään ja joissa voitaisiin havaita mahdolliset ongelmat ennen niiden realisoitumista. (Liikennöitsijähaastattelut 2009).

Kysyttäessä kokemuksia palavereista kaikki vastaajat pitivät liikennöitsijäkohtaisia tapaamisia parempina, koska silloin jokaisella liikennöitsijällä on mahdollisuus kertoa oma näkemyksensä. Sekä haastatteluissa että työpajassa mainittiin hyvänä esimerkkinä liikennöintisuunnitelma-palaverit, joissa linjojen suunnittelijat ja liikennöitsijä voivat tuoda esiin asioita, joihin kaivattaisiin muutosta. Tapaamisten ajankohta sijoittuu syysliikenteen alkamisen jälkeen, jolloin liikenteessä mahdollisesti ilmenneistä ongelmista voidaan keskustella. Samassa tilaisuudessa liikennöitsijä voi välittää terveiset suunnittelijoille kuljettajilta ja matkustajilta.

Haastattelujen ja työpajan yhteydessä toivottiin enemmän vapaamuotoisia tapaamisia, joista ei tehtäisi pöytäkirjaa. Työpajassa kerrottiin työskentelyn olevan helpompaa tutun yhteistyökumppanin kanssa, mutta toisaalta epävirallisen seurustelun vaarana mainittiin mahdollinen syyte tuottajien epätasa-arvoisesta kohtelusta. Esimerkkinä epävirallisemmista tapaamisista kerrottiin Helsingin sisäisten liikennöitsijöiden teknisten johtajien kanssa pidetyistä tekniikkaan liittyvistä palavereista, joista ei ole pidetty pöytäkirjaa. (Rantanen 2009). HKL:ssä vapaamuotoisten tapaamisten järjestäminen on ollut jokseenkin helpompaa, sillä yhteistyökumppanit ovat olleet pääsääntöisesti isoja toimijoita eikä heitä ole ollut montaa. Uuden haasteen tuo koko seudun liikenne, jossa tilaaja on tekemisissä pienien, keskisuurten ja suurten liikennöitsijöiden kanssa. Kaikkien liikennöitsijöiden kanssa pitää toimia avoimesti, tasapuolisesti ja ketään syrjimättä. Tapaamisia tulisi järjestää esimerkiksi liikennöinnin laadun ja sen seurannan kehittämiseksi eikä ainoastaan käsillä olevien ongelmien ratkomiseksi. Tapaamisten tiheys voisi olla riippuvainen esimerkiksi kohteiden määrästä. (Liikennöitsijähaastattelut 2009, Työpaja 2009.)

Ekstranet

Ekstranet toimii tilaajan ja tuottajan operatiivisen tason tiedonkulun välittäjänä. Tilaaja päivittää sivustolle muun muassa linjojen kuljettajaohjeet, joita liikennöitsijöiden työjohto voi tarvittaessa kuljettajilleen tulostaa (kuva 9). Myös häiriötilanteissa käytettävät pysäkkijärjestelyt ja poikkeuslinjojen reitit löytyvät sivustolta. Lisäksi sivustolta on saatavissa kuljettajalaitteen pikaohje. Liikennöitsijä tarvitsee sivustoa käyttääkseen käyttäjätunnuksen ja salasanan. Sivuston laajempaa käyttöä yhteistyön parantamiseksi ei voida kuitenkaan käytössä olevalle ohjelmistopohjalle toteuttaa. (Lehto 2009). Tulee kuitenkin tutkia mahdollisuutta yhteisen sivuston kehittämiseksi, johon kaikki tiedot voitaisiin viedä ja josta yritysten vastuhenkilöt voisivat tarvitsemansa tiedon hakea. Koska sivustoa voisi tarvittaessa käyttää koko henkilöstö, välttyttäisiin siltä, että avainhenkilön ollessa pois tieto jäisi matkalle. (Ekstranet 2010).



Kuva 9. Esimerkki ekstranetin kuljettajaohjeesta (Ekstranet 2010).

Palautejärjestelmä

Palautejärjestelmä on tilaajan ja tuottajan yhteinen asiakaspalautteiden käsittelyväline. Matkustajat voivat antaa palautetta kaikista joukkoliikennettä koskevista asioista samaan kanavaan, josta tilaajan palautesihteerit välittävät kysymykset ja kommentit oikeille tahoille. Jotta palautteet on mahdollista toimittaa suoraan perille on tärkeää, että tilaajan ja tuottajan välinen työnjako on selvä. Tilaajan ja tuottajan välinen työnjako on esitetty kappaleessa 3.1. Liikennöitsijähaastatteluissa kerrottiin palautejärjestelmää käytettävän kuljettajien asiakaspalvelu- tai ajotapakoulutustarpeen kartoittamisessa. Lisäksi erään liikennöitsijän taholta toivottiin palautteiden välityksen olevan nykyistä nopeampaa. (Liikennöitsijähaastattelut 2009).

Muuttuvan liikenteen ilmoitusjärjestelmä Muuli

Muuttuvan liikenteen ilmoitusjärjestelmä eli Muuli on tilaajan matkustajapalveluiden ja hankinnan ylläpitämä järjestelmä, jonne liikennöitsijät merkitsevät ajamattomat lähdöt. Järjestelmää on laajennettu myös kalustomuutosten ilmoittamiseen, mutta kaikki liikennöitsijät eivät ole halunneet ottaa tätä ominaisuutta vielä käyttöön. Tiedot ajamatta jäävistä lähdöistä välittyvät HSL:n internet-sivuille poikkeusinfon *Ajamattomat lähdöt* -palveluun asiakkaiden saataville. (Kuukankorpi 2010b.) Järjestelmän kautta tulleiden

tietojen perusteella tilaaja vähentää liikennöitsijältä korvauksia ajamattomista vuoroista. HSL:n hankinta tarkistaa vähennysten oikeellisuuden. Käytännössä vähennykset tekee tilaajan talouspuoli. Liikennöitsijähaastatteluissa Muulia pidettiin hyvänä järjestelmänä, kunhan käyttöliittymää saataisiin nopeammaksi ja järjestelmään voitaisiin syöttää useampi lähtö kerrallaan. Haastatteluissa toivottiin tilaajan muistavan, että Muuli on tarkoitettu liikennepoikkeamien ilmoittamiseen eikä sitä haluta laajennettavan liikennöintikorvausten laskentaohjelmaksi, josta liikennöitsijöille syntyisi ylimääräisiä kustannuksia. Päällekkäistä työtä tehdään jo nyt, sillä liikennöitsijät joutuvat kirjaamaan ajamattomat lähdöt myös omiin järjestelmiinsä. (Liikennöitsijähaastattelut 2009.)

5.2 Laadun seuranta ja kannusteet

Koko joukkoliikenteen yhteistyöprosessi tähtää hyvään laatuun. Varmistaakseen laadun tilaaja organisoii kuljettajille lisäkoulutusta ja perehdyttämistä sekä määrittää haluamansa laatutason. Laadun määrittäminen on haastavaa, sillä laatu on jotain minkä jokainen kokee omalla tavallaan. Laadun mittauksessa onkin käytettävä tarkoin valittuja laatukriteerejä, jotta tulos olisi aina luotettava ja vertailukelpoinen. HSL:n laadun seuranta ja laatukannusteet pohjautunevat YTV:n ja HKL:n käyttämiin menetelmiin.

Todetusta hyvästä laadusta tilaaja maksaa liikennöitsijöille kannusteita ja huonosta liikennöinnistä, esimerkiksi väärällä kalustolla ajetuista vuoroista, peritään sanktioita. YTV:n ja HKL:n sopimuksissa laatupalkkioissa ja -vaatimuksissa on hieman eroavaisuuksia. YTV:n sopimusten mukaan 3 % laatukannusteesta pohjautuu asiakastyytyväisyystutkimuksiin, joiden arvosanaa verrataan tilaajan asettamaan kohdekohtaiseen tavoitearvosanaan. Tilaaja määrittelee tavoitearvosanan kohteittain kaksi kertaa vuodessa ja määrittelyssä otetaan huomioon kohteen liikennöintiin vaikuttavat asiat, esimerkiksi reitillä olevat inframuutokset ja liikennöitsijöiden esiintuomat liikennöintiä heikentävät seikat. YTV:n 2009/1 kilpailukierroksella on asiakastyytyväisyydestä saatava laatubonus enintään 3 % kohteen korvaussummasta, jos laatuarvosana ylittää tavoitetason 0,3 yksiköllä. YTV:llä asiakastyytyväisyystutkimuksissa toistuva, kolme kertaa peräkkäin 0,1 pisteen tavoitetason alitus, tai yksikin vakava 0,2 pisteen alitus johtaa 1 % sanktioon. Tämän lisäksi tuottajalla on mahdollisuus 1 %:n laatukannusteeseen, joka perustuu liikennepartion laadunvalvontaan, jossa tuloksia verrataan muiden kohteiden saamaan arvosanaan. YTV:n asiakastyytyväisyystutkimukset tilattiin Taloustutkimus Oy:ltä ja laadun seuranta päätepyssäkeillä HKL:lta. (YTV 2009a ja HSL 2009c.)

HKL:n 19/2009 tarjouskilpailussa laatupalkkion maksimimäärä on 4 % kohteesta maksetuista liikennöintikorvauksista. HKL:n sopimusten mukainen laatubonus koostuu tutkimusyksikön suorittamista matkustajahaastatteluista (60 %), liikennepartion päätepuskiseurannasta (20 %), matkalipun tarkastajien valvomasta kaluston siisteydestä (10 %) ja liikennöitsijöiden ilmoittamista ajamattomista lähdöistä sekä sopimuksen vastaisesta kalustosta (10 %). Laatukannusteet maksetaan, jos liikennöitsijän laatuarvosana ylittää bussiliikennejärjestelmän samalta ajalta saaman arvosanan. (YTV 2009a, HKL 2009a ja HSL 2009c.)

Erilaiset käytännöt asiakastytyväisyyden mittaamisessa, laatukannusteissa ja seurannassa johtuvat HKL:n ja YTV:n toisistaan eroavista sopimuksista ja käytäntöjen uudistaminen on keväällä 2010 työn alla. Uudet HSL:n sopimukset syntyvät syksyn 2010 kilpailukierroksen tuloksena ja liikennöinti uusien sopimusten mukaisilla laatuvaatimuksilla ja kannusteilla alkaa vuoden 2011 elokuussa.

Asiakastytyväisyystutkimus ja matkustajahaastattelut

HSL seuraa Helsingin sisäisen liikenteen asiakastytyväisyyttä toistaiseksi kuten HKL, eli matkustajahaastattelujen avulla. Vuoden aikana on neljä tutkimusjaksoa: tammikuusta maaliskuun puoliväliin, maaliskuun puolivälistä toukokuuhun, kesäkuusta elokuuhun ja syyskuusta marraskuuhun. Ainoastaan joulukuussa ei tehdä tutkimusta. Raportti tehdään kevästä ja koko vuodesta. Tutkimustiimi tekee matkustajahaastattelut itse. HKL:n sopimusten mukainen laatubonus koostuu 60 prosenttisesti matkustajahaastatteluista. (Onnenlehto 2010 ja HSL 2009c). Seutuliikennettä ja muiden HSL-kuntien sisäistä liikennettä tarkastellaan puolestaan keväisin ja syksyisin toteutettavien asiakastytyväisyystutkimuksien avulla. Kuten YTV:n teettämänäkin saadaan asiakastytyväisyystutkimuksen tuloksena liikennöitsijöille laatuarvosana, joka muodostuu linjakohtaisesta kokonaisarvosanasta ja kuljettajaa koskevien kysymysten perusteella painotetusta keskiarvosta. Laatuarvosana koostuu: kokonaisarvosana 50 %, kuljettajien asiakaspalvelu 20 %, kuljettajien ajotapa 20 % ja kuljettajien kyky neuvoa 10 %. (HSL 2009c). Vuosi 2010 toimitaan HKL:n ja YTV:n mallien avulla ja nähtäväksi jää miten matkustajien mielipiteitä tutkitaan jatkossa.

Asiakastytyväisyystutkimusten ja matkustajahaastattelujen hyödyntämistä kilpailutusvaiheessa on tutkittu HKL:n ja YTV:n tilauksesta. Tutkimuksessa on käynyt selväksi, että erityisalojen hankintalaki ja sen taustalla oleva hankintadirektiivi sekä Euroopan Unionin tuomioistuimien oikeuskäytäntö kieltävät tässä yhteydessä lisäpisteiden käyttämisen tarjousten pisteyttämisperusteena. Tämä johtuu siitä, ettei

kaikilla tarjoajilla välttämättä ole kokemusta Helsingin seudun liikennöinnistä, mikä saattaa uudet tarjoajat eriarvoiseen asemaan sillä heillä ei ole mahdollisuutta asiakastyytyväisyystutkimuksista saataviin lisäpisteisiin. Tämä taas on ristiriidassa hankintalainsäädännön yleisen syrjimättömyysperiaatteen kanssa, joka kieltää syrjimästä ketään tarjoajaa vain sen takia, ettei tämä ole aiemmin tarjonnut kyseiselle hankintayksikölle palvelujaan. Äärimmilleen vietynä tällainen menettely estäisi uusien yrittäjien pääsyn Helsingin seudun bussiliikennemarkkinoille. Kuitenkaan lainsäädäntö ei poista mahdollisuutta antaa tarjousvertailussa miinuspisteitä huonojen asiakastyytyväisyystutkimus tulosten perusteella tai muista aiemmin koetuista laatueroista. Pisteiden vähentäminen ei syrji uusia tulokkaita, sillä he ovat tasavertaisessa asemassa hyvin tehtävänsä hoitaneiden liikennöitsijöiden kanssa. Käytännössä tämän voisi toteuttaa siten, että määritellään pistekeskisarvolle tietty vähimmäistaso, jonka alle jäävät liikennöitsijät saavat tarjouspyyntöasiakirjoissa ilmoitetun painotuksen mukaan miinuspisteitä laatutason alittamisesta. (Sarmela 2009, HSL 2009c.)

