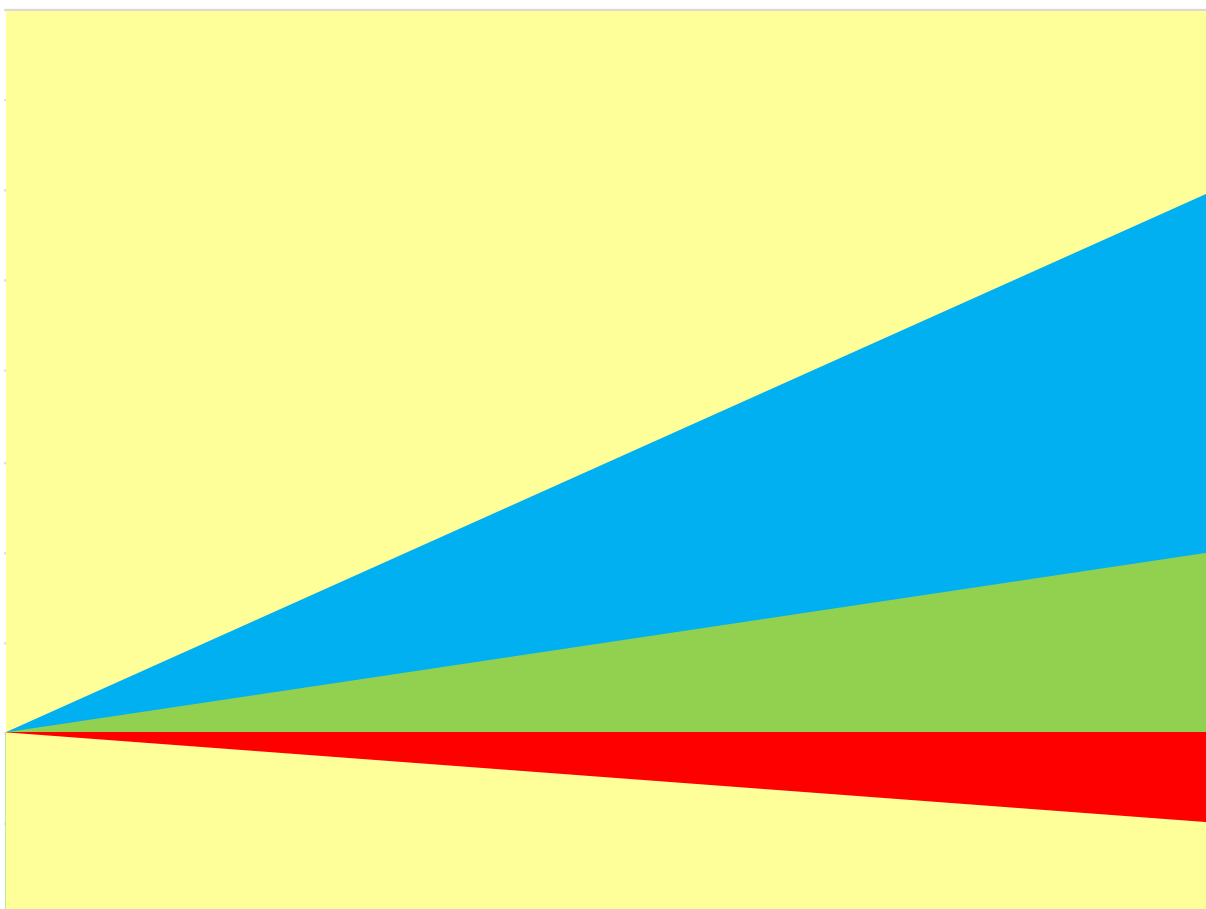


# Kilpailutettujen bussiliikennesopimusten kannustavuuden kehittäminen

Loppuraportti 31.5.2016



**Route 96 Consulting Oy**

DI Matti Lahdenranta

**Muutostieto Oy**

DI Pertti Laine



Liik  
enne  
vira  
sto



## TIIVISTELMÄ

Työ bussiliikenteen kilpailutuksessa käytettävien sopimusten kannustavuuden kehittämiseksi käynnistettiin Paikallisliikenneliitto ry:n ja Liikenneviraston toimesta talvella 2016. Työn lähtökohdaksi otettiin nykyinen joukkoliikennelaki, joten valmistelun alla olevan liikennekaaren mahdollisesti mukanaan tuomia muutoksia ei ole huomioon.

Työn suorittajaksi valittiin Route 96 Consulting Oy, jossa työssä on vastannut DI Matti Lahdenranta. Työn alikonsulttina on toiminut Muutostieto Oy (DI Pertti Laine). Työhön sisältyi laaja avainhenkilöiden haastattelukierros, jonka yhteydessä haastateltiin yhteensä 7 tilaajan ja 8 liikennöitsijän edustajalta. Haastatteluja täydennettiin kyselyllä, johon vastasi 8 tilaajan ja 5 liikennöitsijän edustajaa. Haastatteluissa ja kyselyissä kävi ilmi, että tilaaja- ja liikennöitsijätahojen näkemykset kannustamisen kehittämisestä ovat hyvin samansuuntaisia; nykyisin käytössä olevat periaatteet ovat kohtuullisen hyviä eikä millekään ratkaisevasti erilaisille periaatteille ole tarvetta.

Työn suositukset on esitetty alla olevassa taulukossa. Suositukset on annettu erikseen HSL-alueelle sekä Tampereelle ja Turkuun, keskisuuriin kaupunkeihin ja ELY-liikenteeseen. Kaupunkiliikenteiden sopimus pohjaksi esitetään kannustimilla ja sanktioilla varustettuja bruttosopimuksia, ELY-liikenteeseen netto- tai käyttöoikeussopimuksia, joissa kannustavuus tulee kokonaisuudessaan kysynnästä tai lipputuloista. Uutena kannustavana elementtinä esitetään laatuhistorian ja laatulupausten käyttämistä tarjousvertailuissa.

Konsultti suosittelee käytettäväksi seuraavia kannuste- ja sanktioelementtejä:

### Suositusyhteenveto

Kaupunki-/aluekoko	HSL	Tre, Turku	KS-kaup.	ELY	Huomautukset
Suosittelavin sopimusmalli	Brutto	Brutto	Brutto	Netto/KOS	
Kannusteet					
Asiakastytyväisyys	X	X	X	-	Kaupunkiliikenteessä
Tilaajan laaturantaa	X	X	-	-	Isoissa kaupungeissa
Kysyntäkannuste	X	X	X	X	Kaupunkiliikenteessä pieni, ELY-liikenteessä ainoa
Tuotannon toteutuminen	X	X	X	-	Kannustetta on helppo hallita ajamattomuus-seurannan rinnalla, vain kaupunkiliikenteessä
Vähäiset kalustopoikkeamat	X	X	-	-	Kannustetta on helppo hallita kalustopoikkeama-seurannan rinnalla, vain isoissa kaupungeissa
Täsmällisyys	(X)	(X)	(X)	-	Tarpeellinen mutta ei vielä valmiuksia, kehityskohde
Sanktiot					
Ajamattomat vuorot	X	X	X	X	Ehdottomasti kaikessa liikenteessä
Kalustopoikkeamat	X	X	-	-	Isoissa kaupungeissa
Muut kannustavat elementit					
Laatu tarjousvertailussa	X	X	X	-	Syytä kokeilla kaupunkiliikenteessä rohkeasti

Alla on esitetty eri kannuste- ja sanktiotyypit, niiden maksimikannuste (% sopimuksen hinnasta) sekä lyhyet eri kannuste- ja sanktiotyyppeihin liittyvät kommentit:

**Kannusteet:**

Asiakastyytyväisyys	4 %	Yleisesti hyväksytty kannuste
Tilaaajan laatuseuranta	1 %	HSL-alueella käytössä oleva seuranta, jota erityisesti liikennöitsijät pitävät arvossa
Kysyntäkannuste	1 % (brutto)	Useimpien mielestä mahdollinen mutta liikennöitsijän vaikutusmahdollisuutta epäillä. ELY-liikenteessä kannusteena toimivat lipputulot.
Tuotannon toteutuminen	0,05 %	Kannuste liikennöitsijälle, joiden ajamattomuus-% alle asetetun tavoitteen
Kalustopoikkeamat	0,05 %	Kannuste liikennöitsijälle, joilla kalustopoikkeama-% alle asetetun tavoitteen
Täsmällisyys	-	Periaatteessa tarpeellinen mutta seuranta-menettelyt eivät vielä mahdollista

**Sanktiot:**

Ajamattomat vuorot	(k.a. 0,3 %)	Ehdottoman tarpeellinen
Kalustopoikkeamat	(k.a. <0,04 %)	Isoissa kaupungeissa tarpeellinen seurattava asia

**Muut kannustavat elementit:**

Laatu tarjousvertailussa		Pidettiin laajasti tarpeellisena mutta sai myös ankaraa vastustusta. Laatu tulisi ottaa huomioon toisaalta laatuhistoriana ja toisaalta laatulupauksena.
--------------------------	--	--

**TIIVISTELMÄ 3****SISÄLLYSLUETTELO**

---

1	TAUSTAA	6
2	KANSAINVÄLINEN KATSAUS	7
3	HAASTATTELUT	8
4	HAASTATTELUIDEN JA KYSELYIDEN TULOKSET	10
5	KANNUSTEIDEN KUVAUS	23
5.1	Asiakastyytyväisyys	24
5.2	Kaluston laatutason seuranta	27
5.3	Matkustajamäärä	28
5.4	Suunnitellun tuotannon toteutuminen	30
5.5	Kalustopoikkeamat	32
5.6	Täsmällisyys	34
6	SANKTIOIDEN KUVAUS	36
7	EHDOTUKSET KANNUSTEIKSI JA SANKTIOIKSI	38
8	LAADUN HUOMIOON OTTAMINEN TARJOUSVERTAILUSSA	40
9	SUOSITUKSET	46
9.1	Suosituksien arviointia	46
9.2	Konsultin suositukset	48
10	LIITE: HAASTATTELULOMAKE	50

# 1 TAUSTAA

---

Paikallisliikenneliitto ry tilasi helmikuussa 2016 työn bussiliikennesopimusten kannustavuuden kehittämiseksi. Työtä suorittamaan valittiin Route 96 Consulting, jossa työstä on vastannut DI Matti Lahdenranta. Työhön on osallistunut myös DI Pertti Laine Muutos-tieto Oy:stä. Työtä on ohjannut ohjausryhmä, johon ovat kuuluneet:

Pekka Aalto, Paikallisliikenneliitto ry, puheenjohtaja

Laura Langer, Liikennevirasto

Juho Tuomainen, HSL

Lauri Jorasmaa, Turun kaupunki

Ohjausryhmä kokoontui työn kuluessa kolme kertaa.

Työn lähtökohdaksi on se, että niin kauan kuin bussiliikennettä on kilpailutettu, on sopimusten huonona puolena pidetty sitä, että ne eivät tarpeeksi kannusta liikenteenharjoittajia hyviin saavutuksiin. Tilaajat ovat lisänneet sopimuksiin kannustavia elementtejä ja toisaalta tilaajat ovat sanktioin pyrkineet vähentämään huonoja suorituksia. Kannusteita ei yleisesti pidetä kuitenkaan riittävinä ja sekä tilaajat että liikenteenharjoittajat ovat tuoneet esille sen, että joukkoliikenteen palvelukyvyyn ja sen markkinaosuuden kasvattamisen kannalta sopimusten kannustavuutta tulisi lisätä.

Kun työ käynnistettiin oli jo tiedossa, että liikenne- ja viestintäministeriö valmistelee liikennealaa koskevien säädösten kokonaisuudistusta. Tämän työn lähtökohdaksi otettiin kuitenkin nykyinen joukkoliikennelaki, joten valmistelun alla olevan liikennekaaren mahdollisesti mukanaan tuomia muutoksia ei ole huomioon eikä niiden suhteen ole esitetty spekulatioita.