Laatupartio

Bussiliikenteen laatua on seurattu Helsingin sisäisessä liikenteessä HKL:n toimesta kilpailutetun liikennöinnin alusta lähtien. Pääkaupunkiseudulla eli YTV-alueella laadun seuranta alkoi huhtikuussa 2007, jolloin YTV tilasi HKL:ltä päätepusäkkipartiointia. Vuoteen 2008 mennessä valvonta kattoi koko YTV-alueen. Saman vuoden heinäkuussa siirryttiin käyttämään YTV:n asiakastyytyväisyystutkimuksissa käytettyä arvoasteikkoa 1-5, kun aiemmin laatupartion arvioinneista jaettiin pisteitä kouluarvosanoin 4-10. Vuoden 2010 alusta laatupartiointi siirtyi HKL:ltä HSL:n liikennepalvelut -osaston laatutiimille. (YTV 2008.)

Laatutiimin tehtävänä on jalkautua päätepusäkeille ja seurata, että liikennöinti hoidetaan sopimusten mukaisesti. Päätepusäkkien laatupartiointi on osa bussiliikenteen laadun seuranta. Päätepusäkeillä tarkkaillaan palveluajan toteutumista eli sitä, että bussi on valmiina ottamaan matkustajat kyytiin viisi minuuttia ennen lähtöaikaa. (YTV 2008). Lisäksi tarkkaillaan pysäköintiaikaa, bussien kilvitystä ja kuljettajien tupakointia. Jokaiselle osa-alueelle annetaan arvosana. Jos laatueroja ei havaita on arvosana 5 ja jos taas osa-alueen arvosana on alempi tulee raportoinnissa kertoa siihen syy. Kohteen laatuero saadaan laskemalla tarkasteluosa-alueiden arvosanojen keskiarvo. (HKL 2009b.)

Laatutiimi on tiiviissä yhteydessä liikennöitsijöihin ja välittää tietoa kentällä havaitsemistaan puutteista. Näin liikennöitsijöille tarjotaan tilaisuus korjata laatupuutteet mahdollisimman nopeasti. Tiedonvälityksen nopeuteen vaikuttaa puutteen vakavuus. Välittömästi liikennöitsijälle ilmoitettavia asioita ovat ajoneuvossa havaittu turvallisuuden vaarantava puute sekä kuljettajan huono toiminta. (Aherva 2010). Vähemmän vakavista puutteista laatutiimi tekee viikkoraportit, jotka toimitetaan sähköpostitse liikennöitsijöille. Havainnoista kootaan kahden kuukauden välein laaturaportit, jotka vaikuttavat liikennöitsijöille maksettaviin bonuksiin. (YTV 2008.)

6 YHTEISTYÖ PÄÄKAUPUNKISEUDULLA

6.1 Kokemuksia

Kokemuksia ja kehitysideoita tilaajan ja tuottajan välisestä yhteistyöstä kerättiin haastattelemalla HSL:n henkilöstöä ja suurimpien liikennöitsijöiden edustajia. Myös tilaajan ja tuottajan välisiä tapaamisia havainnoitiin. Lisäksi tilaajapuolen näkemyksiä kartoitettiin YTV:n joukkoliikennesuunnittelijoille pidetyssä työpajassa, jossa kerättiin SWOT -menetelmän avulla kokemuksia ja kommentteja käytössä olevista liikennöitsijäyhteistyömenetelmistä ja -välineistä. Työpajaan osallistui 13 henkilöä ja heidät jaettiin kolmeen ryhmään pohtimaan nykytilanteen vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia. Lisäksi työpajan ryhmiltä kysyttiin näkemyksiä miten yhteistyötä liikennöitsijöiden kanssa tulisi kehittää sekä pitäisikö työnjakoa joukkoliikennesuunnittelun ja liikennöitsijöiden välillä jotenkin muuttaa.

Työpajasta saatuja tuloksia tutkittiin SWOT -analyysin avulla, jossa pohditaan miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, tulevaisuuden mahdollisuudet hyödynnetään ja uhat vältetään. Analyysiä laajennettiin soveltuvien osin myös haastattelujen ja muun kerätyn aineiston käsittelyyn. Liitteessä 1 on listattu haastatteluihin ja työpajaan osallistuneet henkilöt.

Heikkoudet

Heikkoutena tällä hetkellä tilaajan ja liikennöitsijöiden mielestä on se, että yhteistyössä ei oteta tarpeeksi huomioon sitä, että operaattorit ovat keskenään kilpailevia yksilöitä. Eräs liikennöitsijä toivoi haastattelussa tilaajan huomioivan, että yritykset haluavat erottua toisistaan ja keskittyä omiin vahvuuksiinsa. Liikennöitsijöiden kilpailuaseman paremman huomioinnin tarve tuli ilmi myös työpajassa, jossa kilpailutetussa liikenteessä todellisen vuorovaikutuksen aikaan saamisen eri liikennöitsijöiden välillä todettiin olevan hankalaa. Työpajassa kommentoitiin myös liikennöitsijöiden haluavan tietoa tulevista muutoksista, mutta he eivät halua vaikuttaa niihin, koska uudet ideat saattaisivat hyödyttää kilpailevaa liikennöitsijää. Myös liikennöitsijöiden kiire ja sitä kautta vaikuttamishalukkuuden vähäisyys koettiin työpajassa heikkoutena. Erityisesti linjastosuunnittelutasolla vaikuttamishalun kerrottiin olevan harmittavan pientä ja esimerkiksi Vantaan linjastosuunnitelman työpajaan osallistuminen oli vähäistä ja tähän kilpailutuksen epäiltiin olevan osasyynä. (Liikennöitsijähaastattelut 2009, Työpaja 2009.) Tulevaisuudessa tulee tähän seikkaan kiinnittää huomiota ja keksiä keinoja, miten uuden ideat saataisiin esiin kilpailuasetelmaa unohtamatta. Yksi

mahdollisuus voisi olla tarjouskilpailun ratkaisun jälkeen pidettävä tapaaminen, jossa tilaaja kävisi läpi voittaneen liikennöitsijän kanssa kohteen ominaisuuksia, esimerkiksi aikataulua ja kalustokiertoa, jolloin voitaisiin löytää uusia ideoita ja päästä parempaan tehokkuuteen jo ennen liikenteen aloittamista. (Ahti 2010). Tällainen tapaaminen ei heikentäisi kilpailuasemia vaan toisi mahdollisesti säästöjä myös liikennöitsijälle ja ennen kaikkea parantaisi joukkoliikenteen laatua.

Työpajassa heikkoutena pidettiin, etteivät kannusteet ja sanktiot nykyisin riittävästi ohjaa liikennöitsijän toimintaa. Myös sopimusten noudattamisen valvonta koettiin riittämättömäksi. Esimerkiksi ajamattomien lähtöjen luotettavan seurannan puute koettiin heikkoutena. Myös liikennöitsijähaastatteluissa tuli esiin luotettavan laadunvalvonnan tarve, koska ilman luotettavia mittausjärjestelmiä kannusteiden ja sanktioiden jakaminen ei tunnu perustellulta. Seuranta nähtiin kuitenkin myös mahdollisuutena tekniikan kehityksen myötä, jolloin järjestelmien käytettävyys on sujuvampaa ja niistä saatavien tietojen luotettavuus on parantunut. Erityisesti GPS:n mahdollistamaa parempaa seuranta odotetaan tilaajan ja tuottajien tahoilta.

Haastatteluissa ja työpajassa korostuivat erityisesti käytössä olevien työkalujen käytettävyys ja niistä saatavien tietojen luotettavuus. Esimerkiksi liikennöitsijähaastattelussa nousi esiin toive järjestelmästä, josta luotettavasti näkisi toteutuneet ajoajat, koska nykyisin tällaista järjestelmää ei ole. Yhteistyössä käytettävien työkalujen on oltava toimintavarmoja eikä niiden käytön pitäisi heikentää tehokkuutta. Jotkut nykyisistä järjestelmistä tuottavat liikennöitsijöille lisätoita (esimerkiksi Muuli), koska heidän oma järjestelmänsä ei ole yhteensopivia tilaajan järjestelmän kanssa. Uusia työkaluja kehitettäessä pitääkin muistaa keille se on tarkoitettu ja että niiden on tarkoitus helpottaa työtä. Pitää myös tarkastella voitaisiinko jo olemassa olevaa innovaatiota kehittää yhteiseksi standardiksi. Myös yhteentoimivaa suunnittelujärjestelmää toivottiin. Se tehostaisi toimintaa, koska turhat tiedostomuotojen vaihdot jäisivät pois. (Liikennöitsijähaastattelut 2009, Työpaja 2009.)

Kuljettajien kokemuksia liikennöinnistä ei juurikaan tule seudun joukkoliikennesuunnittelijoiden tietoon, mikä koettiin heikkoutena. Kuljettajayhteistyön lisäämiseksi työpajassa ehdotettiin tilaisuuksia, joissa on joukkoliikennesuunnittelijoiden ja kuljettajien lisäksi liikennöitsijän esimiestaso mukana. Tilaisuuksien pitää olla hyvin järjestettyjä ja niiden valmisteluun tulee ottaa mukaan liikennöitsijän edustaja. Työpajassa kuljettajayhteistyökokemuksena kerrottiin Vantaan ja Espoon kaupunkien joukkoliikennesuunnitteluyksiköiden aikana tehdyistä postitetuista kuljettajamielipidekyselyistä. Ne eivät kuitenkaan toimineet, sillä niihin ei

juurikaan saatu vastauksia. Työpajassa pohdittiinkin, että jalkautuminen maastoon tai varikoille voisi helpottaa mielipiteiden saamista. Myös yhteistyön lisääminen viestintäyksikön kanssa tuli kuljettajayhteistyön kehittämisehdotuksissa esiin. Kaikessa kuljettajiin liittyvässä yhteistyössä tulee kuitenkin aina muistaa, että kuljettajat ovat liikennöitsijän palveluksessa. Kuljettajien ja joukkoliikennesuunnittelun välinen tiedonkulku on toiminut hieman paremmin Helsingin sisäisessä bussiliikenteessä, jossa suunnittelijat ovat saaneet kuljettajien mielipiteitä (esimerkiksi aikatauluista) kuljettajien lisäkoulutuksen palauteomakkeissa olevan mielipidekohdan ja kouluttajan vastaanottamien palautteiden kautta. Tulevaisuudessa koko Helsingin seudun kuljettajien mielipiteitä voitaneen kerätä kuljettajien lisäkoulutuksen yhteydessä. Myös lisäkoulutusta voisi mahdollisesti kehittää siten, että joukkoliikennesuunnittelija voisi käydä koulutuksissa kertomassa reitti- ja aikataulusuunnittelun perusteista ja rajoituksista. Yhteistyöhalukkuudesta joukkoliikennesuunnittelun kanssa kertoo lisäkoulutuksissa ilmennyt kuljettajien toive omasta palautekanavasta (Honkonen 2010). Yhteistyötä voisi mahdollisesti kehittää kokeilemalla keskustelukäyntejä varikoille. Liikennöitsijän mukaan Helsingin sisäisen liikenteen suunnittelija on vierailut varikolla keskustelemassa sieltä ajettavista linjoista. Näissä tilaisuuksissa paikalla olivat tilaajan edustajan lisäksi liikennepäällikkö ja pari kuljettajaa. (Liikennöitsijähaastattelut 2009, Työpaja 2009.)

Liikennöitsijähaastatteluissa kuljettajien ja tilaajan välisen yhteistyön lisäämistä ei sen sijaan pidetty tärkeänä. Kuljettajien mielipiteiden kerrottiin tulevan tietoon liikennöitsijöiden omien kanavien kautta ja sitä pidetään hyvänä, koska kuljettajat eivät välttämättä näe kokonaiskuvaa ja heidän näkemyksensä voi olla jopa ristiriidassa liikennöitsijän näkemyksen kanssa. (Liikennöitsijähaastattelut 2009.)

Vahvuudet

Vahvuuksiksi koettiin toiminnan säännöllisyys. Esimerkiksi liikennöintisuunnitelma viedään vuosittain läpi samassa aikataulussa ja samoilla toimiviksi todetuilla toimenpiteillä. Varsinkin liikennöintisuunnitelma koettiin hyväksi yhteistyötavaksi, josta on tullut positiivista palautetta myös liikennöitsijöiltä. Erityisesti pienet liikennöitsijät kokevat saavansa äänensä kuuluviin näissä tilaisuuksissa ja toivovat tapaamisten jatkuvan myös HSL:ssä. Myös kunta- ja liikennöitsijäyhteistyön toimintamalli todettiin vakiintuneeksi ja toimivaksi. Suunnittelijat kertoivat oppineensa tuntemaan yhteistyökumppanit ja eri henkilöiden vastualueet hyvin. Tähän tilanteeseen pääsy vie uusilta työntekijöiltä jonkin verran aikaa. (Työpaja 2009.)

Työpajan eräessä ryhmässä nousi esiin sisäisenä vahvuutena yhteinen sähköinen kalenteri, joka helpottaa tapaamisista sopimista. (Työpaja 2009). Voisi olla tutkimisen arvoista kartoittaa mahdollisuudet tilaajan ja liikennöitsijän yhteisestä sähköisestä kalenterista. Sen tulisi olla saumattomassa yhteydessä päivittäisessä käytössä olevaan kalenteriin, jottei päivitysvirheitä pääse sattumaan. Muut kuin yhteistyötapaamiset pitäisi olla ainoastaan oman organisaation nähtävillä ja muille aika näkyisi vain varattuna. Tällaisen järjestelmän luominen ei pitäisi olla teknisesti mahdotonta, mutta oman haasteensa sille kuitenkin tuo tietoturva ja käyttövarmuus. Lisäksi se edellyttää kaikkien yhteistyökumppaneiden sitoutumista samaan kalenterijärjestelmään ja myös päivittämään järjestelmää samassa tahdissa, koska eri päivitysversiot eivät välttämättä tue toisiaan. Järjestelmä ei saa olla liian kallis ylläpitää, jottei se tuottaisi kohtuutonta taakkaa pienille liikennöitsijöille. Toisaalta yhteiseen kalenteriin liittymisen ei tarvitsisi välttämättä olla pakollista. Tällöin liikennöitsijä voisi itse päättää onko järjestelmä heille tarpeen. Toisaalta järjestelmää ei ole järkevä toteuttaa, jollei tarpeeksi moni halua siihen liittyä. Järjestelmän uhkana voi olla, että se vähentää henkilöiden välistä kanssakäymistä. Tämä saattaa tehostaa ajankäyttöä, muttei välttämättä paranna yhteistyötä. Jos järjestelmä koetaan toimivaksi, voisi myös HSL:n ja kuntien virkamiesten kalenterien yhdistämismahdollisuutta harkita ja niiden lisäksi myös kulloinkin käytettävien konsulttien kalenterien yhdistäminen voisi tulla kysymykseen. Toisaalta voisi olla helpompaa aloittaa järjestelmän kehittäminen yhteistyökuntien kanssa ja vasta sen toimivaksi osoittamisen jälkeen laajentaa järjestelmää liikennöitsijät kattavaksi.

Uhat

Uhaksi työpajassa mainittiin liikennöitsijöiden mielenkiinnon loppuminen yhteistyöhön. Tämä uhka on perusteltu, sillä liikennöitsijähaastatteluissa tuli selkeästi ilmi, etteivät liikennöitsijät koe mielipiteidensä vaikuttavan asioihin. Kaikki haastatellut liikennöitsijät olivat sitä mieltä, että mielipiteitä kuunnellaan, muttei niillä kuitenkaan ole merkitystä. Kun asioita pohditaan yhteistyössä, vastaukset eivät saa olla ylhäältä annettuja eikä mielipiteen kysyminen saa olla vain muodollisuus. Ilman todellista vaikuttamismahdollisuutta liikennöitsijöiden into osallistua kehittämiseen todennäköisesti vähenee. Työpajassa todettiin myös kokousten vievän liikennöitsijöiltä aikaa, koska palaverit pidetään tilaajan luona. Ratkaisuna tähän esitettiin, että ainakin jotkut liikennöintisuunnittelupalaverit voitaisiin pitää liikennöitsijöiden tiloissa ja samalla tutustua heidän toimintaansa. Vaihtoehtoisesti voitaisiin kokeilla mallia, jossa tilaajan kaikki edustajat olisivat samassa tilaisuudessa, jolloin liikennöitsijä tulisi vain yhteen tapaamiseen, jossa käsiteltäisiin kaikki asiat

aikatauluista, kalustosta aina seurantajärjestelmiin asti. Tämä edellyttäisi tilaajan taholta kattavaa sisäistä valmistelua ja myös tuottajan ottamista mukaan tilaisuuksien suunnitteluun. Toisaalta liian monien osallistujien sitominen samaan tilaisuuteen on resurssien tuhlausta ja kaikille sopivaa aikaa on melkein mahdotonta löytää eikä toive kevyemmistä ja epävirallisemmista kokouksistakaan tue tätä ratkaisua. (Liikennöitsijähaastattelut 2009, Työpaja 2009.)

Pienten kilpailutuskohteiden häviämistä pidettiin tilaajan puolelta uhkana. Jos jäljelle jää vain pari suurta liikennöitsijää, hinnat saattavat nousta. Työpajassa ehdotettu yhdistelmätarjousten salliminen voisi lisätä liikennöinnin tehokkuutta, mutta todennäköisesti heikentäisi pienten liikennöitsijöiden mahdollisuuksia voittaa tarjouksia. Aluekohtaisten tai yhdistelmätarjousten käyttäminen johtaisi todennäköisesti suurimman voittoon, sillä heikommin tuottavia linjoja voisi kompensoida paremmin tuottavilla linjoilla. Aluksi hinnat saattaisivat tippua, mutta pienempien tarjoajien hävitessä markkinoilta hinnat todennäköisesti nousisivat. Kilpailutuksen toimivuuden kannalta on oleellista, että potentiaalisia tarjoajia on useita. Asia nousi esiin työpajassa, Sami Ahervan haastattelussa ja myös WSP:n raportissa. (Aherva 2010, WSP 2009, Työpaja 2009.) Uhka ei vaikuta kovin todennäköiseltä, sillä YTV:n liikenteessä on huolehdittu, että pieniäkin kohteita on kilpailutettu. Uhka on kuitenkin varteenotettava ja kilpailutettavien kohteiden kokoon on jatkossakin kiinnitettävä erityistä huomiota.

Kilpailutusjärjestelmän kannustamattomuus liikenteenharjoittajille listattiin työpajassa uhaksi. Tämä uhka on liikennöitsijälle todellinen, sillä liikennöitsijöiden mukaan sanktio väärällä kalustolla ajatusta vuorosta voi olla suurempi kuin ajamattomasta eli olisi taloudellisesti kannattavampaa jättää vuoro ajamatta. HSL:n liikennepalvelut -osaston päällikkö Reijo Mäkisen mukaan asia ei kuitenkaan ole näin. Väärällä kalustolla ajatusta lähdöstä peritään 10/25 % sanktiota, kun taas ajamattomasta vuorosta jätetään korvaus maksamatta ja sen lisäksi tuottaja joutuu maksamaan saman verran sanktioita (Mäkinen 2010). Tällaisten epäselvyyksien välttämiseksi tulee varmistaa, että sopimukset ovat hyvin ymmärrettäviä ja niissä on mahdollisimman vähän tulkinnanvaraa, ettei ristiriitoja tai harmaita alueita pääse syntymään. Tähän pyritään keväällä 2010 käynnissä olevassa kilpailutuksen ja kilpailutussopimusten uusimisen yhteydessä.

Työpajassa uhkana pidettiin liiallista tietotulvaa, jolloin tärkeä tieto saattaa jäädä muun tiedon peittoon. Samainen asia nousi esiin sisäisenä heikkoutena, koska tieto ei aina kulje yksiköiden välillä, vaikka sähköpostitse pöytäkirjoja ja muuta ajankohtaista tietoa saapuu paljon. Ratkaisuna tähän mainittiin että pöytäkirjat ynnä muut dokumentit

lähetettäisiin vain asianosaisille. Tämä edellyttää, että tiedetään ketä kaikkia asia koskee ja mieluiten lähetetään tieto myös varahenkilölle, jos joku ei satu olemaan tavoitettavissa. Työpajassa ehdotettiin myös kuittausnapin käyttöön ottoa sähköpostiviesteissä. Tämä tarkoittaa sitä, että lähetettyihin posteihin liitetään kuittauspyyntö, jolloin lähettäjä tietäisi onko viesti mennyt perille. Kuittauksen tultua vastuu olisi vastaanottajalla. (Työpaja 2009.)

Työpajassa pohdittiin myös liikennöitsijöiden erilaisuutta. Ulkomaalaisessa omistuksessa olevilla liikennöitsijöillä pitää olla hyväksyntä toiminnoilleen omistajalta ja tätä pidettiin mahdollisena uhkana yhteistyön tehokkaalle toimimiselle. Työpajassa koettiin myös, että pienten liikennöitsijöiden on helpompi tehdä päätöksiä ja osallistua kehittämiseen, koska organisaatio rakenne on matalampi. Kysyttäessä asiasta liikennöitsijöiltä he eivät kokeneet ulkomaalaisomistuksen haittaavan yhteistyötä, vaan päinvastoin antavan resursseja kehitykseen. Tästä voisi päätellä, ettei isoa ulkomaalaista omistusta tarvitse pitää kovin suurena uhkana yhteistyölle. (Liikennöitsijähaastattelut 2009, Työpaja 2009.)

Mahdollisuudet

Työkaluista palautejärjestelmän kehittäminen koettiin mahdollisuutena, koska nykyisin liikennöitsijöitä koskevia palautteita on hankala seurata huonon käyttöliittymän takia. Palautejärjestelmän käyttöympäristön parantaminen ja raportoinnin käyttöönotto helpottaisivat liikennöintiongelmien havaitsemista ja niihin puuttumista. Haastatteluissa ilmeni, että myös liikennöitsijät käyttävät palautejärjestelmää ja puuttuvat siellä ilmenneisiin esimerkiksi kuljettajien käytöstä koskeviin ongelmiin. Liikennöitsijähaastattelussa ehdotettiin myös palautejärjestelmän kehittämistä siten, että sen kautta pystyisi jäljittämään vuoron ja kuljettajan. (Liikennöitsijähaastattelut 2009, Työpaja 2009.)

Koko Helsingin seudun yhtenäisemmät kilpailutusehdot ja kannustavampien sopimusten kehittäminen koettiin työpajassa mahdollisuutena liikenteen laadun parantamiseksi. Myös liikennöitsijät odottivat mielenkiinnolla uusia parannettuja sopimuksia ja kilpailutusehtoja. Kaikki haastatellut liikennöitsijöiden edustajat olivat sitä mieltä, että nykyisin tilaaja kiinnittää huomiota liikaa kalustoasioihin, kuten esimerkiksi auton sisämittoihin. Pienten kalustoasioiden sijaan liikennöitsijät toivoivat huomiota kiinnitettävän sopimusten sisältöön ja kannusteisiin, jonka lisäksi toivottiin uusia kilpailutussääntöjä mietittävän yhdessä. Myös tilaajan puuttumista isompiin liikennöintiä helpottaviin asioihin, kuten esimerkiksi liikennevaloetuksiin toivottiin.

Lisäksi eräässä liikennöitsijähaastattelussa ehdotettiin yhteistyön laajentamista sopimusten ulkopuolelle. Esimerkiksi liikennepoliittisia tavoitteita saavuttaakseen tulisi lainlaatijoille näyttää, että näistä asioista ollaan samaa mieltä ja tällä tavoin edistää HSL:n strategiassakin mainittua joukkoliikenteen toimintaedellytyksiä. (Liikennöitsijähaastattelut 2009, Työpaja 2009.)

Kaikissa haastatteluissa ja työpajassa molemminpuolista luottamusta pidettiin tärkeänä. Pitää voida olla varma, että kumpikin osapuoli tekee niin kuin on sovittu eikä huijaa. Jos luottamusta ei ole, liikennöitsijän ilmoittamiin liikennöintiongelmiin suhtaudutaan epäilevästi: onko kerrottu ongelma todellinen vai keksitty siksi, että saataisiin lisää kannattavuutta. Tämän estämiseksi työpajassa ehdotettiin tehokkaita kannustimia, jolloin liikennöitsijän ei tarvitsisi kehittää ongelmia. Työpajassa kerrottiin myös, että ongelmalla on taipumus kasvaa. Jos joku keinottelee, on muiden liikennöitsijöiden helppo lähteä mukaan, koska muutkin niin tekevät. Liikennöitsijähaastattelussa puolestaan peräänkuulutettiin tilaajan vastuuta puutteelliseen toimintaan puuttumisesta, koska pelkillä sanktioilla uhkailun ei katsota johtavan mihinkään. (Liikennöitsijähaastattelut 2009, Työpaja 2009.)

Haastatteluissa liikennöitsijöiden puolelta nousi esiin, että lähtökohtaisesti tilaajalla ja tuottajalla on sama tavoite. Tämä voidaan nähdä mahdollisuutena ja yhteistyötä tuleekin kehittää yhteisten arvojen pohjalta, jolloin osapuolten on helpompi sitoutua tavoitteisiin. (Liikennöitsijähaastattelut 2009.) Esimerkiksi Ruotsissa pyritään kaksinkertaistamaan joukkoliikenteen käyttäjämäärä, jota varten on kutsuttu kokoon ryhmä joukkoliikenteen eri osapuolia. Ryhmän tehtävänä on kehittää tilaajan ja tuottajan välistä roolia riippumatta siitä onko liikenne kunnan ostamaa vai markkinaehtoista. Maan joukkoliikennematkustajamäärän kaksinkertaistamisen tavoiteajankohta on vuosi 2020. (Svensk kollektivtrafik 2009).