## 2 KANSAINVÄLINEN KATSAUS

Yhteenvedo bussiliikenteen järjestämis- ja tuotantotavoista on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Esimerkkejä kilpailutetuista liikennöintisopimuksista <sup>1)</sup>

Sopimustyyppi	Sopimuksen kohde	Maksuperuste	Taksan päättäjä ja tulojen kerääjä	Operaattorin tavoitteet	Maat (kaupungit), joissa käytössä
Bruttosopimus ilman kannusteita	Reitti tai reittiryhmä	Suoritteet	PTA	Alhaiset tuotanto-kustannukset	Pohjoismaat, Lontoo
Bruttosopimus ja kannusteet	Reitti tai reittiryhmä	Suoritteet + laatuun, suoritukseen ja kysyntään perustuvat bonukset/ sanktiot	PTA	Alhaiset tuotantokustannukset + toimenpiteet laadun, suorituksen ja kysynnän parantamiseksi, jos kustannukset < kannustepalkkio	Pohjoismaat, Lontoo
Kysyntäkannuste-sopimus	Reitti tai reittiryhmä	Matkustuskysyntä	PTA	Alhaiset tuotanto-kustannukset + kysynnän maksimointi	Tukholma
Nettosopimus	Alue	Kiinteä korvaus + lipputulot	PTO sopimuksen puiteissa	Maksimitulos optimoimalla kustannukset ja tulot	Ranska, Alankomaat
Liikenneluvat	Reitti tai alue	Lipputulot + korvaus lisäpalveluista	PTO + yleinen sääntö	Maksimitulos optimoimalla kustannukset ja tulot	
Markkinaehtoinen	Useimmiten reittikohtainen	Lipputulot + tuki lisäpalveluille	PTO + yleinen sääntö	Maksimitulos	Iso-Britannia muualla kuin Lontoossa

<sup>1)</sup> Stenerik Ringqvist: Public Transport regulation and contract models

Kilpailutetun bussiliikenteen kannustavuuden kehittämisessä Pohjoismaat, erityisesti Ruotsi ovat eturintamassa. Taulukko 2. antaa esimerkit Tukholmasta ja Göteborgista:

Taulukko 2: Tukholman ja Göteborgin mallien kuvaus <sup>1)</sup>

	SLL (Tukholma)	Västtrafik (Göteborg)
Sopimuksen kuvaus	– 100 % kysyntäkannustesopimus	– 60 - 70 % kiinteää korvausta – 30 - 40 % kysynnästä riippuvaa korvausta – Laatumusteet/-sanktiot
Tarjouspyynnön lähtökohdat	– Reittiverkko ja palvelutaso – Kalustovaatimukset – Minimivaatimus asiakastytyväisyydelle – SLL päättää taksat ja kerää lipputulot	– Reitit ja alustavat aikataulut – Kalustovaatimukset – Minimivaatimus asiakastytyväisyydelle – Västtrafik päättää taksat ja kerää lipputulot
Operaattorin tarjous	– Ehdotus liikennöintisuunnitelmaksi ja palvelutasoksi – Rekisteröidystä matkustajasta maksettava korvaus	– Liikennöintikustannukset – Yksikkökustannukset liikennevolyymin lisäyksiä/ supistuksia varten (Ap, Lkm, Lh)
Korvauseruste	– Korvaus per rekisteröity matkustaja – Korvauksen alentaminen, mikäli tarjouspyynnössä ilmoitettua asiakastytyväisyyttä ei saavuteta	– Kiinteä korvaus 60 - 70 % tarjotusta hinnasta – Muuttuva korvaus 30 - 40 %, SEK/1. sopimusvuoden matkustajamäärä – Max. 4 %:n bonus korkeammasta asiakastytyväisyydestä – Korvauksen alentaminen, mikäli tarjouspyynnössä ilmoitettua asiakastytyväisyyttä ei saavuteta
Kokemukset	– ”Konsepti tuntuu terveeltä”	– Ei vielä kokemuksia

<sup>1)</sup> Stenerik Ringqvist: Public Transport regulation and contract models

### 3 HAASTATTELUT

Työn yhteydessä oli tavoitteena suorittaa yhteensä 6 tilaajahaastattelua ja 6 liikenteenharjoittajahaastattelua. Sen lisäksi tavoitteena oli saada kyselyn avulla haastatteluja vastaavat tiedot 10 tilaajan edustajalta ja 10 liikenteenharjoittajalta. (Haastattelu- ja kyselylomake liitteenä).

Vastaukset saatiin yhteensä 28 henkilöltä.

Haastatteluja ja kyselyjä tehtiin seuraavasti:

	Tilaajat	Liikennöitsijät
Haastatteluja	7	8
Kyselyjä	8	5
Yhteensä	15	13
% tavoitteesta	94 %	81 %

Haastatteluista ja kyselyistä on laadittu yhteenveto, joissa on rinnan tarkasteltu toisaalta tilaajien ja toisaalta liikenteenharjoittajien näkemyksiä. Näkemysten erot esitetään molempien osalta viidessä eri luokassa, jotka ovat:

<b>Vahva kyllä</b>	Vastaajat ovat hyvin yksimielisiä kysyttävän asian hyväksyttävyyden / tarpeellisuuden suhteen
<b>Kyllä</b>	Selvä enemmistö vastaajista pitää asiaa hyväksyttävänä /tarpeellisena
<b>Neutraali</b>	Vastaajien vastaukset jakautuvat, osa on puolesta, osa vastaan
<b>Ei</b>	Selvä enemmistö vastaajista pitää asiaa ei-hyväksyttävänä / tarpeettomana
<b>Vahva ei</b>	Vastaajat ovat hyvin yksimielisiä siitä, että kysyttävä asia ei ole hyväksyttävä / tarpeellinen

Tämän lisäksi yhteenvedoissa havainnollistetaan myös tilaajien ja liikenteenharjoittajien näkemuseroja kolmessa eri luokassa, jotka ovat

<b>Ei eroa</b>	Molempien tahojen näkemykset ovat hyvin yhtenevät
<b>Pieni ero</b>	Näkemyksissä on jonkin verran eroja mutta ne ovat kuitenkin pieniä. Esim. toinen osapuoli pitää asiaa erittäin hyväksyttävänä ("Vahva kyllä") mutta toisen osapuolen mielestä vain hyväksyttävänä ("Kyllä")
<b>Suuri ero</b>	Näkemyserot ovat suuret, toinen kannattaa, toinen vastustaa

Mikäli em. Luonnehdinta (Esim. "Kyllä") on suluissa, merkitsee tämä sitä, että tätä kohtaa koskevia vastauksia tai näkemyksiä on hyvin vähän (bruttosopimuksia koskevissa kysymyksissä < 6, nettosopimuksia koskevissa kysymyksissä < 4).

Näkemykset ja näkemuserot määriteltiin puhtaasti matemaattisesti saatujen vastausten perusteella (Taulukko 3. seuraavalla sivulla).



Taulukko 3: Haastatteluissa ja kyselyissä saatujen näkemyserojen tulkinta

	Kysymyksessä olevien vaihtoehtojen määrä		
	2 (Kyllä/Ei)	3	4
Vastauksille annetut arvot	Kyllä = 1, Ei = 0	Painot 1, 2, 3	Painot 1, 2, 3, 4
Vastausten yhteenlaskettu tulos	Painotettu keskiarvo	Painotettu keskiarvo	Painotettu keskiarvo
Näkemyksen luonnehdinta			
- Vahva Kyllä	Arvo > 0,80	-	-
- Kyllä	Arvo 0,60 – 0,80	-	-
- Neutraali	Arvo 0,40 – 0,60	-	-
- Ei	Arvo 0,20 – 0,40	-	-
- Vahva Ei	Arvo 0,00 – 0,20	-	-
Näkemyserojen luonnehdinta			
- Ei eroa	Ero < 0,11	Ero < 0,21	Ero < 0,31
- Pieni ero	Ero 0,11 – 0,25	Ero 0,21 – 0,40	Ero 0,31 – 0,60
- Suuri ero	Ero > 0,25	Ero > 0,40	Ero > 0,60

Haastattelu- ja kyselytuloksissa painottuvat bruttosopimukset ja suuret kaupungit, koska vastaajien joukossa näiden edustus oli huomattava. Seuraavassa kappaleessa brutto- ja toisaalta netto-/KO-sopimuksia koskevien vastausten yhteenvedot on tulos-tettu erillisinä.

## 4 HAASTATTELUIDEN JA KYSELYIDEN TULOKSET

---

Tulokset on esitetty seuraavassa. Tekstissä ja taulukoissa esitetyt numerot viittaavat haastattelu-/kyselylomakkeen kysymyksiin (ks. liite).

### 1. Tukholman ja Göteborgin mallien soveltuvuus

- a. Haastattelun alussa kysyttiin vastaajien kantaa Ruotsissa käyttöön otettujen kysyntäkannustesopimusten suhteen. Mallien kuvaus on esitetty sivulla 7 taulukossa 2.
- b. Vastauksissa on vaihtelua mutta lievä enemmistö on sitä mieltä, että lähinnä Göteborgin mallin mukaiset nettosopimukset, jossa 30 % tuloista määräytyy rekisteröityjen matkustajamäärien perusteella, voisivat tulla kysymykseen, mikäli kilpailtava alue on suurehko kokonaisuus ja jossa sopimusta hoitava liikenteenharjoittajan alueella ei ole muita liikenteenharjoittajia. Tukholman malli, jossa koko sopimussumma on kytketty 100 %:sti kysynnän kehittymiseen, ei saanut kannatusta.

### 2. Kannustavat elementit

- a. Tilaajan suorittamia asiakastyytyväisyystutkimuksia pidettiin erittäin hyvinä ja niiden luotettavuuden suhteen ei esitetty epäilyjä. Myös HSL:n suorittamia kaluston laatutarkkailuja pidettiin erittäin hyvinä
- b. Kysyntäkannusteen suhteen tilaajat olivat varovaisen myönteisiä mutta liikenteenharjoittajien näkemykset jäivät kokonaisuutena neutraaliksi; osa kannatti, osa vastusti
- c. Ajatusta tuotannon toteutumisasasteen ja kalustopoikkeamien vähäisyyden nostamisesta kannusteeksi sai varsin hyvän vastaanoton. Ajatuksen mukaan nykyisin sanktioituja ajamattomia vuoroja ja kalustopoikkeamia tarkasteltaisiin myös kannustavina elementteinä siltä osin, kun liikenteenharjoittajien suoritukset ylittävät asetetun tavoitetason.
- d. Täsmällisyyteen monet vastaajat eivät ottaneet kantaa. Kantaa ottaneet olivat ajatuksella varovaisen myönteisiä mutta täsmällisyyden mittaaminen kannustavana elementtinä koettiin varsin haastavaksi.
- e. Uutena elementtinä tuotiin esille liikenteenharjoittajan häiriönhallintajärjestelmä. Varsinaista mittaamista tämän suhteen ei esitetty.
- f. Netto-/KO-sopimuksia koskevissa vastauksissa keskeisinä pidettiin luonnollisesti kysyntää ja lipputuloja. Näiden lisäksi myös asiakastyytyväisyystutkimusten tekeminen sai selkeää kannatusta mutta muille kannusteille netto-/KOS-liikenteessä ei nähty tarvetta.

### 3. Suunnittelun vastuunjako

- a. Vastaajat olivat melko yksimielisiä siitä, että liikenteenharjoittajan suunnitteluvapautta tulisi hieman lisätä.

- b. Liikenteenharjoittajien joukossa oli tosin hyvin vahvoja mielipiteitä siitä, että tilaajan tulee vastata reittien ja aikataulujen yksityiskohtaisesta suunnittelusta ja liikenteenharjoittajat sitten liikennöivät niiden mukaisesti.