6.2 Työnjaon kehittäminen

Joukkoliikennesuunnittelijoiden ja liikennöitsijöiden välisen työnjaon kehittämistarpeista kysyttäessä työpajaan osallistujat kertoivat nykyisen työnjaon olevan toimiva, mutta erityisesti muutoksista tiedottamisessa nähtiin kehitettävää. Myös liikennöitsijähaastatteluissa tiedon kulkua kritisoitiin. Tietoa muutoksista tulee toimittaa mahdollisimman aikaisin, jotta liikennöitsijät ehtivät toimia. Lisäksi toimijoiden sisäisen tiedonkulun on toimittava saumattomasti. Eri henkilöiltä tulee olla saatavissa sama tieto tai vaihtoehtoisesti tulee määrätä vastuuhenkilö, jonka kautta kaikki asiointi tapahtuu. Tällöin väärinkäsityksiltä vältytään ja tiedon välitys yksinkertaistuu.

Liikennöitsijähaastattelussa kerrottiin myös, etteivät mitkään muutokset ole liikennöitsijän kannalta hyviä. Liikenteen poistaminen vähentää tuottoa ja liikenteen lisääminen puolestaan aiheuttaa lisäkustannuksia työvuorojen muodossa. Usein lisäliikennettä tilataan iltoihin ja viikonloppuihin, jolloin kuljettajille pitää maksaa lisäkorvauksia. Kuitenkin tilaajan maksamat korvaukset lisäliikenteestä ovat liikennöitsijän mukaan liikenteen ajankohdasta riippumattomat. Muuten liikennöitsijät pitivät yhteistyötä melko toimivana, mutta erityisesti kritisoihin kilpailuun ja liikennöintisopimukseen liittyen tilaajan yksipuolista sanelua. (Työpaja 2009, Liikennöitsijähaastattelut 2009.)

Työpajan ryhmät toivoivat, että liikennöitsijät osallistuisivat enemmän joukkoliikennesuunnitteluun. Eräs ryhmä koki, että nykyisin liikennöitsijät luottavat liikaa heidän tekemiinsä suunnitelmiin. Koettiin myös, etteivät liikennöitsijät välttämättä mainitse huomattessaan suunnitteluvirheen, koska ajattelevat sen olevan tilaajan vastuulla. Toisaalta heräsi kysymys: jos liikennöitsijät otetaan nykyistä enemmän suunnitteluun mukaan, kuka ottaa vastuun yhdessä suunnitelluista aikatauluista ja reiteistä? Myös liikennöitsijäpuolelta haluttaisiin olla enemmän mukana linjasto- ja aikataulusuunnittelussa, jotta matkustajat saisivat parhaan mahdollisen hyödyn, koska liikennöitsijöiltä löytyy tietoa esimerkiksi kalustosta ja autojen spesifikaatioista. Lisäksi liikennöitsijät toivoivat, että mielipiteille annettaisiin tarpeeksi painoarvoa, sillä muuten suunnittelutilaisuuksiin osallistuminen ei ole mielekäästä. Liikennöitsijäpuolelta ehdotettiin myös, että matkustajamäärien kasvaessa yli tietyn rajan voisi liikennöitsijä saada osan lipputulosta, tämä motivoisi linjan hyvään hoitamiseen. Työpajassa työnjaon muuttamisen uhkana esitettiin valmiiksi määriteltyjen aikataulujen puuttuminen. Tällöin jokainen tuottaja haluaisi parhaat lähdöt, mikä todennäköisesti johtaisi *kerman kuorintaan*. Erityisesti tämä uhka on oleellinen, jos siirrytään lipputuloperusteiseen korvaukseen, jossa palkkiot riippuvat saaduista lipputulosta tai jos kehitetään nykyistä korvausjärjestelmää riippumaan matkustajamääristä. (Työpaja 2009, Liikennöitsijähaastattelut 2009.)

Eräessä liikennöitsijähaastattelussa tilaajan ja tuottajan suhdetta pidettiin normaalina liikekumppanuussuhteena, jossa kaiken takana tulee olla sopimus. Molempien mielipiteet tulee olla sopimuksessa huomioituna ja sen sisällöstä, vastuista, velvoitteista, hinnoittelusta, laatuksista ja seurannasta tulee olla yksimielisiä. Jos näin ei ole, on kyseessä pelkkä alihankintasopimus. Kun sopimukset on tehty, tarvitsee niitä vain noudattaa. Toisen liikennöitsijähaastattelun mukaan molemmilla osapuolilla tulee olla tapaamisissa päätäntävaltaa ja organisaatioissa luottamusta siihen, että kaikki tietävät

tehtävänsä ja hoitavat ne kunnialla. Tällöin vuorovaikutustilaisuudet tilaajan ja tuottajan välillä syntyvät itsestään. (Liikennöitsijähaastattelut 2009.)

Kysyttäessä liikennöitsijöiltä tilaajan ja tuottajan välisestä yhteistyöstä ja vastuunjaosta todettiin tuotanto-tilaaja -kokouksia olevan tarpeeksi. Sen sijaan toivottiin, että kahdenkeskisiä tapaamisia voisi olla enemmän. Liikennöitsijähaastatteluissa tapaamisten tiheydestä oltiin erimielisiä. Vaikka sovittuja kiinteitä aikoja kannatettiin, oltiin toisaalta sitä mieltä, että keskusteltaisiin vasta silloin kun siihen on tarve. Linjasto- ja aikataulusuunnitteluryhmän kanssa käytävät liikennöintisuunnitelmaa koskevat liikennöitsijäkohtaiset palaverit koettiin kaikkien haastateltujen liikennöitsijöiden tahoilta hyviksi. Sen lisäksi liikennöitsijäkohtaisia tapaamisia toivottiin olevan palautekehityksestä ja ajamattomista lähdöistä. Nämä palaverit voisivat olla sellaisia, joissa kerrotaan miten menee. Haastatteluissa kerrottiin yhteistyön toimivuuden suunnittelijoiden ja liikennöitsijöiden välillä riippuvan paljon henkilöistä: toisten kanssa yhteistyö toimii paremmin kuin toisten. (Liikennöitsijähaastattelut 2009.)

Liikennöitsijähaastattelussa ehdotettiin, että suorituksen hallinnoinnin toteutumisen kannalta tulisi sopimukseen kirjata hallinnoinnin periaatteet ja osapuolten roolit. Sopimukseen voitaisiin esimerkiksi sisällyttää hallinnointiin liittyvien tapaamisten määrä, joka voi vaihdella viikoittaisista tapaamisista kuukausittaisiin. Lisäksi molemmissa organisaatioista tulisi valita henkilöt, jotka hallinnointiin osallistuvat. Seurannalla ja arvioinnilla tarkkailtaisiin liikenteenharjoittajan suoriutumista ja sopimukseen sidotun palvelutason toteutumista. Seuranta ja arviointi tapahtuisivat suoritusta analysoivien mittareiden avulla, jotka ovat sidottuja esimerkiksi laatuun, palveluun tai kustannusten alentamiseen. Mittarit tulee luoda ennen käytännön toteutusta, jotta vertailu aiempaan toimintaan sekä kilpailijoihin on riittävä. Lisäksi palvelutason tulee vastata yrityksen bisnestavoitteita. (Liikennöitsijähaastattelut 2009.)

6.3 Yhteistyöstä kumppanuuteen

Kumppanuudella on määritelmiä melkein yhtä monta kuin on määrittelijää. Haastatteluissa kävi selvästi ilmi, että yhteistyö ja kumppanuus ovat kaksi täysin eri asiaa. Kumppanuutta pidettiin yhteistyötä paljon voimakkaampana käsitteenä ja sitä verrattiin jopa avioliittoon. Toisaalta kumppanuus miellettiin väljempänä terminä, jossa on positiivinen lataus. *Kumppanuus on yhteistyötä, johon liittyy molemminpuolinen avoimuus. Viranomaisen ja toiminnanharjoittajan välillä on melko jyrkkä kahtiajako, kumppanuus pehmentää tätä jakoa, vaikka asetelma säilyy samana.* (Sarmela 2009).

Myös luottamusta, keskustelua ja ymmärtämistä pidettiin kumppanuuden kriteereinä. (Liikennöitsijähaastattelut 2009).

Haastatteluissa tuli myös selkeästi esille, ettei toivottua kumppanuutta ole vielä tavoitettu. Positiivista oli, että nykyisellään yhteistyön koettiin toimivan ja sitä oltaisiin valmiita kehittämään kumppanuuden suuntaan. Myöskään lainsäädäntö ei ohjaa yhteistyötä eikä siten estä kumppanuuden määrittelemistä ja käytäntöön viemistä, sillä kilpailutusta käsittelevässä lainsäädännössä ei kumppanuutta määritellä. Ainoastaan kumppanuussopimus mainitaan julkisten hankintojen lain (348/2007) pykälässä 66, mutta siinäkin ei ole selitetty käsitteen sisältöä (Sarmela 2009, 348/2007). Palvelusopimusasetuksessakin mainitaan kumppanuus, mutta sielläkin sen merkitystä ei ole kirjattu ((EY) N:o 1370/2007). Mikään ei kuitenkaan estä yhdistelemästä osia kumppanuuden ominaisuuksista osaksi yhteistyötä, vaikkei varsinaista kumppanuutta tavoitettaisiinkaan.

Kumppanuuteen kuuluu ymmärtää mitä toinen tekee. Tätä helpottavat sertifikaatit, jotka antavat osapuolille yhteisen kielen (Valtanen 2009). Molempien osapuolien pitää olla tietoisia toistensa tavoitteista. Erityisen tärkeää on tehdä yhteistyötä yhteisten tavoitteiden eteen ja vakuuttaa päättäjät joukkoliikenteen tärkeydestä. Yhteinen rintama on tärkeä, sillä Helsingin seutu on Suomen mittakaavassa erityinen. Alueella tehdään noin 320 miljoonaa matkaa vuodessa eli noin 60 % maamme joukkoliikennematkoista tehdään HSL:n järjestämässä liikenteessä (HSY 2010).

Yhteiset tavoitteet ovat avain kumppanuuteen. Sekä tilaajan että tuottajan yhteisenä intressinä on tuottaa mahdollisimman hyvää joukkoliikennettä mahdollisimman taloudellisesti. Tulisi tutkia mahdollisuutta tehdä sopimusten ulkopuolista yhteistyötä esimerkiksi liikennepoliittisessa vaikuttamisessa, joka kuuluu HSL:n strategiatavoitteisiin. Tilaajapuolelta puolestaan ehdotettiin, että yhteistyössä voitaisiin kokeilla myös ppp -hankkeita (public private partnership), joissa tilaaja ja tuottaja yhdessä sopisivat esimerkiksi selvityshankkeen läpiviennistä. (Aherva 2010). Kysyttäessä joukkoliikenteen kehittämisestä yhteistyön avulla liikennöitsijähaastatteluissa todettiin yhteistyön lähtevän tahtotilasta ja oikeiden ihmisten kommunikoinnista. Joukkoliikennettä pidettiin myös kokonaisuutena, jossa kuljettajille pitää antaa aikaa tehdä työnsä. Tilaajan ja tuottajan arvojen pitää olla yhteneväiset ja *pitää puhaltaa yhteen hiileen*. (Liikennöitsijähaastattelut 2009.)

Tilaajan suurin haaste yhteistyössä on tasapuolisuuden säilyttäminen useiden erikokoisten ja eri sopimusmääriä omaavien liikennöitsijöiden kanssa. Ei ole

perusteltua, että jokaisen liikennöitsijän kanssa pitäisi pitää tietty määrä tapaamisia vuodessa ja muutenkin kiinteät tapaamiset palvelevat vain harvoja prosesseja. Tapaamisista voidaan toki etukäteen sopia, mutta jos kummallakaan osapuolella ei ole mitään kysyttävää tai kerrottavaa voidaan asiat hoitaa kevyemminkin. Säännöllisten tapaamisten pohjaksi tulee yhdessä miettiä asioita, joissa on eniten kehittämistarvetta ja rakentaa yhteistyötä niiden pohjalta.

Koska kumppanuus mielletään usein lähelle ystävyyttä, tulisi kumppanuuden ja yhteistyön välimaastoon löytää termi, joka kumppanuutta paremmin kuvaisi yhteistyön tavoitetilaa. Raimo Valtasen mainitsema *yhteistyösuhde* voisi olla sellainen: *Pitkäaikainen liikesuhde, joka hyödyttää molempia osapuolia, ja jota pyritään kehittämään.* (Valtanen 2009). Toisena vaihtoehtona on määritellä kumppanuus vastaamaan paremmin liike-elämään sopivaa tarkoitusta. Tämä ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista, sillä kumppanuudella on nykyisin vahva merkitys ja sen muuttaminen veisi aikaa eikä merkityksen vakiintumisesta ole takeita. Parempi on luoda uusi termi, jonka sisältö kuvaa yhteistä tahtotilaa ja tavoitteita. Nimityksellä kun ei ole merkitystä, jollei sen tavoitteita saavuteta. Onkin järkevämpää lähteä rehellisesti kehittämään yhteistyötä liian tuttavallisen kumppanuuden sijaan. Yhteistyöstä voidaan alkaa käyttää nimitystä kumppanuus, jos siihen joskus oikeasti päästään. Tämä edellyttää, että tilaaja ja tuottaja ovat molemmat samaa mieltä siitä, että yhteistyö on todella tavoittanut kumppanuuden.