Taulukko 4.1: Keskeisiä havaintoja – bruttomalli 1-3

	Näkemysero	Tilajaat	Liikenteenharjoittajat
1. Tukholman ja Göteborgin mallien soveltuvuus	Ei eroa	Melko hyvin	Melko hyvin
2. Kannustavat elementit		"Nykyiset hyviä"	"Nykyiset hyviä"
Matkustajamäärä tai sen muutos	Ei eroa	Kyllä	Neutraali
Tilaajan toteuttamat asiakastyytyväisyystutkimukset	Ei eroa	Vahva kyllä	Vahva kyllä
Suunnittelun liikennetuotannon toteutuminen	Ei eroa	Kyllä	Vahva kyllä
Tuotanto toteutettu tarjotulla kalustolla	Suuri ero	Neutraali	Vahva kyllä
Laatutason poikkeamat (liikennepartioiden tms. seuranta)	Pieni ero	Kyllä	Kyllä
Liikenteen täsmällisyys, jos mitattavissa	Ei eroa	(Kyllä)	(Kyllä)
3. Suunnittelun työnjako		"Operaattorille vähän vapautta"	"Operaattorille vähän vapautta"
Tilaaja suunnittelee yksityiskohtaisesti	Ei eroa	2. Paras	2. Paras
Tilaaja suunnittelee, mutta aikatauluissa toleranssi +/- min.	Ei eroa	Paras	Paras
Tilaaja asettaa vuorovälitavoitteet aikajaksoittain	Ei eroa	3. Paras	3. Paras
Tilaaja asettaa palvelutasotavoitteet	Ei eroa	Huonoin	Huonoin

Taulukko 4.2: Keskeisiä havaintoja – KOS-/nettomalli 1-3

	Näkemysero	Tilajaat	Liikenteenharjoittajat
1. Tukholman ja Göteborgin mallien soveltuvuus	Ei eroa	Melko hyvin	Melko hyvin
2. Kannustavat elementit		"Matkustajamäärä ratkaiseva"	"Matkustajamäärä + laadulliset tekijät"
Matkustajamäärä tai sen muutos	Pieni ero	Vahva kyllä	Vahva kyllä
Tilaajan toteuttamat asiakastyytyväisyystutkimukset	Pieni ero	Kyllä	Vahva kyllä
Suunnittelun liikennetuotannon toteutuminen	Suuri ero	Ei	Kyllä
Tuotanto toteutettu tarjotulla kalustolla	Suuri ero	Ei	Kyllä
Laatutason poikkeamat (liikennepartioiden tms. seuranta)	Ei eroa	Neutraali	Neutraali
Liikenteen täsmällisyys, jos mitattavissa (tavoitearvon ylittävä tulos)	Pieni ero	Ei	Neutraali
3. Suunnittelun työnjako		"Operaattorille suuri vapaus"	"Operaattorille suuri vapaus"
Tilaaja suunnittelee yksityiskohtaisesti	Ei eroa	Huonoin	Huonoin
Tilaaja suunnittelee, mutta aikatauluissa toleranssi +/- min.	Pieni ero	3. Paras	3. Paras
Tilaaja asettaa vuorovälitavoitteet aikajaksoittain	Ei eroa	Paras	2. Paras
Tilaaja asettaa palvelutasotavoitteet	Suuri ero	2. Paras	Paras

#### **4. Kalustovaatimukset**

- a. Nykyisiä kalustovaatimuksia tilaajat pitävät yleisesti ottaen kohtuullisen hyvinä ja kaikki osapuolet korostivat erityisesti ympäristövaatimusten tärkeyttä.
- b. Liikenteenharjoittajat kritisoivat nykyisten vaatimusten yksityiskohtaisuutta ja pitäisivät parempana EU-standardin mukaista kalustoa.
- c. Haastatteluissa tuotiin myös esille ”Nordic Bus Project” ja sen tuoma standardisoiva vaikutus.
- d. ELY-tilaajat ja -liikenteenharjoittajat korostivat sitä, että ELY-liikenteessä yksityiskohtaiset kaluston laatuvaatimukset eivät ole tarpeellisia ja ne todennäköisesti vähentäisivät entisestään kiinnostusta maaseutuliikenteen tarjouksia kohtaan.

#### **5. Kannusteiden määrä suhteessa sopimuksen arvoon**

- a. Yleisimmin kannusteiden kokonaisarvo suhteessa sopimukseen asetettiin bruttoliiikenteessä luokkaan 1 – 5 %. Myös suurempia prosentteja esitettiin mutta ne olivat yksittäisiä näkemyksiä.
- b. Netto-/KO-liikenteessä kysynnän/lipputulosten lisänä olevien muiden kannustavien elementtien osuuden tulisi vastaajien mielestä olla 0 – 2 %.

#### **6. Matkustuskysynnän muutoksen peruste**

- a. Muutosta määritettäessä tulee kaikkien vastaajien mieltä ottaa huomioon kysynnän muutos laajemmalla alueella, koska matkustuskysyntään voivat vaikuttaa esimerkiksi yleinen talouden ja työllisyyden kehitys, tilaajan toteuttamat lipunhintojen muutokset tai muut liikenteenharjoittajasta riippumattomat tapahtumat, jotka vaikuttavat sopimuksenalaisen liikenteen kysynnän kehittymiseen.

Taulukko 5.1: Keskeisiä havaintoja – bruttomalli 4-6

	Näkemys-ero	Tilaaajat	Liikenteen-harjoittajat
4. Kalustovaatimukset		"Nykyiset hyviä"	"EU-stand. kalusto/ Nordic Bus Project"
Kokovaatimukset	Pieni ero	Vahva kyllä	Kyllä
Ikävaatimukset	Pieni ero	Vahva kyllä	Kyllä
Ympäristövaatimukset	Ei eroa	Vahva kyllä	Vahva kyllä
Ulkoasua koskevat vaatimukset	Ei eroa	Neutraali	Neutraali
Istuma- ja seisomapaikkavaatimukset	Pieni ero	Kyllä	Vahva kyllä
Sisätilojen mitoitusvaatimukset	Pieni ero	Kyllä	Neutraali
Sisätilojen tilajärjestelyvaatimukset	Pieni ero	Kyllä	Neutraali
5. Kannusteiden määrä suhteessa sopimukseen	Pieni ero	1 – 5 %, 5-10 %	0 – 5 %, 5-10 %, 10-20 %
6. Matkustuskysynnän muutoksen peruste	Ei eroa	Rekisteröity kysyntä + yleiskorjaus	Rekisteröity kysyntä + yleiskorjaus

Taulukko 5.2: Keskeisiä havaintoja – KOS-/nettomalli 4-6

	Näkemys-ero	Tilaaajat	Liikenteen-harjoittajat
4. Kalustovaatimukset		"Nykyiset hyviä"	"EU-stand. kalusto/ Nordic Bus Project"
Kokovaatimukset	Pieni ero	Neutraali	Ei
Ikävaatimukset	Pieni ero	Kyllä	Vahva kyllä
Ympäristövaatimukset	Pieni ero	Vahva kyllä	Vahva kyllä
Ulkoasua koskevat vaatimukset	Ei eroa	Neutraali	Neutraali
Istuma- ja seisomapaikkavaatimukset	Ei eroa	Neutraali	Neutraali
Sisätilojen mitoitusvaatimukset	Ei eroa	Vahva ei	Vahva ei
Sisätilojen tilajärjestelyvaatimukset	Suuri ero	Kyllä	Ei
5. Kannusteiden määrä suhteessa sopimukseen	Ei eroa	0 – 2 %	0 – 2 %
6. Matkustuskysynnän muutoksen peruste		Vähän vastauksia	Vähän vastauksia

## 7. Kannustavien elementtien painotus

- Matkustuskysynnän huomioon ottaminen sai sekä kannatusta että vastustusta molempien osapuolten keskuudessa. Taulukossa 6.1. esiintyvät suuret prosentit kertovat siitä, että kyselyissä osa vastaajista oli vastauksessaan ilmoittanut ikään kuin nettosopimuksen prosenttiosuudet.
- Asiakastyytyväisyystutkimukset saavuttivat jakamattoman suosion suurissa kaupungeissa, joissa niitä tehdään. Useimmin asiakastyytyväisyyden painoarvo kokonaiskannusteesta asetettiin 30 – 70 %: iin
- Kannusteet tuotannon toteutumisesta ja vähäisistä kalustopoikkeamista, siellä missä niitä haluttiin asettaa, katsottiin luokkaan 5 – 20 % kokonaiskannusteista
- Tilaaajan seurantojen perusteella maksettavien kannustepalkkioiden osuus kokonaiskannusteesta asetettiin ikään luokkaan 5 – 20 %.

## 8. Tuotannon toteutuminen kannusteeksi: Kyllä

## 9. Painoarvojen muuttuminen sopimuskauden aikana

- Painojen muuttamiseen sopimuskauden aikana ei nähty tarvetta

## 10. Kannusteiden maksaminen

- Liikenteenharjoittajien mukaan kannusteet pitäisi maksaa mahdollisimman usein, jotta niiden yhteys suoritukseen olisi vielä muistissa. Tilaaajien vastauksissa painottui se, että kk-kohtaiseen seurantaan ei vielä päästä.

Taulukko 6.1: Keskeisiä havaintoja – bruttomalli 7-10

	Näkemysero	Tilaaajat	Liikenteenharjoittajat
7. Kannustavien elementtien painotus		”Ehkä matkustajakannusteita”	”Matkustajakannusteille Kyllä ja Ei”
Matkustajamäärä tai sen muutos	Pieni ero	0 %, 10 – 20 %, 50 %	0 %, 5-30 %, 40-60 %
Tilaaajan toteuttamat asiakastyytyväisyystutkimukset	Pieni ero	5 %, 20-50%, 65-100%	10 – 30 %, 60 - 80 %
Suunnitellun liikennetuotannon toteutuminen	Pieni ero	5 – 33 %	5 – 30 %, 50 %, 75 %
Tuotanto toteutettu tarjotulla kalustolla	Ei eroa	5 – 20 %	5 – 20 %
Laatutason poikkeamat (liikennepartioiden tms. seuranta)	Ei eroa	5 – 20 %	5 – 20 %
Liikenteen täsmällisyys, jos mitattavissa	Ei eroa	0 – 20 %	0 – 20 %
8. Tuotannon 100 % toteutuminen kannusteeksi	Pieni ero	Vahva kyllä	Vahva kyllä
9. Painoarvojen muuttuminen sopimuskauden aikana	Ei eroa	Neutraali	Kyllä
10. Kannusteiden maksaminen	Suuri ero	2 krt/vuosi	4-12 krt/vuosi

Taulukko 6.2: Keskeisiä havaintoja – KOS-/nettomalli 7-10

	Näkemysero	Tilaaajat	Liikenteenharjoittajat
7. Kannustavien elementtien painotus		"Ei määritelty"	"Ei määritelty"
Matkustajamäärä tai sen muutos		Vähän vastauksia	Vähän vastauksia
Tilaaajan toteuttamat asiakastyytyväisyystutkimukset		Vähän vastauksia	Vähän vastauksia
Suunnitellun liikennetuotannon toteutuminen		Vähän vastauksia	Vähän vastauksia
Tuotanto toteutettu tarjotulla kalustolla		Vähän vastauksia	Vähän vastauksia
Laatutason poikkeamat (liikennepartioiden tms. seuranta)		Vähän vastauksia	Vähän vastauksia
Liikenteen täsmällisyys, jos mitattavissa (tavoitearvon ylittävä tulos)		Vähän vastauksia	Vähän vastauksia
8. Tuotannon 100 % toteutuminen kannusteeksi	Suuri ero	Kyllä	Vahva kyllä
9. Painoarvojen muuttuminen sopimuskauden aikana	Suuri ero	Kyllä	Neutraali
10. Kannusteiden maksaminen	Suuri ero	2 krt/vuosi	4 krt/vuosi

## 11. Käytettävät sanktiot

- Ajamattomat vuorot nähtiin sekä tilaajien että liikenteenharjoittajien keskuudessa täysin selkeänä ja välttämättömänä sanktiomuotona kaupunkikoosta riippumatta.
- Väärän kalusto käytön sanktiointia pidettiin suurissa kaupungeissa tarpeellisena. Netto-/KO-sopimuksissa väärän kaluston sanktioimista pidettiin tarpeettomana.
- Huonon asiakaspalvelun sanktioimista pidettiin tarpeellisena Turussa ja Tampereella, joissa se on käytössä, HSL-alueella näytön osoittamista pidettiin varsin vaikeana. KOS-liikenteessä taas lipputulot pitävät tästä huolen.
- Tilaaajan laatusurantaan perustuvaa sanktiointia ei ole muualla kuin HSL-alueella eikä sitä katsottu muualla tarpeelliseksi.