7 ESIMERKKEJÄ EUROOPASTA

7.1 Iso-Britannia, Lontoo

Iso-Britanniassa ainoastaan Lontoossa on säännelty liikenne. Lontoon ulkopuolinen sääntely purettiin vuonna 1986. Sääntelyn purkaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että kuka tahansa liikenneluvan haltija saa liikennöidä haluamaansa reittiä haluamallaan aikataululla riippumatta siitä liikennöidäänkö reittiä toisen liikenteenharjoittajan toimesta. (TfL 2009.) Sääntelyn purkaminen voi pahimmillaan johtaa niin sanottuun *kerman kuorimiseen*, jossa tuottavimmilla reiteillä on ylitarjontaa ja heikommin tuottavat alueet saattavat jäädä palveluitta.

Lontoossa säännelty liikenne mahdollistaa TfL:n (Transport for London) suunnitella, hankkia ja hoitaa joukkoliikennettä johdonmukaisesti ja koordinoitusti. Lontoossa liikenteen kilpailuttaminen aloitettiin vuonna 1985 samana vuonna perustetun LT:n (London transport) toimesta, joka on LBL:n (London Buses Limited) tytäryhtiö. Perustamisen yhteydessä LT perusti bussiliikenteen kilpailutus -osaston aloittamaan kilpailutusprosessia, jolloin LBL joutui kilpailemaan yksityisiä operaattoreita vastaan voittaakseen LT:n tilaamia linjoja. Reittisuunnittelu ja matkalippujen hinnoittelu jäi LT:n vastuulle. (TfL 2009.)

Vuoden 1985 jälkeen Lontoossa on käytetty kolmea erilaista kilpailutus sopimustyyppiä (TfL 2009.):

- Bruttohintasopimus (Gross Cost Contract) vuosina 1985–2000
- Nettohintasopimus (Net Cost Contract) vuosina 1995–1998
- Laatu kannustesopimus (Quality Incentive Contract) vuodesta 2000 eteenpäin.

Lontoon joukkoliikenteestä vastaa vuonna 2000 perustettu TfL (Transport for London). Bussiliikenteen järjestämisestä vastaa puolestaan London Buses (London Bus Services Limited), joka on osa TfL:n maanpäällisen liikenteen osastoa. London Buses:in toimintaan kuuluu bussiliikenneverkon sääntely, reittien suunnittelu, palvelutason määrittäminen, kilpailuttaminen ja palvelun laadun valvominen. Vuonna 2000 London Buses on ottanut käyttöön laatuun perustuvan liikennöintisopimuksen, jossa liikennöitsijä saa kannusteita hyvästä suorituksesta ja sanktioita huonosta. (TfL 2009.)

Tilaajana London Bus Services Limitedin vastuulla on:

- Määrittää ja johtaa kilpailutusohjelma
- Määrittää reitit ja vuorovälit
- Asettaa ja valvoo laatu- ja turvallisuusvaatimuksia
- Määrittää ajoneuvojen kapasiteetit ja vähimmäiskalustovaatimukset
- Hyväksyä liikennöitsijöiden valmistelemat aikataulut
- Asettaa matkalippujen hinnat ja pitää saatavat tulot
- Hankkia ja huoltaa lipunmyyntilaitteet
- Järjestää matkalippujen tarkastusta, matkalipuntarkastajia
- Toimittaa ja ylläpitää radio- ja ajoneuvon seurausjärjestelmät
- Hankkia ja ylläpitää bussilinjaston infrastruktuuria (bussipysäkit, -seisakkeet ja -asemat)
- Vastata hätäviestintäjärjestelmästä 24 tuntia vuorokaudessa
- Järjestää tienvarsihenkilöstöä saataville poikkeamien ja onnettomuuksien hoitamiseen ympäri vuorokauden
- Markkinoida bussiliikennettä
- Hoitaa yhteistoimintaa paikallisten viranomaisten ja muiden osakkeenomistajien kanssa
- Koordinoida julkisia asiakaspalvelukontakteja (kommentteja, valituksia ja kehuja)
- Investoida suuriin verkosto- ja infrastruktuuriprojekteihin

Tuottajien vastuulla on:

- Esittää tarjouksia
- Kehittää aikatauluja, kulkuvuoroluetteloita ja henkilökunnan päivystysluetteloita, aikataulut pitää hyväksyttää London Busesilla

- Hankkia ja ylläpitää toimitiloja ja ajoneuvoja
- Rekrytoida, kouluttaa ja johtaa henkilöstöä sekä huolehtia että osaavaa henkilöstöä on tarpeeksi
- Huolehtia päivittäisestä reittien liikennöinnistä
- Huolehtia päivittäisestä reittien valvonnasta, ylläpitää laatua ja hoitaa häiriöt
- Kontrolloida matkalippujen käyttöä ja myydä lippuja matkustajille busseissa
- Noudattaa Iso-Britannian lakisääteisiä ja säänteleviä säädöksiä, mukaan lukien operaattoriluvat
- Tuottaa London Busesin tarvitsemaa tietoa (TfL 2009).

Lontoon 700 bussireitin sopimukset suunnitellaan siten, että ne kannustavat liikennöitsijää parantamaan laatua. Sopimuksista maksetut korvaukset perustuvat liikennöntikilometrihin ja palvelun yleiseen luotettavuuteen. Linjat kilpailutetaan pääsääntöisesti erikseen, mutta usein samaan aikaan kilpailutetaan samalla alueella liikennöitävät linjat. Sopimukset tehdään yleensä viideksi vuodeksi, joiden lisäksi on mahdollisuus kahden vuoden optioon, joka on operaattorin suorituksesta riippuvainen. Tarjouksien vertailu perustuu hinnan lisäksi laatuun ja turvallisuuteen. Halvin linjakohtainen tarjous ei välttämättä tule valituksi, jos toisen liikennöitsijän jättämä yhdistelmätarjous katsotaan kokonaistaloudellisesti paremmaksi. Yhdistelmätarjousten tekeminen on Lontoossa sallittua. Operaattorin tuottamaa laatua valvotaan esimerkiksi ”secret shopper” -menetelmällä, jossa tilaajan palkkaama tarkkailija matkustaa kuten kuka tahansa bussimatkustaja, tekee muistiinpanoja ja raportoi havainnoistaan tilaajalle. (TfL 2009.)

7.2 Tanska, Kööpenhamina

Kööpenhaminassa bussiliikenteen kilpailutus alkoi 1990-luvun alussa. Vuosina 2000–2007 Kööpenhaminan bussi- ja junaliikenteen suunnittelusta ja koordinoinnista vastasi Suur-Kööpenhaminan seutuhallintaviranomainen HUR (Hovestadens Udviklingsråd), sitä ennen vastuu oli HT:lla (Hovedstadsområdet Trafikselskab). Vuoden 2007 alusta lähtien koko Itä-Tanskan kilpailutusta on hoitanut 45 kunnan omistama Movia, jossa yhdistyivät HUR, STS (Storstrøms Trafikselskab) ja VT (Vestsjællands Trafikselskab). Kuvassa 10 on turkoosilla esitetty Movian hoitama liikennöntialue, jonka 570 bussilinjalla liikkuu noin 213 miljoonaa matkustajaa

vuodessa. Movian järjestämää liikennettä on käsitelty WSP:n tekemässä yhteispohjoismaisessa raportissa. (Movia 2010, WSP 2009, YTV 2005.)



Kuva 10. Movian liikennöintialue. (Busseridanmark 2010, Movia 2006).

Movia kilpailuttaa tilaamansa liikenteen linjoittain, jolloin pienilläkin toimijoilla on mahdollisuus voittaa kilpailuja. Pienten operaattoreiden toimintaa on helpotettu myös siten, että operaattori saa itse määrittellä tarjoamansa laatutason tarjoustaan tehdessään. Tällöin pienet yritykset voivat tarjota parempaa laatua kuin mitä Movia on edellyttänyt. Paremmasta laadusta saa enemmän sopimuskorvauksia, jolloin pienen liikennöitsijän on taloudellisesti mahdollista tarjota edullisempaa hintaa. (WSP 2009.)

Kilpailuttaminen linjoittain ja liikennöitsijän oma laatutason määrittäminen ovat perusteltuja, sillä WSP:n raportissa on todettu, että pienemmät yritykset tuottavat parempaa laatua kuin Kööpenhaminan suurin operaattori Arriva, joka tuottaa 60 % alueen bussiliikenteestä. Pienten yritysten vahvuutena on kuljettajien ja yrityksen johdon tiiviimmät välit. Toisaalta pienuus on myös liikennöitsijän heikkous. Tämä tulee esiin tuotekehittelyresurssien vähydessä, sillä suurilla liikennöitsijöillä on rahaa panostaa kehitykseen ja innovaatioihin. (WSP 2009.)

WSP:n selvityksen mukaan Movian liikesuunnitelmassa linjataan, että kannusteita tulisi kehittää tuotantokeskeisistä asiakaskekeisiin ja sopimusten kannusterakennetta tulisikin muokata tukemaan matkustajamääriä lisääviä toimintoja. Käytännössä Movia on kokeillut yhdistää maksavat asiakkaat ja operaattorien tulot. Jokainen uusi matkustaja

tuottaa arviolta 10 DKr Movialle. Liikennöitsijä saa tästä 3 DKr jos laatuindeksi on oikealla tasolla ja osuus bonuksista menee edelleen liikennöitsijän henkilökunnalle. Movia säilyttää itse jäljelle jäävät 7 DKr ostaakseen lisää liikennettä kyseiseltä liikennöitsijältä. Tuloksena satsauksista liikenteen tarjontaan, ajoneuvoihin, kuljettajakoulutuksen, markkinointiin ja aktiiviseen myyntiin on matkustajamäärien väheneminen saatu loppumaan. Kokeilu aloitettiin syksyllä 2008 yhteistyössä liikennöitsijä Arrivan kanssa ja vuoden 2009 alussa matkustajamäärä oli kasvanut 8 %:a. Liikenteen kysynnän kasvaessa on tarjontaa jouduttu lisäämään, mutta matkustajamäärien kasvusta johtuvilla lisätuloilla on kustannukset kuitenkin saatu katettua. Kokeilun jälkeen Movia on muokannut järjestelmäänsä siitä saatujen kokemusten perusteella ja jatkaa kokeilua Arrivan lisäksi neljän muun liikennöitsijän kanssa. Lisäksi Movian liikesuunnitelmassa todetaan, että operaattoreilla pitäisi olla suurempi yhteisvastuu uusien asiakkaiden hankkimisessa ja seurauksien tulee näkyä kannustinjärjestelmän lisäksi työnjaossa. Esimerkkinä Movia aikoo toteuttaa testin, jossa operaattori hoitaa aikataulujen määrittämisen ja samalla viranomaisvalvonta korvattaisiin sisäisellä valvonnalla. (WSP 2009.)

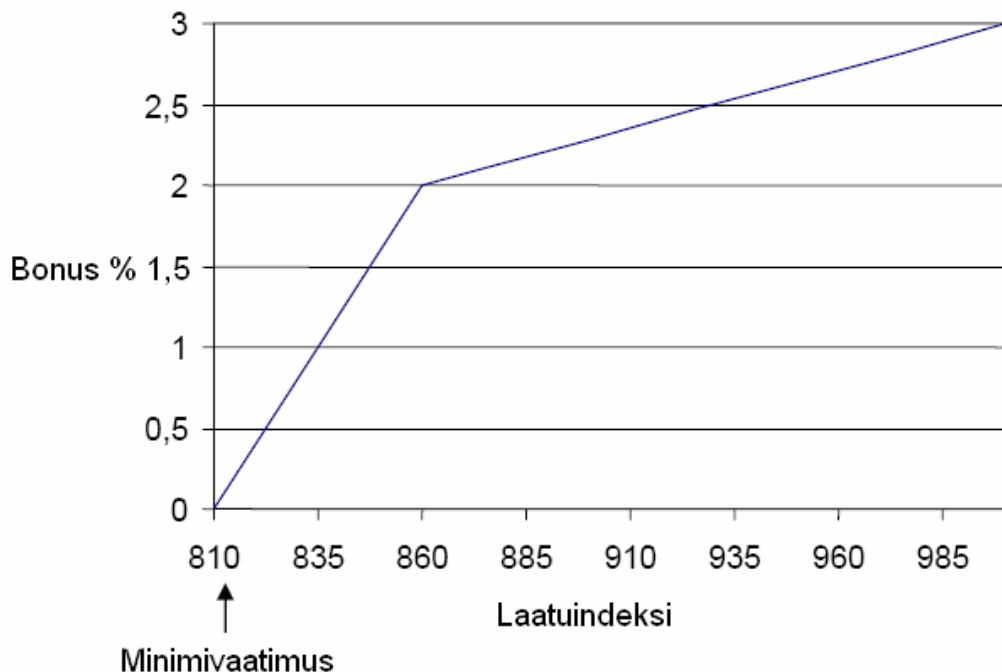
Vuoden 2004 lokakuussa Kööpenhaminassa siirryttiin 15. tarjouskierroksen sopimusliikenteeseen, jossa otettiin käyttöön uuteen laatuarviointiin perustuva menettely. Uudessa mallissa liikennöitsijät antavat tarjouksessaan itse arvion omasta laatusastastaan. Tilaajan tehtävänä on määritellä kullekin kohteelle tärkeys, joilla kriteerit painotetaan. (Movia 2010, YTV 2005.) Tarjouspyynnössään Movia määrittelee kriteerit tarjousten arvioinnista. Vuoden 2009 lokakuun tarjouspyynnössä hinnan (40 %) lisäksi kokonaistaloudellisuutta arvosteltaessa pisteytettiin kaluston laatu (35 %), ympäristö (15 %) ja palvelujen laatu (10 %). Kyseessä oli ensimmäinen Movian järjestämä kilpailutus, jossa ympäristölle on annettu oma pisteytys. Ympäristö-kriteeriä arvioitiin bussien päästöjen perusteella. Lisäksi tarjoajan piti toimittaa tilaajalle kuvaus siitä miten polttoainepäästöt saadaan päivittäisessä ajossa mahdollisimman vähäisiksi ja miten kuljettajia ohjeistetaan ympäristöystävälliseen ajotapaan. Aiemmin tarjouskilpailun ratkaisemisessa kokonaistaloudellisuutta arvotettiin seuraavin painotuksin: hinta 40 %, palvelujen laatu 35 % ja kaluston laatu 25 %. (Movia 2009, YTV 2005.)