## 12. Rahamääräiset sanktiot

- Sanktiot voivat olla selkeitä rahamääräisiä yksikköhintoja.

## 13. Sanktiokatto

- Tilaaajien näkemyksen mukaan sanktiokatolle ei ole tarvetta.
- Osa liikenteenharjoittajista näki sanktiokaton tarpeellisena
- Esille tuli myös näkemys siitä, että sanktiokatto olisi ehdoton raja, jonka rikkominen johtaisi sopimuksen välittömään purkuun.

#### 14. Sanktioiden periminen

- a. Sanktiot tulisi periä kuukausittain.

#### 15. Viimeisen vuoden erityiskeinot

- a. Viimeisen vuoden erityiskeinoja kukaan ei nähnyt tarpeelliseksi. Mahdollisten erityiskeinojen nähtiin vain monimutkaistavan sopimuksia.
- b. Yleisesti todettiin, että sopimus on voimassa viimeiseen päivään saakka sanktioineen ja kannustimineen.

#### 16. Tarjousvaiheessa tiedossa olevien muutosten riski

- a. Mielipiteet sekä tilaajien että operaattoreiden keskuudessa jakoutuivat siten, että niin tilaajan vastuu kuin liikenteenharjoittajankin vastuu sai kannatusta.

#### 17. Sopimuskaudella ilmaantuvien muutosten riski

- a. Tilaajien mielestä päävastuu muutosten aiheuttamista matkustajamäärä- ja asiakastytyväisyysriskeistä on tilaajalla mutta liikenteenharjoittajakaan ei voi kokonaan vapauttaa itseään vastuusta. Tilaajan riski korostuu tapauksissa, jossa julkisen vallan toimenpiteet aiheuttavat muutoksia liikenteenharjoittajan tulonmuodostukseen.
- b. Liikenteenharjoittajien enemmistö katsoi, että muutosriski on yksiselitteisesti tilaajalla mutta osa katsoi, että liikenteenharjoittajallakin tulee olla tietty riski muutoksista.

Taulukko 7.1: Keskeisiä havaintoja – bruttomalli 11-17

	Näkemysero	Tilaajat	Liikenteenharjoittajat
11. Käytettävät sanktiot		"Nykyiset hyviä"	"Nykyiset hyviä"
Ajamattomat vuorot	Ei eroa	Vahva kyllä	Vahva kyllä
Väärä kalusto	Pieni ero	Vahva kyllä	Kyllä
Huono asiakaspalvelu	Pieni ero	Kyllä	Neutraali
Tilaajan laatureuranta	Ei eroa	Vahva kyllä	Vahva kyllä
12. Rahamääräiset sanktiot	Ei eroa	Vahva kyllä	Vahva kyllä
13. Sanktiokatto	Pieni ero	Ei	Neutraali
14. Sanktioiden maksaminen	Ei eroa	12 krt/vuosi	12 krt/vuosi
15. Viimeisen vuoden erityiskeinot	Pieni ero	Vahva ei	Ei
16. Tarjousvaiheessa tiedossa olevien muutosten riski	Pieni ero	Tilaaja/operaattori	Operaattori/tilaaja
17. Sopimuskaudella ilmaantuvien muutosten riski		"Jaettu"	"Tilaaja"
Julkisen toimipaikan avaaminen tai sulkeminen	Ei eroa	Tilaaja	Tilaaja
Yksityisen toimipaikan avaaminen tai sulkeminen	Pieni ero	Tilaaja/operaattori	Tilaaja
Matkustuskysynnän kannalta merkittävät tie-/katutyöt	Pieni ero	Tilaaja/operaattori	Tilaaja



Taulukko 7.2: Keskeisiä havaintoja – KOS-/nettomalli 11-17

	Näkemysero	Tilaaajat	Liikenteenharjoittajat
11. Käytettävät sanktiot		"Nykyiset aika Ok"	"Nykyiset aika Ok"
Ajamattomat vuorot	Ei eroa	Vahva kyllä	Vahva kyllä
Väärä kalusto	Ei eroa	Kyllä	Kyllä
Huono asiakaspalvelu	Suuri ero	Vahva ei	Neutraali
Tilaaajan laatusuuranta	Pieni ero	Ei	Neutraali
12. Rahamääräiset sanktiot	Ei eroa	Vahva kyllä	Vahva kyllä
13. Sanktiokatto	Ei eroa	Ei	Neutraali
14. Sanktioiden maksaminen	Ei eroa	12 krt/vuosi	12 krt/vuosi
15. Viimeisen vuoden erityiskeinot	Ei eroa	Vahva ei	Vahva ei
16. Tarjousvaiheessa tiedossa olevien muutosten riski	Ei eroa	Operaattori	Operaattori
17. Sopimuskaudella ilmaantuvien muutosten riski		"Tilaaaja"	"Tilaaaja"
Julkisen toimipaikan avaaminen tai sulkeminen	Ei eroa	Tilaaaja	Tilaaaja
Yksityisen toimipaikan avaaminen tai sulkeminen	Suuri ero	Operaattori	Tilaaaja
Matkustuskysynnän kannalta merkittävät tie-/katutyöt	Ei eroa	Tilaaaja	Tilaaaja

## 18. Käytettävä indeksi

- Tilaaajien näkemyksen mukaan soveltuvin indeksi on Tilastokeskuksen julkaisema linja-autoliikenteen kokonaisindeksi
- Liikenteenharjoittajat korostivat, että indeksin tulisi olla liikennetyyppi-kohtainen, joka paremmin seuraa kustannuskehitystä ko. tyyppin liikenteessä.
- Liikenteenharjoittajapuolelta esille nousi ajatus, että indeksi tulisi muodostaa niin, että painoarvoina käytettäisiin liikennetyyppi-kohtaisia painoarvoja mutta kustannusmuutoksina käytettäisiin koko linja-autoalaa koskevia kustannusmuutoksia

## 19. Indeksitarkistusten maksaminen

- Tilaaajien mielestä hinnan tarkistus neljä kertaa vuodessa on riittävä.
- Liikenteenharjoittajista enemmistö katsoi, että indeksin tarkistaminen tulisi tapahtua kerran kuukaudessa.

## 20. Indeksitarkistusten merkitys kannusteena

- Indeksitarkistuksia pidettiin melko tai hyvin merkittävinä.

## 21. Lähtötietojen tarve

- Liikenteenharjoittajat katsoivat, että tilaaajan tulee toimittaa tarjouspyynnön yhteydessä kattava paketti lähtötietoja, joihin tukeutuen liikenteenharjoittaja voi jättää tarjouksensa.

- b. Tilajaat pitivät niin ikään lähtötietopakettien antamista varsin tärkeänä mutta varoivat sitä, että se tulkittaisiin täysin kattavaksi. Liikenteenharjoittajalle pitää olla myös velvollisuus selvittää ja arvioida sopimuskaudella mahdollisesti tapahtuvia muutostekijöitä.

Taulukko 8.1: Keskeisiä havaintoja – bruttomalli 18-21

	Näkemysero	Tilajaat	Liikenteenharjoittajat
18. Indeksi	Suuri ero	Kokonaisindeksi	Liikennetyyppi-kohtainen indeksi
19. Indeksitarkistusten frekvenssi	Suuri ero	4 krt/vuosi	12 krt/vuosi
20. Indeksitarkistusten merkitys kannusteena	Pieni ero	Melko merkittävä	Erittäin merkittävä
21. Lähtötietojen tarve, jos kilpailtavassa sopimuksessa kannustavia elementtejä	Ei eroa	"Kattavat tiedot mutta vastuuta oltava myös operaattorilla"	"Kaikki tiedot"
Lipputulotiedot	Ei eroa	Kyllä	Kyllä
Matkustajamäärätiedot	Ei eroa	Vahva kyllä	Vahva kyllä
Tiedot liikenteen toteutumisesta edeltävältä sopimuskaudelta	Pieni ero	Vahva kyllä	Vahva kyllä
Laatututkimusten tiedot edeltävältä sopimuskaudelta	Pieni ero	Vahva kyllä	Vahva kyllä
Maksetut kannusteet ja sanktiot edeltävältä sopimuskaudelta	Suuri ero	Kyllä	Vahva kyllä
Tilajaan selvitys maankäytön kehittämisestä	Pieni ero	Kyllä	Vahva kyllä
Väestöennusteet	Suuri ero	Neutraali	Vahva kyllä
Tiedossa olevat rakennushankkeet kilpailualueella	Suuri ero	Kyllä	Vahva kyllä

Taulukko 8.2: Keskeisiä havaintoja – KOS-/nettomalli 18-21

	Näkemysero	Tilajaat	Liikenteenharjoittajat
18. Indeksi	Suuri ero	Kokonaisindeksi	Liikennetyyppi-kohtainen indeksi
19. Indeksitarkistusten frekvenssi	Suuri ero	4 krt/vuosi	12 krt/vuosi
20. Indeksitarkistusten merkitys kannusteena	Ei eroa	Vähän merkittävä	Vähän merkittävä
21. Lähtötietojen tarve, jos kilpailtavassa sopimuksessa kannustavia elementtejä	Ei eroa	"Kattavat tiedot mutta vastuuta oltava myös operaattorilla"	"Kaikki tiedot"
Lipputulotiedot	Ei eroa	Vahva kyllä	Vahva kyllä
Matkustajamäärätiedot	Ei eroa	Vahva kyllä	Vahva kyllä
Tiedot liikenteen toteutumisesta edeltävältä sopimuskaudelta	Pieni ero	Vahva kyllä	Vahva kyllä
Laatututkimusten tiedot edeltävältä sopimuskaudelta	Pieni ero	Vahva kyllä	Vahva kyllä
Maksetut kannusteet ja sanktiot edeltävältä sopimuskaudelta	Pieni ero	Kyllä	Vahva kyllä
Tilajaan selvitys maankäytön kehittämisestä	Pieni ero	Vahva kyllä	Vahva kyllä
Väestöennusteet	Suuri ero	Neutraali	Vahva kyllä
Tiedossa olevat rakennushankkeet kilpailualueella	Pieni ero	Vahva kyllä	Vahva kyllä

**22. Voiko kannustavien elementtien kustannusta määritellä?**

- a. Kannusteen saavuttamiseksi tai sanktion välttämiseksi tarvittava lisäpanostus voidaan kysymykseen vastanneiden mukaan teoriassa määritellä.
- b. Joka tapauksessa kannusteen tulisi olla sellainen, että sen saavuttaminen on mahdollista ja että kannuste tuottaa enemmän kuin sen saavuttamiseksi liikenteenharjoittaja joutuu panostamaan.
- c. Samoin sanktion tulee olla suurempi kuin panostus siihen, että sanktio vältetään.

**23. Kannusteiden laatiminen eri kaupunkikokoluokille**

- a. Kaikki vastaajat katsoivat, että eri kokoluokille on täysin välttämätöntä laatia omat järjestelmänsä, tosin runko voisi olla sama.

**24. Turhaa raportointi**

- a. Nykyisiin sopimuksiin liittyvä raportointi on kaikkien vastaajien mukaan tarpeellista eivätkä tilaajat edellytä ns. turhaa raportointia.

**25. Tarjousvertailun pisteytys**

- a. Yleisesti ottaen nykyisiä pisteytyksiä pidettiin kohtalaisen onnistuneina.
- b. Haastattelun yhteydessä tosin useampi vastaaja katsoi, että hinnan painoarvo näyttää turhan suurelta, vaikka se ei sitä käytännössä olekaan.
- c. Hinnan ja kaluston laadun pisteytystä kukaan ei asettanut kyseenalaiseksi, jos kohta muutama tilaaja ja liikenteenharjoittaja katsoivat, että pelkkä hintakilpailu on ELY-liikenteessä riittävä.
- d. Hinnan painoarvo asettui vastauksissa 50 – 100 %:n välille
- e. Kaluston painoarvo asettui vastauksissa 0 – 50 %:n välille.
- f. Kysymys nykyisen laadun huomioon ottamisesta tarjousvertailussa herätti kahdenlaisia ajatuksia;
  - i. Osa piti laadun huomioon ottamista hyvin tarpeellisena, jos kohta kaikki totesivat sen olevan hyvin haasteellista ja johtavan todennäköisesti asian haastamiseen markkinaoikeuteen.
  - ii. Osa liikenteenharjoittajista sen sijaan suhtautui laadun huomioon ottamiseen täysin kielteisesti perustellen sitä sillä, että se muodostaa markkinoille pääsyn esteen, koska mahdollisille uusille tarjoajille ei voida muodostaa objektiivisesti laatuasteita, kuten nykyisille liikenteenharjoittajille voidaan.
  - iii. Niiden vastaajien joukossa, jotka suhtautuivat laatuhistorian mukaan ottamiseen positiivisesti, laatuhistorian painoarvo vertailuperusteena asettui 1 – 5 %:n (erään mukaan 30 %:n) luokkaan.

## 26. Muut kannustavat elementit

- Uusia kannustavia elementtejä ei haastatteluissa ja kyselyissä juuri tullut esille.
- Erään liikenteenharjoittajan mielestä häiriötilanteiden hyvästä hoidosta tulisi maksaa kannusteita.

Taulukko 9.1: Keskeisiä havaintoja – bruttomalli 22-26

	Näkemys-ero	Tilaaajat	Liikenteenharjoittajat
22. Voiko kannustavien elementtien kustannusta määritellä		"Kyllä"	"Kyllä"
Tuleeko kannusteen olla suurempi kuin sen saavuttamisen panos?	Pieni ero	Kyllä	Vahva kyllä
Tuleeko sanktion olla suurempi kuin sen välttämisen panos?	Ei eroa	Kyllä	Vahva kyllä
23. Eri kannuste- ja sanktiojärjestelmät eri kokoluokille	Ei eroa	Vahva kyllä	Vahva kyllä
24. Turha raportointi	Pieni ero	Vahva ei	Ei
25. Tarjousvertailun pisteytys		"Nykyinen aika hyvä"	"Nykyinen aika hyvä"
Hinta	Ei eroa	50 – 100 %	50 – 100 %
Kalusto	Ei eroa	5 – 50 %	5 – 25 %
Laatuhistoria	Suuri ero	0 %, 1-5 %	0 %, 2 – 3%, 30 %
Innovaatiot		Muutamalla	Muutamalla
26. Muut kannustavat elementit		Ei ole	Häiriötilanteiden hoito

Taulukko 9.2: Keskeisiä havaintoja – KOS-/nettomalli 22-26

	Näkemys-ero	Tilaaajat	Liikenteenharjoittajat
22. Voiko kannustavien elementtien kustannusta määritellä		"Kyllä"	"Kyllä"
Tuleeko kannusteen olla suurempi kuin sen saavuttamisen panos?	Ei eroa	Vahva kyllä	Vahva kyllä
Tuleeko sanktion olla suurempi kuin sen välttämisen panos?	Ei eroa	Vahva kyllä	Vahva kyllä
23. Eri kannuste- ja sanktiojärjestelmät eri kokoluokille	Ei eroa	Vahva kyllä	Vahva kyllä
24. Turha raportointi	Ei eroa	Vahva ei	Ei
25. Tarjousvertailun pisteytys		"Nykyinen aika hyvä"	"Nykyinen aika hyvä"
Hinta	Ei eroa	85 – 100 %	65 – 90 %
Kalusto	Ei eroa	0 – 15 %	10 – 20 %
Laatuhistoria	Suuri ero	Mahdollinen	Vahva ei
Innovaatiot		Muutamalla	Muutamalla
26. Muut kannustavat elementit		Ei ole	Häiriötilanteiden hoito

**27. Nykyisissä sopimuksissa erityisen huonoa**

- a. Erityisen huonoa ei sopimuksissa katsottu olevan, mainintoja kuitenkin sai
  - i. Kaluston uusiutuminen pitkissä sopimuksissa (tilaajat)
  - ii. Hinnan suuri painoarvo kilpailutuksessa ja suuret muutosrajat sopimuskauden aikana (liikenteenharjoittajat)

**28. Nykyisissä sopimuksissa erityisen hyvää**

- a. Ennustettavaa toimintaa, varma kassavirta ja hyvät laatupalkkiojärjestelmät (sic)

**29. Muutosrajat**

- a. Tilaajien keskuudessa nykyisiä muutosrajoja pidetään pääsääntöisesti hyvinä
- b. Liikenteenharjoittajat kritisoivat liian suuria muutosrajoja, erityisesti sellaiset tapaukset saavat kritiikkiä, joissa tilaaja on supistanut liikennettä jo ennen sopimuskauden alkamista.
- c. Eräiden liikenteenharjoittajien taholta esitettiin, että autopäivän muutosrajan pitäisi olla joko 0 % tai ainakin nykyistä pienempi, koska autopäivään sisältyvät sekä auton pääomakustannukset että muut kiinteät kustannukset, jotka liikenteenharjoittaja on tarjoukseensa laskenut.
- d. Vastaavasti tunti- ja kilometrikustannusten muutosrajaa voisi jopa suurentaa, koska niiden kustannusten sopeuttaminen muuttuneeseen tilanteeseen on huomattavasti helpompaa kuin autopäiväkustannusten.

Taulukko 10.1: Keskeisiä havaintoja – bruttomalli 27-29

	Näkemys-ero	Tilaaajat	Liikenteen-harjoittajat
27. Nykyisissä sopimuksissa erityisen huonoa		Kaluston uusimistarve pidemmissä sopimuksissa?	Hinnan painoarvo, suuret muutosrajat
28. Nykyisissä sopimuksissa erityisen hyvää		Ennustettavaa toimintaa	Varma kassavirta, hyvät laatupalkkiojärjestelmät
29. Muutosrajat		”Nykyiset aika hyviä”	”Supistamisen rajoja pienennettävä”
Autopäivämuutokset yhden vuoden aikana	Pieni ero	5 – 15 %	0 – 10 %, 20 %
Muut suoritemuutokset yhden vuoden aikana	Pieni ero	5 – 15 %	5 – 20 %
Autopäivämuutokset sopimuskauden aikana	Pieni ero	10 – 20 %	5 – 20 %, 30 %
Muut suoritemuutokset sopimuskauden aikana	Pieni ero	10 – 30 %	5 – 30 %

Taulukko 10.2: Keskeisiä havaintoja – KOS-/nettomalli 27-29

	Näkemys-ero	Tilaaajat	Liikenteen-harjoittajat
27. Nykyisissä sopimuksissa erityisen huonoa		Kaluston uusimistarve pidemmissä sopimuksissa?	Hinnan painoarvo, suuret muutosrajat
28. Nykyisissä sopimuksissa erityisen hyvää			
29. Muutosrajat		”Nykyiset aika hyviä”	”Supistamisen rajoja pienennettävä”
Autopäivämuutokset yhden vuoden aikana	Pieni ero	5 – 15 %	0 – 10 %, 20 %
Muut suoritemuutokset yhden vuoden aikana	Pieni ero	5 – 15 %	5 – 20 %
Autopäivämuutokset sopimuskauden aikana	Pieni ero	10 – 20 %	5 – 20 %, 30 %
Muut suoritemuutokset sopimuskauden aikana	Pieni ero	10 – 30 %	5 – 30 %

## 5 KANNUSTEIDEN KUVAUS

---

Sopimusten kannustavuutta kehittämällä tavoitellaan joukkoliikenteen kilpailukyvyyn kehittämistä – parempaa matkustajatytyvääisyyttä, kasvavaa kysyntää ja joukkoliikenteen korkeampaa kulkumuoto-osuutta. Jotta näihin tavoitteisiin päästään pitää myös bussiliikennemarkkinoiden olla toimivia; parempi kannustavuus houkuttelee myös lisää tarjontaa ja parempia tarjouksia.

Kaikessa toiminnassa mielikuva on tärkeä, niin myös joukkoliikenteessä. Kun bussiliikenteen sopimuksia uudistetaan ja niiden kannustavuutta lisätään, on uudistus tuotava esille siten, että se viestii palvelukonseptin kehittymisestä esimerkiksi seuraavasti:

- Asiakaskokemus ohjaa toimintaa
- Kilpailuttaminen kesyttää kustannukset
- Avoin innovaatioalusta uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämiseksi.

Kilpailutetuilla bussiliikennemarkkinoilla on periaatteessa kaksi vaihetta:

1. Kilpailuvaihe ja
2. Sopimuskausi

**Kilpailuvaiheessa** tilaajat ja liikenteenharjoittajat keskittyvät omiin rooleihinsa. Tilaajat luovat syrjimättömät, rehelliset ja houkuttelevat kilpailuttamisperiaatteet, joiden puitteissa kilpailu käydään. Liikenteenharjoittajat puolestaan laativat tarjouksensa ottamalla huomioon tarjouskilpailun ehdot, omat lähtökohtansa sekä markkinatilanteen ja pyrkivät tekemään tilaajan kannalta mahdollisimman hyvän tarjouksen ja omalta kannaltaan mahdollisimman kannattavan tarjouksen, mikä johtaa kilpailussa menestymiseen ja sopimukseen.

**Sopimuskausivaiheessa** tilaajan ja liikenteenharjoittajan suhteen tulee muuntua kumppanuussuhteeksi, jossa pyritään sopimuksen asettamisessa raameissa parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Tilaajan kannalta tämä merkitsee luvattua palvelua, joka tuottaa korkeaa asiakastytyvääisyyttä ja kasvavaa kysyntää. Liikenteenharjoittajan kannalta tämä merkitsee sopimuksen mukaista tuottotasoa, jota nostaa hyvätasoisen tuotetun laadun perusteella tilaajan maksamat kannusteet.

Jotta tavoitteisiin päästään, edellyttää se:

### 1. Tilaajilta, että

- Fokus on edellytysten luomisessa sille, että liikenteenharjoittajat voivat tuottaa asiakkaille mahdollisimman hyvää ja houkuttelevaa bussiliikennettä.

### 2. Liikenteenharjoittajilta, että

- Fokus on asiakastytyvääisyydessä, ei lyhyen tähtäimen kustannussäästöissä.

### 3. Molemmilta, että

- Yhteistoiminta on Win-Win-tulokseen tähtäävää aitoa kumppanuutta.

Jotta kumppanuudesta saataisiin mahdollisimman suuri hyöty ja jotta turhat ristiriidat voitaisiin ratkaista tulisi kumppanuuden tasoa myös arvioida säännöllisesti. Arvio tulisi tehdä esimerkiksi kerran vuodessa ja tällöin tulisi arvioida ainakin seuraavia asioita:

1. Onko osapuolilla yhteinen tavoite substanssin suhteen?
2. Onko osapuolilla yhteinen tavoite toimintatapojen suhteen?
3. Onko toiminta yhdessä kehittämistä ja kehittymistä?
4. Onko osapuolilla yhteinen pyrkimys pitkän tähtäimen win-win -tilanteeseen?
5. Ovatko keskeiset arvot samankaltaisia?
6. Onko toimintakulttuuri kumppanuuden rajapinnassa yhdenmukaista?
7. Siirtyykö osapuolten välillä oppimista ja osaamista?
8. Onko informaatio toiselle osapuolelle avointa?
9. Tavoitellaanko yhdessä korkeampaa tuottavuutta ja vaikuttavuutta?
10. Vallitseeko kumppanuuden kohteen kehittämisestä yhteinen näkemys?
11. Altistutaanko keskinäiselle kritiikille?
12. Ovatko ristiriitojen ratkaisumenettelyt kunnossa?

Mikäli em. asioiden voidaan todeta olevan kohtuullisen hyvässä kunnossa ovat edellytykset hyvälle ja laadukkaalle joukkoliikennepalvelulle olemassa.