Movia määrittelee tarjouspyynnössään asiakastyytyväisyysindeksin pienimmän sallitun tason, joka vaihtelee 1-1000 välillä. 800 tarkoittaa tyytyväisiä asiakkaita ja 1000 erittäin tyytyväisiä asiakkaita, Kööpenhaminan kaupungissa vaadittu minimitaso on 800, muualla Movian alueella 810. Laatu arvioidaan yhdeksällä parametrilla, jotka on esitetty taulukossa 2. Laatuindeksi määritellään kohteittain, jolloin tavoitearvo kerrotaan

tärkeyden avulla, josta saadaan laatuindeksin osuus kuten taulukossa 2 on esitetty. Kokonaislaatuindeksin perusteella määritellään kannusteprosentti laatubonusten määrittelytaulukosta, joka on esitetty kuvassa 11. Maksettavat kannusteet riippuvat toteutuneesta palvelunlaadusta. (WSP 2009, Movia 2009.)

Taulukko 2. Movian käyttämän kokonaislaatuindeksi muodostuminen. (Movia 2009).

Mittauspiste	Tavoite (m)	Tärkeys (v)	Osuus laatuindeksistä (m*v)
Kaluston ulkopuolinen puhtaus ja kunnossapito	81	0,65	52,65
Kaluston sisätilojen puhtaus	81	1,08	87,48
Kaluston sisätilojen kunnossapito	81	1,15	93,15
Kaluston sisälämpötila	81	1,17	94,77
Kaluston ilmastointi	81	1,13	91,53
Melu	81	0,96	77,76
Aikataulujen pitävyys	81	1,40	113,4
Kuljettajan ajotapa	81	1,37	110,97
Kuljettajan palvelukyky ja ulkoasu	81	1,09	88,29
Kokonaislaatuindeksi:			810



Kuva 11. Esimerkki Kööpenhaminassa käytössä olevasta laatubonusten määrittelytaulukosta (Movia 2009).

Movia käyttää sopimuksen jatkamista laatukannusteena. Sopimuksen pituus on 6 vuotta, jonka lisäksi on mahdollisuus saada sopimukseen jatkoa seuraavaksi kuudeksi vuodeksi

aina kaksi vuotta kerrallaan (2+2+2). Sopimuksen jatkaminen edellyttää, että operaattori on tehnyt hyvää työtä ja täyttänyt tilaajan antamat laatuksiteerit. Yhteensä sama sopimus voi olla voimassa 12 vuotta, mikä antaa operaattoreille toimintavarmuutta ja aikaa ehtiä kuolettaa uutena hankkimansa kalusto. (WSP 2009.)

7.3 Hollanti

Kilpailutus aloitettiin Hollannissa vuonna 2001. Kilpailutus alkoi odotettua hitaammin, sillä vuoteen 2003 mennessä vain kolmasosa toimiluvista oli kilpailutettu ja vuoteen 2006 mennessä kaksi kolmasosaa. Vaikka kilpailutusta maassa harjoitetaankin, sen piiriin ei edelleenkään kuulu maan suurimmat kaupungit Amsterdam, Rotterdam, Haag ja Utrecht. Amsterdamissa, kuten myös muissa suurimmissa kaupungeissa, joukkoliikennettä hoitaa kunnan oma liikennelaitos. Toisin kuin muualla Euroopassa, hollantilainen kilpailutusmenetelmä pyrkii innostamaan innovaatioita joukkoliikenteessä. Saavuttaakseen tämän tavoitteen uusi matkustajalainsäädäntö sallii liikenneviranomaisten antaa liikennöitsijöille mahdollisuuden liikennepalveluiden uudelleensuunnitteluun (reitit, aikataulut, matkalipun hinnat, liikennevälineet jne.) kilpailutuksen ja sopimuskauden aikana. (van de Velde et al. 2006.)

Hollanti jakautuu provinssihin, jotka saavat itsenäisesti päättää miten kilpailutuksen toteuttavat. Vuoteen 2009 mennessä kaikkien provinssien liikenne piti olla kilpailutettu. Suurimmille kaupungeille annettiin kuitenkin mahdollisuus kilpailuttaa bussiliikenne vuoteen 2009 mennessä ja raideliikenteen vuoteen 2017 mennessä tai vaihtoehtoisesti molemmat vuoteen 2012 mennessä. Amsterdamin alue *Stadsregio Amsterdam* valitsi jälkimmäisen vaihtoehdon. (Emta 2008.) Todennäköistä kuitenkin on, ettei suurimmissa kaupungeissa kilpailuteta tulevaisuudessakaan, sillä van de Velden mukaan maan nykyinen lainsäädäntö sallii niissä myös kilpailuttamatta jättämisen. (van de Velde et al. 2008).

Hollanti eroaa muista Euroopan maista, koska kunnilla ja provinssilla ei juuri ole verotusoikeutta ja rahat bussiliikenteeseen tulevat maan keskushallinnolta. Joukkoliikenteen tuotantotukien keskusrahoitus johti Hollannissa kilpailutuksen keskittymään maksimoimaan palvelun tarjonnan ja laadun olemassa olevan budjetin mukaan, kun taas pohjoismaissa minimoidaan kustannukset pyydetyllä laatusalla. Pohjoismaissa määritetään haluttu laatuso, Hollannissa puolestaan hintataso. Ennen kilpailutusta kolme suurinta liikennöitsijää (Arriva, Veolia, Connexion) olivat selkeästi jakautuneet alueittain, mutta kilpailutuksen johdosta jokaisella liikennöitsijällä on

nykyisin liikennettä eri puolilla maata. Erikoista Hollannissa on myös se, ettei siellä ole pieniä liikennöitsijöitä. (van de Velde et al. 2008.)

Van de Velde (2006) on tutkimuksissaan todennut, etteivät kilpailutuskäytännöt ole Hollannissa vielä vakiintuneet. Kilpailutuksen aikana ensimmäisellä kierroksella operaattorille enemmän vapauksia antanut alue on saattanut seuraavalla kierroksella supistaa vapauksia. Toisaalta on myös alueita, jotka toimivat täysin päinvastoin eli he lisäsivät vapauksia toisella kierroksella. Myöhemmissä tutkimuksissaan van de Velde (2008) on löytänyt hyviä, mutta myös epäonnistuneita ratkaisuja. Esimerkiksi Amsterdamin seudulla kilpailutus onnistui hyvin ja liikennöitsijälle annettu vapaus tuotti hyvän tuloksen, kun taas Pohjois-Brabantissa kilpailutus epäonnistui täysin ja johti lakitupaan asti. (van de Velde et al. 2008.)

Vaikka Hollannissa onkin kokeiltu eri menetelmiä, on kehitettävää silti jäljellä esimerkiksi kilpailuttamismenetelmän ja liikennöintisopimusten osalta. Van de Velden näkemys tulevaisuuden kehittämiskohteista ja kysymyksistä Hollannissa ovat:

- tilaajan ja tuottajan tavoitteiden yhtenäistäminen
- kannusteet palkintajärjestelmiin ja sopimukseen
- ohjauksen vai yhteistyön käyttö yhteistyösuhteen luomisessa
- netto- vai bruttohintasopimus
- palvelujen suunnittelu tilaajan vai tuottajan puolelta (van de Velde et al. 2008).

Tästä voidaan päätellä, että kilpailutus hakee vielä uriaan ja ettei kultaista keskitietä ole vielä löydetty. Myöskään tasapainon löytäminen tilaajan ja tuottajan välillä ei tunnu olevan helppoa. Onkin jännittävää seurata miten liikennöitsijöille annettu vapaus tulee joukkoliikenteen innovaatioihin vaikuttamaan ja muodostuuko Hollantiin yhtenäinen kilpailutuskäytäntö.

7.4 Soveltuvuus Helsingin seudulle

Kilpailutettua joukkoliikennettä järjestetään suurimmassa osassa Euroopan maita. Kilpailutusta on ehditty harjoittaa maasta riippuen jo 10–25 vuoden ajan, joten kokemusta on ehditty saada, kehitystarpeita havaittu ja monia kehitysideoita kokeiltu. Esimerkkimaiden kilpailutushistoriat vaihtelevat: Hollannissa kilpailutus on vasta

aluillaan, kun Kööpenhaminassa sen sijaan kilpailutus on aloitettu samoihin aikoihin YTV-alueen kanssa. Kuitenkin edellä mainituissa maissa on varmasti otettu mallia Englannin kilpailutuskokemuksista. Lontoon kilpailutushistoria ja eri sopimustyyppien käyttö on ollut kattava ja suunta laatuun näkyy selkeästi kaikissa esimerkkimaissa. Erityisesti Kööpenhaminassa ja Hollannissa on lähiaikoina panostettu tilaajan ja tuottajan välisen työnjaon kehittämiseen. Hollanti poikkeaa esimerkkimaista eniten, sillä kilpailuttamiseen on alunperinkin lähdetty laadun kautta.

Kaikista tutkituista maista voidaan oppia jotain. Lontoossa eri sopimustyyppien kokeilu ja pitkä historia kertovat bruttohintasopimuksen olleen ilmeisen toimiva. Kuitenkin 2000-luvulle tultaessa, laadun noustessa yhä tärkeämmäksi tekijäksi, on siirrytty laatukannustesopimukseen. Nettosopimus puolestaan oli käytössä vain kolme vuotta, joten sen voidaan olettaa olleen toimimaton. Laatukannusteisiin perustuvaa sopimusta voisi Helsingin seudulla harkita, mutta Lontoon asukasmäärä on moninkertainen ja asukastiheys eri luokkaa. Helsingin seudulla ei voida ajatella esimerkiksi pelkästään matkustajamääriin pohjautuvaa korvaussopimusta, sillä palvelua pitää tarjota myös harvemmin asutuille alueille. Tai jos tällainen sopimus otettaisiin käyttöön, ei sitä voitaisi kuitenkaan kaikissa kohteissa käyttää.

Helsingin seudulla voitaisiin kokeilla Kööpenhaminan laatumallin mukaisia pidempiä sopimuskausia ja optioiden käyttämistä parin vuoden erissä. Näin voitaisiin antaa liikennöitsijöille turvallisuutta. Toisaalta maankäyttö muuttuu ja alueiden asukas- ja työpaikkamäärät vaihtelevat, jolloin esimerkiksi 12 vuoden muuttumatonta sopimusta on mahdotonta tehdä ainakaan kaikkiin kohteisiin. Myös EU:n palvelusopimusasetus rajaa sopimuskauden pituudeksi optioineen bussiliikenteessä korkeintaan 10 vuotta. Toisaalta laki sallii sopimusta pidennettävän, jos operaattori joutuu tekemään poikkeuksellisen suuria investointeja, esimerkiksi hankkimaan erikoiskalustoa. ((EY) N:o 1370/2007). Esimerkiksi Kehäradan ja Länsimetron vaikutukset bussiliikenteeseen ovat kiistattomat ja ongelmallista onkin tietää varmasti, milloin uusi infra otetaan käyttöön ja bussiliikenne muuttuu. Tulisikin miettiä olisiko mahdollista, että ratojen liikennöinnin alkaessa sopimuskauden ollessa voimassa liikennöitsijät saisivat liikennettä jostain muusta kohteesta. Erityisesti uusien asuinalueiden rakennusvaiheesta bussiliikennepalveluiden mitoittaminen oikein kullekin ajankohdalle on erittäin hankalaa.

Hollannissa tilaajan ja tuottajien välinen yhteistyö on Helsingin seutua yksinkertaisempaa, sillä potentiaalisia liikennöitsijöitä on tällä hetkellä vain kolme. On erittäin mielenkiintoista nähdä miten Hollannissa operaattoreille annettu vapaus toimii

pitkällä tähtäimellä ja syntykö työnjaon vaihtamisella innovaatioita, joita voitaisiin soveltaa Helsingin seudullakin.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Yhteenveto

Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä on Helsingin seudun joukkoliikenneviranomaisen ja sen tehtävänä on esimerkiksi suunnitella ja kilpailuttaa Helsingin seudun bussiliikenne. Jotta matkustajat saisivat parasta mahdollista palvelua, tulee tilaajan ja tuottajien yhteistyön olla toimivaa. Tässä työssä keskityttiin tarkastelemaan HSL:n liikennepalvelut -osaston sekä linjasto- ja aikataulusuunnitteluryhmän yhteistyötä liikennöitsijöiden kanssa. Liikennepalvelut -osaston hankintaryhmä vastaa kilpailuttamisesta ja liikennöintisopimusten valmistelusta. Ryhmän tehtävänä on myös seurata, että liikennöinti hoidetaan sopimusten mukaan. Ajamattomat sekä myöhässä tai väärällä kalustolla ajettut lähdöt vaikuttavat liikennöitsijän saamiin korvauksiin. Hankintaryhmän tehtävänä on myös huolehtia korvausten oikeellisuuden tarkastamisesta. Osaston infra/laaturyhmän infratiimi vastaa käytännön liikennöinnin hoitamiseen vaadittavien infraedellytysten huolehtimisesta. Laatutiimi puolestaan vastaa liikennöinnin valvonnasta pääte-pysäkeillä. Laatutiimin havaintojen sekä asiakastyytyväisyys- ja matkustajatutkimusten perusteella liikennöitsijöille maksetaan kannusteita tai peritään sanktioita.