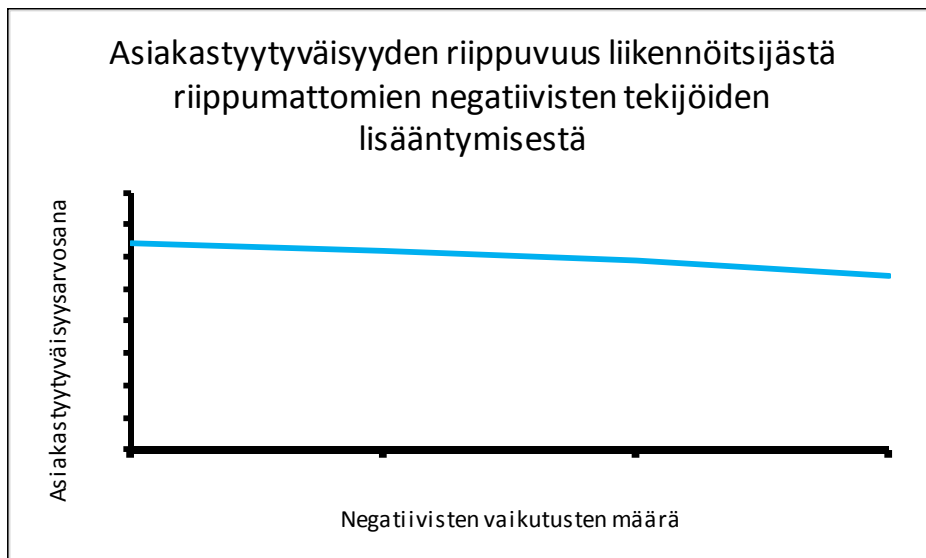
## 5.1 ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Kaikki tilaajat ja liikenteenharjoittajat pitävät asiakastyytyväisyyden mittaamista olennaisena mittarina, jonka perusteella kannusteita voidaan ja tulee maksaa. Epäilyjä mitaustulosten epäluotettavuudesta ei esiinny. Seuduilla, joissa asiakastyytyväisyystutkimuksia ei vielä tehdä sekä tilaajat että liikenteenharjoittajat kokevat, että ne olisivat tarpeellisia.

Myös tässä ehdotuksessa asiakastyytyväisyys kannusteena nostetaan tärkeimmäksi kannusteeksi. Soveltuva se on kaupunkien bruttosopimusliikenteeseen. Nettosopimuksissa-kin asiakastyytyväisyyttä voidaan luontevasti käyttää. Maaseutuliikenteen netto- ja KO-sopimukseen sekä mahdollisiin bruttosopimukseen asiakastyytyväisyys kannusteiden maksamisen perusteena ei varsinaisesti sovellu, koska matkustajamäärät niissä ovat pieniä ja asiakastyytyväisyystutkimusten toteuttaminen suhteessa niistä saatavaan hyötyyn on varsin kyseenalainen.

Ainoa asiakastyytyväisyystutkimukseen liittyvä esille tullut ongelma haastatteluissa oli se, että jos tilaajan liikennesuunnittelu on syytä tai toisesta epäonnistunut tai liikenneolosuhteet ovat esim. katutöiden vuoksi heikentyneet niin nämä vaikuttavat myös asiakastyytyväisyyteen. Kuva 1. havainnollistaa sitä, miten asiakastyytyväisyys muuttuu, jos liikenteenharjoittajasta riippumattomat negatiiviset vaikutukset lisääntyvät.



**Kuva 1.**

Negatiivisten tekijöiden vaikutusta asiakastyytyvyyteen ei voi yksiselitteisesti määrittellä mutta ne tulisi tapauskohtaisesti ottaa huomioon.

**Ehdotus asiakastyytyväisyyskannusteiksi** (ks. myös taulukko 11.):

- Soveltuu käytettäväksi kaupunkiliikenteessä ja bruttosopimuksissa.
- Sekä tilaajat että liikenteenharjoittajat pitävät asiakastyytyväisyyskannusteen käyttöä erittäin tärkeänä.
- Maksimikannusteeksi esitetään 4 %: ia sopimussummasta (keskisuuret kaupungit 3 %: ia sopimussummasta).
- Maksimikannuste määräytyy sen perusteella, että laskennallisesti liikenteenharjoittaja voi päästä huippusuoritukseen (olennaiseen laadun parantamiseen) noin 2 %:n lisäpanostuksella. Tämä panostus heijastuu myös muuhun laadun parantamiseen (mm. ajamattomat, kalustopoikkeamat, kaluston kunto). Taulukossa 11 olennaisen laadun parantamisen edellyttämä lisäpanostus on esitetty haarukkana 1,5 – 3,0 % (keskisuuret kaupungit 1,0 – 2,5 %).
- Maksimikannusteesta noin puolet kuluisi siis laadun parantamiseksi uhrattuun panostukseen ja toinen puoli muodostaisi liikenteenharjoittajaa kannustavan elementin.
- Keskimääräinen kannuste asettunee pitkällä tähtäimellä noin 2 %:in tasoon sopimussummasta laskettuna. Tämä muodostaa myös sen tason, mihin tilaajan tulee varautua.
- Suurissa kaupungeissa kannustevaraukset olisivat yhteensä noin 8 M€ ja keskiuurissa kaupungeissa noin 2 M€ vuodessa.

- HSL-alueella tutkimuksella kerätään vuosittain tiedot noin 45.000 matkustajan matkustuskokemuksesta. Asiakastyytyväisyystutkimuksia tulisi tehdä puoli-vuosittain muualla kuin HSL-alueella (Tampere, Turku, keskisuuret kaupungit) noin 150 – 200 kpl/linja. Tällä tavoitetaan luokkaa 0,02 % kaikista matkustajista.
- Asiakastyytyväisyystutkimusten erilliskustannukset ovat HSL-alueella 150.000 €/vuosi. Muissa kaupungeissa kustannukset jäävät korkeimmillaan muutamaa 10.000 €: on.
- Tapauskohtaista kannustetta määriteltäessä tilaajan tulee ottaa huomioon mahdolliset ulkopuolisesta tekijästä johtuvat asiakastyytyväisyyden muutokset.

Taulukko 11: Asiakastyytyväisyys on kannusteista paras

Kaupunki-/aluekoko	Isot kaupungit (HSL, Tampere, Turku)	Keskisuuret kaupungit	ELY:t
Kannusteen soveltuvuus	Kyllä	Kyllä	Ei
Tilaajien näkemys	Vahva kyllä	Vahva kyllä	(Kyllä)
Liikenteenharjoittajien näkemys	Vahva kyllä	(Kyllä)	Vahva kyllä
Maksimikannuste (% korvauksesta)	4 %	3 %	-
Maksimikannusteet/v. (M€)	16 M€	4 M€	-
Kannustevaraukset/v. (50 % maksimista, M€)	8 M€	2 M€	-
Huippusuorituksen edellyttämä liikenteenharjoittajan lisäpanostus, % kokonaiskustannuksista	1,5 – 3,0 %	1,0 – 2,5 %	-
Asiakastyytyväisyyskyselyiden määrä, % matkustajista	0,02 %	0,02 %	-
Asiakastyytyväisyyskyselyiden kust./v. (M€)	0,25 M€	<0,05 M€	-
Epävarmuustekijöitä	Epäonnistunut aikataulusuunnittelu, suuret tie-/katujärjestelyt yms.		-

## 5.2 KALUSTON LAATUTASON SEURANTA

HSL suorittaa kaluston laadun seuranta, jossa havainnoidaan mm. istuinten, lattioiden, ikkunoiden ym. kalustoon liittyvien ominaisuuksien kuntoa. Samalla havainnoidaan myös tilaajan liikennevälineissä edellyttämän informaation esiintymistä ja kuntoa.

Enemmistö tilaajista ja miltei kaikki liikenteenharjoittajat pitävät tilaajan järjestämää laatuseuranta olennaisena mittarina, jonka perusteella kannusteita voidaan ja tulee maksaa. Seuduilla, joissa mittauksia ei tehdä osa tilaajista kokee, että laatumittausten toteuttamisen vaatima resurssitarve on suurten kaupunkien ulkopuolella liian suuri saavutettuun hyötyyn nähden. Tämän vuoksi laadun mittausjärjestelmää ei ole perusteltua ulottaa keskisuuriin kaupunkeihin eikä ELY-liikenteeseen

Ainoa esille tullut mahdollinen ongelma on se, että laadun parantuessa myös laatuseuranta tekevien henkilöiden vaatimustaso nousee. HSL:n sopimuksissa tämän vaikutus on eliminoitu sillä, että paras 1/3 linjoista saa kannustepalkkiona 1,0 % sopimussummasta, toiseksi paras 1/3 linjoista saa 0,5 % ja huonoin 1/3 ei saa mitään.

**Ehdotus teknisen laadun kannusteiksi (ks. myös taulukko 12.)**

- Soveltuu käytettäväksi suurissa kaupungeissa
- Sekä tilaajat että liikenteenharjoittajat pitävät teknisen laadun kannusteen käyttöä erittäin tärkeänä
- Maksimikannusteeksi esitetään 1 %: ia sopimussummasta
- Maksimikannuste määräytyy HSL-liikenteessä tällä hetkellä sovellettavan järjestelmän perusteella
- Keskimääräinen kannuste asettuu tasoon 0,5 % eli kokonaisuudessaan noin 2 M€: oon.
- Laatuseurannan erilliskustannukset jäävät vuositasolla alle 100.000 €:n

Taulukko 12: Kaluston laadusta lisäkannusteita

Kaupunki-/aluekoko	Isot kaupungit (HSL, Tampere, Turku)	Keskisuuret kaupungit	ELY:t
Kannusteen soveltuvuus	Kyllä	Ei	Ei
Tilaaajien näkemys	Vahva kyllä	Neutraali	(Neutraali)
Liikenteenharjoittajien näkemys	Vahva kyllä	(Kyllä)	(Kyllä)
Kannuste: Paras 1/3 = 1,0 %, 2. paras 1/3 = 0,5 %	0,5 %	-	-
Maksimikannusteet/v. (M€)	2 M€	-	-
Kannustevaraukset/v. (100 % maksimista, M€)	2 M€	-	-
Huippusuorituksen edellyttämä operaattorin lisäpanostus, % kokonaiskustannuksista	Sisältyy asiakastytyväisyyden parantamiseen	-	-
Laadun seuranta	Tilaaajan ostama palvelu	-	-
Laadun seurannan kustannukset/v. (M€)	< 0,15 M€	-	-
Epävarmuustekijöitä	Otoksen pienuus	-	-

### 5.3 MATKUSTAJAMÄÄRÄ

Matkustajamäärään perustuvan kannusteen käyttö bruttosopimuksissa on ollut tähän mennessä hyvin rajoitettua. Tässä ei käsitellä netto- ja KO-sopimuksissa käyttämiä lipputulokannusteita.

Enemmistö tilaaajista pitää matkustajamäärään perustuvaa kannustetta hyvin tarpeellisena, sillä positiivinen matkustajamääräkehitys on tilaaajien keskeinen tavoite ja kannusteen uskotaan lisäävän liikenteenharjoittajan ponnisteluja liikennetuotannon laadun parantamiseksi ja tätä kautta kysynnän lisäämiseksi.

Myös enemmistö liikenteenharjoittajista pitää matkustajamäärään perustuvaa kannustetta hyvin tarpeellisena, sillä positiivinen matkustajamääräkehitys ja lisätulot ovat konkreettinen todiste liikennetuotannon onnistumisesta

Matkustajamääräkehityksen yksiselitteinen määrittely nähtiin sekä tilaaajien että liikenteenharjoittajien keskuudessa kuitenkin hyvin haasteellisena

Matkustajamääräkannuste sai joidenkin liikenteenharjoittajien keskuudessa myös ankaraa kritiikkiä seuraavilla perusteilla:

- Liikenteenharjoittaja ei voi itse vaikuttaa palvelutasoon, koska tilaaja suunnittelee yksityiskohtaiset aikataulut
- Liikenteenharjoittaja ei voi vaikuttaa myöskään ulkoisiin tekijöihin ja niiden vaikutus matkustajamääriin voi olla merkittävä varsinkin taantuvilla alueilla
- Liikenteenharjoittaja toimii harvoin hoitamansa reitin vaikutusalueen/hoitamansa palvelualueen ainoana liikenteenharjoittajana

### Ehdotus kysyntäkannusteiksi (ks. myös taulukko 13.)

- Soveltuu käytettäväksi kaikissa kaupungeissa
- Sekä tilaajat että liikenteenharjoittajat pitävät kysyntäkannusteen käyttöä mahdollisena mutta osa liikenteenharjoittajista vastustaa sen käyttöä.
- Maksimikannusteeksi esitetään 1 %: ia sopimussummasta.
- Maksimikannusteen arvona on käytetty oletettua kysynnän maksimikasvua 5 %. Tämä tuottaa lisätuloja noin 2,5 % sopimussummasta ja jos tämä puolitetaan tilaajan ja liikenteenharjoittajan kesken tulee liikenteenharjoittajan osuudeksi noin 1 % sopimussummasta.
- Keskimääräinen kannuste asettuu tasoon 0,5 % eli kokonaisuudessaan noin 2 M€: oon, keskiuurissa kaupungeissa alle 0,5 M€: oon.
- Kannusteen perusteena ovat rekisteröityneet matkat korjattuna koko alueen yleisellä matkustajakehityksellä.
- Kysynnän seuranta ei aiheuta erilliskustannuksia.
- Kysyntäkannusteeseen liittyy epävarmuustekijöitä mutta ne ovat pääasiassa markkinataloutteen kuuluvia riskejä joihin yrittäjän tulee varautua. Mikäli riskin toteutuminen johtuu kuitenkin selkeästi tilaajan toimenpiteistä, tulee tilaajan ottaa tästä aiheutuneet muutokset huomioon.

Taulukko 13: Kysyntäkannuste herättää kiinnostusta

Kaupunki-/aluekoko	Isot kaupungit (HSL, Tampere, Turku)	Keskisuuret kaupungit	ELY:t
Kannusteen soveltuvuus	Kyllä	Kyllä	Ei
Tilaajien näkemys	Kyllä	Neutraali	(Neutraali)
Liikenteenharjoittajien näkemys	Kyllä	(Neutraali)	Neutraali
Maksimikannuste (% korvauksesta)	1 %	1 %	-
Maksimikannusteet/v. (M€)	4 M€	1 M€	-
Kannustevaraukset/v. (50 % maksimista, M€)	2 M€	0,5 M€	-
Huippusuorituksen edellyttämä liikenteenharjoittajan lisäpanostus, % kokonaiskustannuksista	Sisältyy asiakastyytyväisyyden parantamiseen käytettävään lisäpanostukseen		-
Matkustuskysynnän mittaamistapa	Rekisteröidyt matkat + yleinen matkustajakehitys		-
Matkustuskysynnän mittaamisen kustannukset (M€)	Ei merkittäviä lisäkustannuksia		-
Epävarmuustekijöitä	Liikennöntialueen/reitin muu liikennetarjonta, merkittävät ulkoiset muutostekijät		-

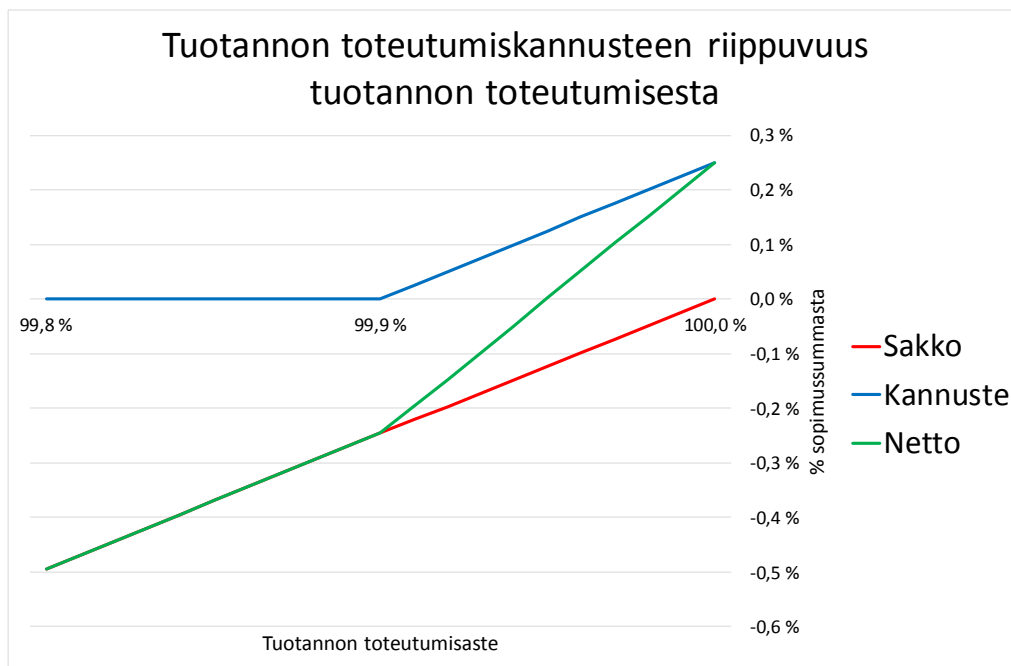
## 5.4 SUUNNITELLUN TUOTANNON TOTEUTUMINEN

Suunnitellun tuotannon toteutuminen kannusteena ei sisälly nykyiseen keinovalikoimaan. Nykyiset sopimukset sisältävät vain sanktion ajamattomista vuoroista.

**Ehdotus tuotantokannusteiksi** (ks. myös taulukko 14 sekä kuva 2. seuraavalla sivulla)

- Ehdotus lähtee siitä, että tuotannon toteutumista ei tarkasteltaisi pelkästään sanktiona vaan myös kannusteena
  1. Sanktiojärjestelmä pysyisi kutakuinkin nykyisellään
  2. Mikäli tuotannon toteutumisaste kuitenkin ylittää tavoitearvon, esim. 99,90 % maksaa tilaaja liikenteenharjoittajalle kannustetta, joka on  $2,5 * \text{vuoron kustannus}$  (ks. kuva)
  3. Kannusteet ja sanktiot maksetaan 12 krt/v
- Kannuste voidaan ottaa käyttöön kaikessa liikenteessä, jossa myös ajamattomuutta seurataan kattavasti tilaajan toimesta.
- Sekä tilaajat että liikenteenharjoittajat pitävät HSL-alueella tuotantokannusteen käyttöä erittäin hyvänä ja liikenteenharjoittajat mahdollisena. Pienemmillä alueilla tuotantokannustetta pidetään mahdollisena.
- Laskennallisesti kannuste jää hyvin pieneksi, vain noin 0,05 %:iin sopimussummasta mutta sen motivoiva vaikutus voi nousta tätä huomattavasti suuremmaksi, kun liikenteenharjoittajien liikennetyönjohto ei pelkästään pyri pienentämään ajamattomuudesta maksettavaksi tulevia sakkoja vaan parantamaan tulosta tuotantokannusteiden avulla.
- Keskimääräinen kannuste asettuu tasoon 0,05 % eli kokonaisuudessaan noin 0,2 M€:oon, keskiuurissa kaupungeissa alle 0,05 M€:oon.
- Kannuste määräytyy samassa yhteydessä ajamattomuuden seurannan ja siitä maksettavien sanktioiden määrittelyn yhteydessä, joten lisäkustannukset kannusteesta ovat minimaaliset.

Kuva 2.



Taulukko 14: Tuotannon toteutuminen sanktiosta kannusteeksi

Kaupunki-/aluekoko	Isot kaupungit (HSL, Tampere, Turku)	Keskisuuret kaupungit	ELY:t
Kannusteen soveltuvuus	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Tilaajien näkemys	Vahva kyllä	Neutraali	(Kyllä)
Liikenteenharjoittajien näkemys	Kyllä	(Kyllä)	(Neutraali)
Kannuste: 99,90 % ylittävän tarjonnan osalta kannuste, joka = 2,5 * lähdön kustannus	0,05 %	0,05 %	0,05 %
Maksimikannusteet/v. (M€)	< 0,20 M€	< 0,05 M€	< 0,02 M€
Kannustevaraukset/v. (100 % maksimista, M€)	< 0,20 M€	< 0,05 M€	< 0,02 M€
Huippusuorituksen edellyttämä operaattorin lisäpanostus, % kokonaiskustannuksista	Sisältyy asiakastyytyväisyyden parantamiseen käytettävään lisäpanostukseen		
Ajamattomuuden seuranta	Liikenteenharjoittajien raportointi (+tilaajan havainnot)		
Ajamattomuuden seurannan kustannukset/v. (M€)	Hyvin pienet, toteutetaan yhdessä ajamattomuuden seurannan kanssa		
Epävarmuustekijöitä	Ei merkittäviä epävarmuustekijöitä		

## 5.5 KALUSTOPOIKKEAMAT

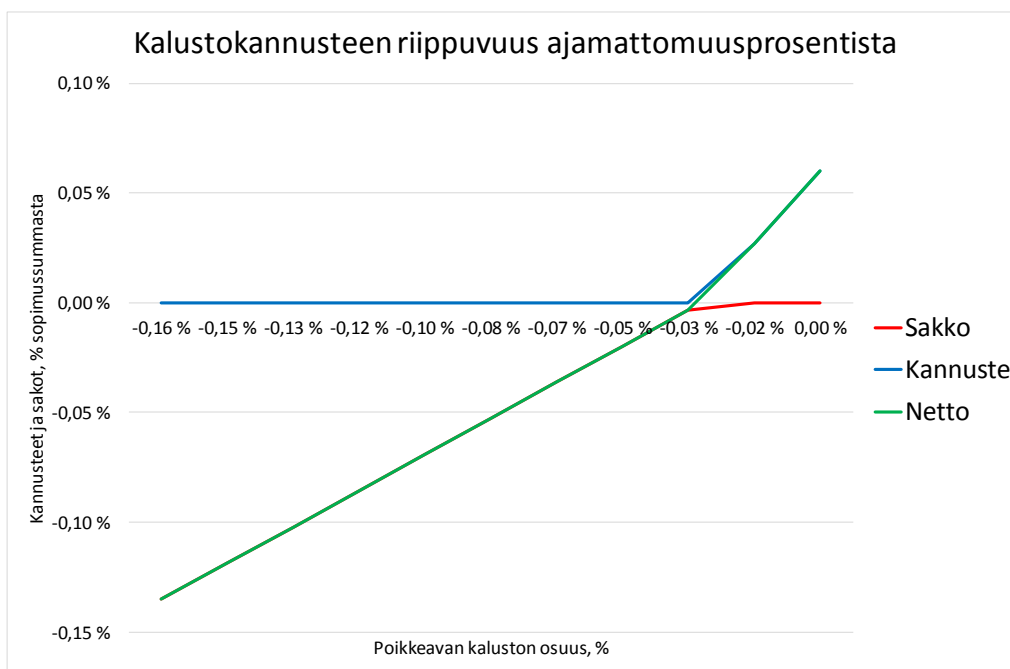
Kalustopoikkeamien vähäisyys ei kannusteena sisälly nykyiseen keinovalikoimaan. Tällä hetkellä kalustopoikkeamat sanktioidaan mutta vain suurissa kaupungeissa

**Ehdotus tuotantokannusteiksi** (ks. myös taulukko 15 sekä kuva 3. seuraavalla sivulla)

- Ehdotus lähtee siitä, että kalustopoikkeamia ei tarkasteltaisi vain sanktiona vaan myös kannusteena
  1. Sanktiojärjestelmä pysyisi kutakuinkin nykyisellään
  2. Mikäli kalustopoikkeamat kuitenkin alittavat tavoitearvon, esim. 0,03 % maksaa tilaaja liikenteenharjoittajalle kannustetta, joka on 2,0 \* vuoron kustannus (ks. kuva)
- Kannuste voidaan ottaa käyttöön kaikessa liikenteessä, jossa myös kalustopoikkeamia seurataan. Käytännössä kannustetta kannattaa käyttää vain suurissa kaupungeissa.
- Sekä tilaajat että liikenteenharjoittajat pitävät kannustetta mahdollisena.
- Laskennallisesti kannuste jää hyvin pieneksi, vain noin 0,05 %: iin sopimussummasta mutta sen motivoiva vaikutus voi nousta tätä huomattavasti suuremmaksi, kun liikenteenharjoittajien liikennetyönjohto ei pelkästään pyri pienentämään väärästä kalustosta maksettavaksi tulevia sakkoja vaan parantamaan tulosta kannusteiden avulla.
- Keskimääräinen kannuste asettuu tasoon 0,05 % eli kokonaisuudessaan noin 0,2 M€: oon, keskisuurissa kaupungeissa alle 0,05 M€: oon.
- Kannuste määräytyy samassa yhteydessä kalustopoikkeamien seurannan ja siitä maksettavien sanktioiden määrittelyn yhteydessä, joten lisäkustannukset kannusteesta ovat minimaaliset.