Kuljettajat ovat tärkeä osa joukkoliikenteen imagoa. Kuljettajien peruskoulutus on liikennöitsijöiden vastuulla, mutta myös tilaaja järjestää lisäkoulutusta asiakaspalvelusta sekä perehdytystä reitteihin. Lisäkoulutus ja perehdytys ovat liikennöitsijöille vapaaehtoisia, mutta niistä saa kilpailutuksessa lisäpisteitä. Koska kuljettajat työskentelevät asiakkaiden parissa ja tietävät parhaiten mitä linjalla tapahtuu, on linjasto- ja aikataulusuunnitteluryhmä toivonut enemmän kommentteja kuljettajilta. Liikennöitsijät eivät kuitenkaan näe kuljettajayhteistyön lisäämiselle tarpeita. Tuleekin muistaa, että kuljettajayhteistyön kehittämisessä, koulutuksissa ja muissa tilaisuuksissa tilaajan sanoma ei saa olla ristiriidassa liikennöitsijän arvoihin ja tilaisuudet tulee toteuttaa yhdessä liikennöitsijän kanssa.

Liikennöitsijöitä ja HSL:n henkilöstöä haastatteleamalla tultiin siihen tulokseen, että tilaaja-tuottaja -yhteistyö sujuu melko hyvin nykyisellään. Yhteistyössä löytyy kuitenkin myös kehittämiskohteita. Perusedellytyksenä yhteistyön kehittämiselle on toisen osapuolen lähtökohtien ja tarpeiden ymmärtäminen ja eri liikennöitsijöitä on kohdeltava yksilöinä. Toimiva kommunikointi sekä oikeiden yhteyshenkilöiden tunnistaminen ja tunteminen ovat edellytyksenä kumppanuudelle. Lisäksi korostettiin kaikkien yhteistyötahojen sisäisen tiedonkulun tärkeyttä.

Yhteentoimivat prosessiaikataulut antavat liikennöitsijöille mahdollisuuden vaikuttaa suunnitelmiin ja tilaajalle ajan tarpeellisten muutosten tekemiseen. Liikennöitsijät tarvitsevat aidon vaikuttamismahdollisuuden ilman *ylhäältä tulleita* valmiita ratkaisuja. Jos tätä vaikutusmahdollisuutta ei ole, mielenkiinto yhteistyöhön käänsii. Voidaan todeta, että halun hyvään yhteistyöhön tulee lähteä jo HSL:n hallituksesta ja omistajakunnilta. Yhteistyömenetelmistä säännöllisiä liikennöitsijäkohtaisia tapaamisia toivottiin lisää ja niihin keskustelua siitä miten menee ja ollaanko tavoitteisiin päästy.

Yhteistyön perustana tulee olla toimiva molempien hyväksymä ja noudattama sopimus, joka kannustaa laatuun ja jossa käytetyt laatuksiteerit on oltava luotettavasti mitattavissa. Myös tilaajan tarjouspyynnössä pyytämiin laatuksiteereihin tulee kiinnittää huomiota, sillä kilpailutetussa liikenteessä on turha pyytää laatua, jota ei pystytä luotettavasti tilaajan toimesta mittaamaan ja todentamaan. Ainoastaan luotettavilla mittareilla varmistetaan liikennöitsijöiden tasapuolinen kohtelu. Sopimusten muuttaminen kannustavimmiksi ja yhteistyötä edistävimmiksi ei käy hetkessä, vaikkei laillisia esteitä olekaan, koska sopimuksia on vaikea ryhtyä muuttamaan kesken sopimuskauden.

Kilpailutetussa bussiliikenteessä voisi olettaa, että tilaajalle on yleensä tärkeintä hyvinvoinnin maksimointi, kun taas tuottajalle tärkeintä on tuoton maksimointi. (Jansson ja Pyddoke 2009). Jos tällainen oletus tehdään, hyvään laatuun johtavat ainoastaan kannusteet, jotka tuottavat liikennöitsijöille rahallista hyötyä. Jos kilpailijoiden markkinat päästetään liian pieniksi voi se johtaa muutaman yrityksen ylivaltaan, jonka seurauksena voitonvarmat yritykset voivat nostaa hintojaan. Jottei tällaista pääsisi tapahtumaan, tulee kilpailutettavien kohteiden kokoon kiinnittää erityistä huomiota.

Luottamus on yhteistyössä tärkeimmässä asemassa, koska on voitava luottaa siihen, että ongelmista voidaan keskustella ja löytää niihin yhdessä ratkaisut. Ilman luottamusta yhteistyö saattaa jäädä kyräilyksi. Tilaajan tulee pitää tiukkaa, selkeää ja yhdenmukaista linjaa kaikille tuottajilleen, jotta turhalta selvittelytyöltä vältytään. Molempien osapuolien tulee myös olla varmoja siitä, että toinen tekee mitä ollaan yhdessä sovittu. Pitää voida olla myös varmoja siitä, että kumpikin on rehellinen eikä huijaa paremman rahallisen tuloksen toivossa. Luottamus mahdollistaa joustavuuden, jota tarvitaan

erityisesti yllättävissä häiriötilanteissa. Vaikka varautumissuunnitelmia häiriöiden varalta ollaan tehty, kaikkeen ei kuitenkaan olla osattu varautua.

Yhteistyötä kumppanuuden suuntaan kehitettäessä tulee ottaa huomioon, että yhteistyö on haastavaa yhdenkin kumppanin kanssa. Pääkaupunkiseudun bussiliikenteessä tilaajan kanssa tekee yhteistyötä useita erikokoisia liikenneoperaattoreita, jolloin yhteistyöstä tulee entistä monimutkaisempaa. Eri liikennöitsijöiden kanssa tehtävässä yhteistyössä läpinäkyvyys, tasapuolisuus ja syrjimättömyys ovat välttämättömiä.

Tutkituista Euroopan maista on havaittavissa, että kilpailutuksessa tuottajan valinnan painoarvo on siirtymässä hinnasta laatuun. Lontoossa siirryttiin laatukannusteiseen kilpailutukseen jo vuonna 2000 ja myös Helsingin seudulla kilpailutuksessa arvioidaan hinnan lisäksi laatua. Kööpenhaminassa laatuun kannustetaan muun muassa siten, että liikennöitsijät saavat itse tarjota parempaa laatua, kuin mitä tarjouspyynnössä on pyydetty ja siitä saa luonnollisesti paremmat korvaukset. Kööpenhamina on edelläkävijä myös yhteistyön kehittämisessä. Esimerkiksi kuuden vuoden sopimukset ja mahdollisuus kuuteen lisävuoteen (jotka myönnetään kahden vuoden välein, jos liikennöinti on tilaajaa tyydyttänyt) tuovat liikennöitsijöille turvallisuutta, mikä luultavasti lisää mielenkiintoa yhteistyöhön ja osallistumisintoa joukkoliikenteen kehittämiseen. Optiot mahdollistavat myös tilaajan päättää sopimuksen, jos tuotettu laatu ei ole sitä mitä on tilattu. Hollannissa kilpailutukseen lähdettiin alusta alkaen laadun kautta. Tilaaja määrittelee hinnan, jonka perusteella operaattori voi liikennöinnin suunnitella. Nähtäväksi jää kuinka tuottajille annetut vapaudet vaikuttavat liikenteen hoitamiseen ja innovaatioihin vai siirtyykö kilpailutus Hollannissakin pohjoismaiseen suuntaan, jossa tilaajalla on päävastuu bussiliikenteen suunnittelusta ja tarjoukset pyydetään laadun eikä liikennöintiin varatun budjetin mukaan.

8.2 Jatkoimenpiteet

Tutkimus kattaa vain pienen osan tilaajan ja tuottajan välisestä yhteistyöstä ja sen tarkoituksena onkin toimia pohjana yhteistyön edelleen kehittämisessä. Osa HSL:n toiminnoista jäi työssä hieman epäselviksi tutkimuksen ajankohdan takia. Organisaatiouudistus oli juuri käynnissä ja vasta hakemassa muotoaan, eikä kellään täten ollut vielä tarjota varmoja vastauksia. Siksi oli turvallisempaa viitata osittain vanhoihin menetelmiin, koska ei haluttu tarjota väärää tietoa tulevasta. Tutkimuksessa tuli kuitenkin selkeästi esille, että jatkossa yhteistyötä tulee jatkaa liikennöitsijäkohtaisesti. Jatkotyöskentelyssä pitää huomioida erityisesti pienet ja

keskisuuret liikennöitsijät, joiden mielipiteet tulivat esille ainoastaan liikennöintisuunnitelma -palaverien kautta.

Informaatioarvon kannalta parempi ajankohta työn tekemiselle olisi ollut vuoden päästä, mutta toisaalta ajoitus palveli tarkoitusta, sillä tutkimuksen pohjalta voidaan yhteisvoimin käynnistää prosessi kohti nykyistä parempaa yhteistyötä heti HSL:n alkutaipaleella. Työn pohjalta aloitetaankin HSL:n hankintaryhmän vetämä projekti, jossa jatkojalostetaan tilaajan ja tuottajan välisiä yhteistyökäytäntöjä.

Jatkossa tulee tutkia myös hyväksi havaittujen yhteistyömenetelmien laajentamista muillekin joukkoliikenteen alueille metro-, raitiovaunu-, lautta- ja lähijunaliikenteeseen. Yhteistyömenetelmien uudistusvimmassa ei kuitenkaan pidä hylätä hyvin toimivia jo käytössä olevia menetelmiä.

LÄHTEET

Aarrevaara T., Haatainen J., Harisalo R., Stenvall, J. (toim.) (2000). *Kilpailuttaminen joukkoliikenteessä: kilpailuttamisen vaikutusten kartoittaminen*. Tampereen yliopisto, Hallintotieteen laitos, Tampere. 101 s.

Aherva S. (2010). *Sami Ahervan haastattelu 24.2.2010*.

Ahti O. (2010). *Olli Ahdin haastattelu 1.4.2010*.

Anttila T. (1996). *Paikallisliikenteen sääntelyn purkaminen ja kilpailuttaminen*. Liikennetekniikan lisensiaatintyö. Teknillinen korkeakoulu. Espoo.

Busseridanmark (2010). *STS Storstrøms Trafikselskab*. <http://www.busseridanmark.dk/310.amter+kommuner/storstroms-amt/110.koll.trafik/front/binding-set.htm> (viitattu 31.3.2010)

Emta (2008). *Amsterdam Public transport networks*. http://www.emta.com/article.php3?id_article=14 (viitattu 1.4.2010)

Entersol Oy (2009). *SWOT-analyysi*. <http://www.qualitas-forum.fi/Laadunty%C3%B6kalut/SWOTanalyysi/tabid/132/Default.aspx>. (viitattu 15.12.2009)

Ernvall T. (2006). *Opetusmoniste kurssille Yhd-71.111, Liikennetekniikan yleisopintojakso*. Teknillinen korkeakoulu, Liikennelaboratorio, Espoo. 418 s.

(EY) N:o 1370/2007. *Euroopan parlamentin ja neuvoston asetukset (EY) N:o 1370/2007, annettu 23 päivänä lokakuuta 2007, rautateiden ja maanteiden julkisista henkilöliikennepalveluista sekä neuvoston asetusten (ETY) N:o 1191/69 ja (ETY) N:o 1107/70 kumoamisesta, EUVL L 315, 3.12.2007. (Palvelusopimusasetus)*. Euroopan unionin virallinen lehti. 3.12.2007. L 315/1.

Lainsäädäntö:

Joukkoliikennelaki 13.11.869/2009

Kuntalaki 365/1995

Laki julkisista hankinnoista 348/2007

Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista 349/2007

Laki pääkaupunkiseudun kuntien jätehuoltoa ja joukkoliikennettä koskevasta yhteistoiminnasta 829/2009

Helsingin kaupungin liikennelaitos HKL (2009a). *Tarjouspyyntö Helsingin kaupungin sisäisten bussilinjojen liikennöinnistä*. Kilpailu 19/2009.

Helsingin kaupungin liikennelaitos HKL (2009b). *Joukkoliikenteen laaturaportti: kevät 2009*. HKL:n julkaisusarja B: 7/2009. Helsinki. 23 s.

Hirsjärvi S., Remes P., Seljavaara P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi. s. 199-212

HKL, ks. Helsingin kaupungin liikennelaitos HKL.

Honkonen S. (2010). *Samuli Honkosen haastattelu 15.3.2010*.

Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä HSL (2009a). *Perussopimus*. <http://www.hsl.fi/FI/mikaonhsl/Documents/Perussopimus.pdf> (viitattu 30.12.2009)

Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä HSL (2009b). *HSL:n yhtymäkokous 20.11.2009 pöytäkirja*. http://www.ytv.fi/NR/rdonlyres/4E9A0153-FFE4-4FDA-86B5-B148D07A72E8/0/e_yhtymakokous_2009_11_20.pdf (viitattu 26.11.2009)

Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä HSL (2009c). *Tarjoajan aiemman laadun huomioiminen bussiliikenteen kilpailuttamisessa*. Julkaisematon selvitys.

Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä HSL (2010a). *HLJ:n valmistelu*. <http://www.hsl.fi/FI/HLJ2011/VALMISTELU/Sivut/default.aspx> (viitattu 16.2.2010)

Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä HSL (2010b). *HLJ 2011 vaikutusten arvioinnin lähtökohtaselvitys ja arviointisuunnitelma*. http://www.hsl.fi/FI/HLJ2011/Documents/HLJ_2011_VALA_22_2009.pdf (viitattu 16.2.2010)

Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä HSL (2010c). *Liikennejärjestelmäosasto*. <http://www.hsl.fi/FI/mikaonhsl/organisaatio/Sivut/liikennejarjestelma.aspx> (viitattu 16.2.2010)

Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä HSL (2010d). *Matkustajapalvelut -osasto*. <http://www.hsl.fi/FI/mikaonhsl/organisaatio/Sivut/matkustajapalvelut.aspx> (viitattu 16.2.2010)

Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä HSL (2010e). *Viestintä-, talous-, ja hallintoyksiköt*. <http://www.hsl.fi/FI/mikaonhsl/organisaatio/Sivut/viestintatalousjahallinto.aspx> (viitattu 16.2.2010)

Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä HSL (2010f). *Hallituksen esityslista 23.3.2010: HSL:n hankintaohje luonnos 12.3.2010*. http://www.hsl.fi/FI/mikaonhsl/Documents/Esityslistat/esityslista23_3_2010.pdf (viitattu 23.3.2010)

Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä HSL (2010g). *Liikennöintisuunnitelma 2010–2011 Seutulinjat sekä Helsingin, Espoon, Kauniaisten, Vantaan ja Keravan sisäiset linjat*. HSL:n julkaisuja 2/2010. Helsinki. 62 s.

Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä HSL (2010h). *Organisaatio*. <http://www.hsl.fi/FI/mikaonhsl/organisaatio/Sivut/default.aspx> (viitattu 16.2.2010)

Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä HSL (2010i). *Tilaaajan ja liikennöitsijän vastuut*. Julkaisematon, kuljettajien lisäkoulutusmateriaalia, koulutusosa 1.

Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä HSL (2010j). *Infra-asiantuntija*. http://www.hsl.fi/FI/mikaonhsl/organisaatio/Sivut/infra_asiantuntija.aspx (viitattu 12.5.2010)

HSL, ks. Helsingin seudun liikenne -kuntayhtymä HSL.

HSLeKstra (2009). *HSL tietoa*. <http://www.hslekstra.fi> (viitattu 30.12.2009)
Henkilöstötiedotekanavan artikkeli, julkaisematon.

Helsingin seudun ympäristöpalvelut -kuntayhtymä HSY (2010). *Helsingin seudun liikenne HSL*. <http://www.hsy.fi/julia2030/hanke/partnerit/hsl/Sivut/default.aspx> (viitattu 2.5.2010)

HSY, ks. Helsingin seudun ympäristöpalvelut -kuntayhtymä HSY

Ilmoniemi M. (2010). *Mirva Ilmoniemen haastattelu 23.3.2010*.

Janhunen O. (2007). *Operatiivisen tason suunnittelujärjestelmän kuvaus*.
Julkaisematon muistio.

Janhunen O. (2008). YTV:n joukkoliikennesuunnittelun vuosikello.
Julkaisematon esitys.

Jansson K. ja Pyddoke R. (2009). *Quality incentives versus quality outcome in procured public transport case study Stockholm*. 11th Conference on competition and ownership in land passenger transport, Delft University of Technology September 2009. 23 s.

Järviluoma N. (2009). *Seudullinen näkökulma ohjaa joukkoliikenteen suunnittelua entistä vahvemmin*. Hyppää Kyytiin 2/2009. s. 5

Kilpailuvirasto (2007). Kilpailuvirasto: HKL-bussiliikenteen epäilty alihinnoittelu pääkaupunkiseudun linja-autoliikenteen tarjouskilpailuissa ja yksikön asema osana Helsingin kaupungin liikennelaitosta. <http://www.kilpailuvirasto.fi/cgi-bin/suomi.cgi?luku=ratkaisut/muut-ratkaisut&sivu=ratk/r-1998-61-0995> (viitattu 22.3.2010)

Kuukankorpi A. (2010a) *Tilaaaja-tuottaja -malli*. <http://www.kuukankorpi.com/paikallisliikenne/tilaaaja-tuottaja.html> (viitattu 18.1.2010)

Kuukankorpi A. (2010b) *Arttu Kuukankorven haastattelu 28.1.2010*.

Kuukankorpi A. (2010c) *HSL-sopimukset*. <http://www.kuukankorpi.com/paikallisliikenne/hslsopimukset.html> (viitattu 9.3.2010)

Liikennöitsijähaastattelut (2009). *Liikennöitsijöiden haastattelut 2009*. Haastattelut on lueteltu liitteessä 1.

Lehto T. (2009). *Keskustelu Tarja Lehdon kanssa 14.12.2009*.

Liikenne- ja viestintäministeriö LVM (2009). *Palvelusopimusasetus PSA voimaan 03.12.2009*. <http://www.lvm.fi/web/fi/uutinen/view/1009580> (viitattu 7.4.2010)

Movia (2006). *Forretningsområde Bus 19.12.2006*. <http://www.moviatrafik.dk/bagomos/organisation/PublishingImages/forretningsomraade-bus.jpg>. (viitattu 7.4.2010)

Movia (2009). *Udbudsbetingelser A6*. http://www.moviatrafik.dk/Operator/udbud/betingelser/rutekoersel/Documents/Udbudsbetingelser_A6.pdf (viitattu 9.3.2010)

Movia (2010). *Bag om os*. <http://www.moviatrafik.dk/bagomos/Pages/Bagomos.aspx> (viitattu 31.3.2010)

Mäkinen R. (2010). *Keskustelu Reijo Mäkisen kanssa 14.4.2010*.

Onnenlehto K. (2010). *Katja Onnenlehdon haastattelu 10.3.2010*.

Ojala J., Pursula M. (1994). *Taajamien joukkoliikenteen suunnittelu ja hoito*. Teknillinen korkeakoulu. Liikennetekniikka, Opetusmoniste 13, Suomenpaikallisliikenneliitto ry, Otaniemi. 238 s.

Sarmela M. (2009). *Marja Sarmelan haastattelu 28.12.2009*.

Sinisalo K. (2010). *Kimmo Sinisalon esitys HSL:n liikennepalvelut -osaston kehittämissäpäivässä 11.1.2010.*

Svensk kollektivtrafik (2009). *Förrdubbling.se Activities.*
<http://svenskkollektivtrafik.se/fordubbling/Engelska/Activities/> (viitattu 28.10.2009)

Transport for London TfL (2009). *London's Bus Contracting and Tendering Process.*
<http://www.tfl.gov.uk/tfl/businessandpartners/buses/tenderresults/lbsl-tendering-and-contracting-feb-09.pdf>. (viitattu 4.11.2009).

Työpaja (2009). *YTV:n joukkoliikennesuunnittelijoille pidetty työpaja 16.12.2009.*
Osallistujat on lueteltu liitteessä 1.

Pääkaupunkiseudun yhteistyövaltuuskunta YTV (1999). *Tarjouspyyntö seutulinjojen liikennöinnistä. Kilpailukierros n:ro 2, tarjouspyyntö n:ro 4.* 20.9.1999 478/12/121-99. 10 s.

Pääkaupunkiseudun yhteistyövaltuuskunta YTV (2001). *Kilpailuttamisen kehittäminen pääkaupunkiseudun bussiliikenteessä.* Pääkaupunkiseudun julkaisusarja B 2001:7. Helsinki. 71 s.

Pääkaupunkiseudun yhteistyövaltuuskunta YTV (2005). *Laatutekijät bussiliikenteen tarjousten vertailussa.* Pääkaupunkiseudun julkaisusarja B 2005:10. Helsinki. s. 63

Pääkaupunkiseudun yhteistyövaltuuskunta YTV (2007). *Joukkoliikenteen asiakastytyväisyytutkimusten kehittäminen.* YTV:n julkaisuja 15/2007. Helsinki. 48 s.

Pääkaupunkiseudun yhteistyövaltuuskunta YTV (2008). *Laatutiimiläiset mittaavat aikaa ja laatua päätepyssäkeillä.* Vilku-lehti 2/2008 s.5

Pääkaupunkiseudun yhteistyövaltuuskunta YTV (2009a). *Tarjouspyyntö bussilinjojen liikennöinnistä.* Tarjouskilpailu 2009/1.

Pääkaupunkiseudun yhteistyövaltuuskunta YTV (2009b). *Seudun joukkoliikennesuunnitelma 2010-2014.* YTV:n julkaisuja 26/2009. Helsinki. 48 s.

Rantanen A. (2009). *Arja Rantasen haastattelu 11.12.2009.*

YTV, ks. Pääkaupunkiseudun yhteistyövaltuuskunta YTV.

Valkama P. ja Flinkkilä J. (2003). *Pääkaupunkiseudun bussiliikenteen kilpailuttamisen talousvaikutukset.* Tampereen yliopisto. Hallintotiede 2003 Sarja A, Tutkimuksia 32. Tampere 2003.

Valtanen R. (2009). *Raimo Valtasen haastattelu 14.12.2009.*

van de Velde D., Veeneman W., Lutje L. (2006). *Service design in competitive tendering in the Netherlands: Shifts between authorities and operators*. Association for European Transport and contributors, European Transport Conference 2006. <http://www.etcproceedings.org/paper/service-design-in-competitive-tendering-in-the-netherlands-shifts-between-auth> (viitattu 18.11.2009)

van de Velde D., Veeneman W., Lutje L. (2008). *Competitive tendering in The Netherlands: Central planning vs. functional specifications*. Transportation Research Part A 42 (2008). Elsevier Ltd. s. 1152–1162

Quattro (1999). *Laadun huomioon ottaminen kaupunkien joukkoliikenteen kilpailuttamisessa ja joukkoliikennesopimuksissa*. Euroopan komissio, LT-Konsultit, Suomen Paikallisliikenneliiton Palvelu Oy. Helsinki 1999. s.19

WSP (2009). *Effektiva angreppssätt i samspelet mellan trafik huvudmän och operatörer, Goda exempel från kollektivtrafiken i Helsingfors, Köpenhamn, Oslo och Stockholm*. http://ruter.no/PageFiles/1829/6-2009_samspill.pdf (viitattu 30.4.2010)

LIITTEET

LIITE 1. HAASTATTELUJEN JA TYÖPAJAN OSALLISTUJAT

1a. Haastatteluihin osallistuneet liikennöitsijöiden edustajat:

Tom Ward, toimitusjohtaja, Nobina Finland Oy
Mårten Winqvist, liikennejohtaja, Nobina Finland Oy
Mika Seppänen, liikennejohtaja, Helsingin Bussiliikenne Oy
Ilkka Loimusto, yksikön johtaja, Veolia Transport Espoo Oy

1b. Haastatteluihin osallistuneet tilaajapuolen edustajat:

Arja Rantanen, liikennesuunnittelija, HSL
Raimo Valtanen, liikenneinsinööri, HSL
Sami Aherva, ryhmäpäällikkö, HSL
Samuli Honkonen, kuljettajakouluttaja, HSL

1c. Työpajaan osallistuneet YTV:n joukkoliikennesuunnitteluosaston edustajat:

Olli Ahti
Jorma Autio
Markus Elfström
Nina Frösén
Outi Janhunen
Minna Koivisto
Nina Koivisto
Tiina Ruoho
Unto Sévon
Laura Sundell
Marko Suni
Antti Vuorela
Harri Vuorinen

LIITE 2. HAASTATTELURUNKO

Peruskysymykset:

1. Miten määrittelet kumppanuuden?
2. Keiden yhteistyökumppaneiden kanssa asioit ja mistä aiheista?
3. Mitä yhteistyömenetelmiä käytät, oletko tyytyväinen niihin?
4. Onko tilaajan ja tuottajan välinen yhteistyö ja vuoropuhelu riittävää?
5. Miten mielestäsi yhteistyö toimii tilaajan ja tuottajan välillä, mitä toivoisit yhteistyötä ja/tai vastuun jakoa kehittävän?
6. Miten kehittäisit asiakasrajapinnan (kuljettajien) ja tilaajan yhteistyötä?
7. Miten kehittäisit joukkoliikennettä yhteistyön avulla?

Liikennöitsijöiden lisäkysymykset:

8. Miten kuljettajakoulutus järjestetään?
9. Miten sertifikaatit vaikuttavat, ovat vaikuttaneet, yhteistyöhön?
10. Kokemukset tilaajan järjestämästä kuljettajakoulutuksesta, onko vaikutuksia havaittavissa?
11. Tavoittavatko yrityksen arvot kuljettajat, miten kuljettajia sitoutetaan ja motivoidaan asiakaspalveluun?
12. Miten kuljettajien näkemykset ja kokemukset tulevat tietoosi, minne viestit välität?
13. Miten työnjohto osoittaa kiinnostusta kuljettajien hyvinvoinnista ja heidän tarjoamansa asiakaspalvelun laadusta? Näkyvätkö kannusteet kuljettajille asti?