Kuva 3.



Taulukko 15: Kalustopoikkeamien vähäisyys sanktiosta kannusteeksi

Kaupunki-/aluekoko	Isot kaupungit (HSL, Tampere, Turku)	Keskisuuret kaupungit	ELY:t
Kannusteen soveltuvuus	Kyllä	(Kyllä)	Ei
Tilaaajien näkemys	Neutraali	Ei	(Kyllä)
Liikenteenharjoittajien näkemys	Kyllä	(Kyllä)	Kyllä
Kannuste: 0,03 % alittavien kalustopoikkeamien osalta kannuste, joka = 2 * poikkeaman arvo	< 0,05 %	< 0,05 %	-
Maksimikannusteet/v. (M€)	< 0,10 M€	< 0,05 M€	-
Kannustevaraukset/v. (100 % maksimista, M€)	< 0,10 M€	< 0,05 M€	-
Huippusuorituksen edellyttämä operaattorin lisäpanostus, % kokonaiskustannuksista	Sisältyy asiakastyytyväisyyden parantamiseen käytettävään lisäpanostukseen		
Kalustopoikkeamien seuranta	Liikenteenharj. raportointi (+tilaajan havainnot)		
Kalustopoikkeamien seurannan kust./v. (M€)	Hyvin pienet, tapahtuu kalustopoikkeamien seurannan yhteydessä		
Epävarmuustekijöitä	Ei merkittäviä epävarmuustekijöitä		

<sup>1)</sup> Oletus, kysyntään perustuvan korvauksen osuus kokonaiskustannuksista 30 %

## 5.6 TÄSMÄLLISYYS

Matkustajan kannalta täsmällisyys on yksi tärkeä palvelutasotekijä. Myöhässä olon välttämistä on vaikea kannustaa tai myöhässä oloa on vaikea sanktioida koska useimmiten myöhästyminen johtuu liikenteenharjoittajasta riippumattomista tekijöistä.

Sen sijaan etuajassa ajon välttämistä voidaan kannustaa tai etuajassa ajoa voidaan sanktioida. Laajamittaiseen täsmällisyyden huomioon ottamiseen kannusteina tai sanktioina kannattaa edetä varovaisesti.

### **Ehdotus täsmällisyyskannusteiksi (ks. myös taulukko 16)**

- Soveltuu käytettäväksi kaikissa kaupungeissa sitä mukaan, kun bussien todellinen kulku saadaan automaattisesti lippu- tai kulunvalvontajärjestelmästä.
- Ehdotus lähtee siitä, että täsmällisyyttä ei tarkasteltaisi sanktiona vaan kannusteena
- Mittarina olisi etuajassa ajon vähäisyys (ei etuajassa ajoa tai etuajassa enintään xx sekuntia).
- Mittarille ei määriteltäisi tavoitearvoa vaan lähtökohtana olisi kohteiden suhteellinen järjestys.
- Sekä tilaajat että liikenteenharjoittajat pitävät täsmällisyyskannusteen käyttöä mahdollisena.
- Maksimikannusteeksi esitetään 0,15 %: ia sopimussummasta (vastaa HSL:n liikenteessä noin 300 matkustajan päivittäisen myöhästymisen ajan arvoa, joka menetys kannusteella pyritään välttämään)
- Keskimääräinen kannuste asettuu tasoon 0,05 % eli kokonaisuudessaan noin 0,2 M€: oon, keskiuurissa kaupungeissa alle 0,05 M€: oon.
- Kannusteen perusteena on aikatauluja parhaiden noudattavien liikenteenharjoittajien palkitseminen siten, että parhaalle 1/3:lle linjoista (linjakilometreinä laskettu osuus) tilaaja maksaa 0,15 % sopimussummasta täsmällisyyskannustetta. Muut 2/3 eivät saa kannustetta.
- Täsmällisyyden seuranta ei aiheuta erilliskustannuksia sen jälkeen, kun seurantatieto tulee automaattisesti kulunseurantajärjestelmästä.
- Täsmällisyyskannusteeseen liittyy merkittävä epävarmuustekijä, jonka hallitseminen on erittäin tärkeätä. Epävarmuustekijä liittyy siihen, että jos liikenne jostain syystä nopeutuu (ruuhkautuneen kohdan poistuminen esim. liittymäjärjestelyjen avulla, joukkoliikenteen etuisuusjärjestelyt tms.) niin kuljettajat noudattavat kuitenkin annettuja aikatauluja eikä nopeutuminen välttämättä edes tule tilaajan tietoon.

Taulukko 16: Täsmällisyyden kannustamiseen tulee edetä tulevaisuudessa

Kaupunki-/aluekoko	Isot kaupungit (HSL, Tampere, Turku)	Keskisuuret kaupungit	ELY:t
Kannusteen soveltuvuus	(Kyllä)	(Kyllä)	Ei
Tilaaajien näkemys	Vahva kyllä	Neutraali	(Kyllä)
Liikenteenharjoittajien näkemys	Kyllä	(Neutraali)	Kyllä
Kannuste: Ei etuajassa ajoa, poikkeama aikataulusta < xx sek. Kannuste parhaalle 1/3:lle 12 krt/vuosi	0,15 %	0,15 %	-
Maksimikannusteet/v. (M€)	< 0,2 M€	< 0,1 M€	-
Kannustevaraukset/v. (100 % maksimista, M€)	< 0,2 M€	< 0,1 M€	-
Huippusuorituksen edellyttämä operaattorin lisäpanostus, % kokonaiskustannuksista	Sisältyy asiakastytyväisyyden parantamiseen käytettävään lisäpanostukseen		-
Täsmällisyyden seuranta: Lähtöajat ja määritellyt ohitusajat	Matkakorttijärjestelmä, muu reaaliaikaisen kulun valvontajärjestelmä		-
Täsmällisyyden seurannan kustannukset/v. (M€)	Erilliskustannukset hyvin pienet		-
Epävarmuustekijöitä	Kun mitataan etuajassa ajoa epävarmuustekijöitä vähän mutta riskinä se, että liikenteen mahdollinen nopeutuminen jää hyödyntämättä		-

## 6 SANKTIOIDEN KUVAUS

Sanktioitavia ovat:

1. Ajamattomat vuorot ja
2. Kalustopoikkeamat
3. (Tilaajan laatusuranta)

Ajamatta jääneet vuorot ja kalustopoikkeamat ovat laajassa käytössä. Tilaajan laatusuranta on vain HSL-alueella.

Ajamatta jääneiden vuorojen ja kalustopoikkeamien seuranta ja sanktioiminen saavat sekä tilaajien että liikenteenharjoittajien jakamattoman hyväksynnän.

Nykyinen seuranta koetaan oikeudenmukaiseksi, joten sitä ei tarvitse muuttaa.

Tilaajan laatusurantaan ei tämän työn yhteydessä oteta kantaa, koska se ei ole laajassa käytössä ja sen perusteella liikenteenharjoittajien maksamat sanktiot ovat hyvin pieniä.

Taulukko 17: Sanktio ajamattomista vuoroista

Kaupunki-/aluekoko	Isot kaupungit (HSL, Tampere, Turku)	Keskisuuret kaupungit	ELY:t
Sanktion soveltuvuus	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Tilaajien näkemys	Vahva kyllä	Neutraali	(Kyllä)
Liikenteenharjoittajien näkemys	Kyllä	(Kyllä)	(Neutraali)
Sanktio (nykyinen käytäntö)	1,0 - 4,0 * vuoron kustannus	1,0 - 4,0 * vuoron kustannus	1,0 - 4,0 * vuoron kustannus
Sanktioiden suuruusluokka/v. (M€)	1,0 M€	0,4 M€	0,2 M€
Ajamattomuuden seuranta	Liikenteenharjoittajien raportointi (+tilaajan havainnot)		
Ajamattomuuden seurannan kustannukset/v. (M€)	Hyvin pienet		
Epävarmuustekijöitä	Ei merkittäviä epävarmuustekijöitä		

Taulukko 18: Sanktiot väärästä kalustosta

Kaupunki-/aluekoko	Isot kaupungit (HSL, Tampere, Turku)	Keskisuuret kaupungit	ELY:t
Kannusteen soveltuvuus	Kyllä	Kyllä	Ei
Tilaaajien näkemys	Vahva kyllä	Kyllä	(Kyllä)
Liikenteenharjoittajien näkemys	Kyllä	Vahva kyllä	(Neutraali)
Sanktio: Peritään nykyisen kaltaisena siltä osin kun poikkeama ylittää 0,03 %	< 0,04 %	< 0,04 %	-
Maksimisanktiot/v. (M€)	< 0,10 M€	< 0,05 M€	-
Sanktio-olettama/v. (50 % maksimista, M€)	< 0,05 M€	< 0,02 M€	-
Huippusuorituksen edellyttämä operaattorin lisäpanostus, % kokonaiskustannuksista	Sisältyy asiakastytyväisyyden parantamiseen käytettävään lisäpanostukseen		-
Kalustopoikkeamien seuranta	Liikenteenharjoittajien raportointi (+tilaajan havainnot)		-
Kalustopoikkeamien seurannan kust./v. (M€)	Hyvin pienet		-
Epävarmuustekijöitä	Ei merkittäviä epävarmuustekijöitä		-

## 7 EHDOTUKSET KANNUSTEIKSI JA SANKTIOIKSI

Yhteenveto ehdotuksista kannusteiksi ja sanktioiksi suuruusluokkineen on esitetty taulukoissa 19. ja 20. Taulukkoon 19. on kerätty maksimikannusteet ja sanktiot, taulukkoon 20. taas keskimääräiset kannusteet ja sanktiot, joihin tilaajien tulisi varautua. Taulukoissa ei esiinny ELY-liikennettä, koska ehdotuksen mukaan niissä kannusteena tulisi käyttää vain lipputuloja tai kysyntää ja sanktiona vain ajamattomia vuoroja.

Kokonaisuudessaan kannustavuus voisi kaupunkiseuduilla tuoda liikenteenharjoittajalle jopa 6 % lisätuloja. Keskimäärin kannusteiden ja sanktioiden yhteisumma merkitsisi tilaajille noin 3 %:n lisäkustannusta sopimussummiin verrattuna. Nykyisin sanktioiden yhteisumma liikkuu noin 1 – 2 %:n välissä.

Kannusteiden lisääminen ei sellaisenaan tuo vastaavia lisäkuluja, sillä on todennäköistä, että liikenteenharjoittajat tarjouksissaan ottavat huomioon sopimusaikana saamansa lisätulot, jotka puolestaan alentavat varsinaisia tarjoushintoja.

Taulukko 19: Yhteenveto maksimikannusteista ja -sanktioista

Kaupunki-/aluekoko	Isot kaupungit (HSL, Tampere, Turku)		Keskisuuret kaupungit		Selite
	Max, %	Max, M€	Max, %	Max, M€	
Asiakastyytyväisyys	4,0 %	16 M€	3,0 %	4 M€	Panostus huipputulokseen 1,5 – 3,0 % kustannuksista (keskisuurissa 1,0 – 2,5 %)
Tilaaajan laatus seuranta	1,0 %	2 M€	-	-	HSL:n nykyinen käytäntö (ei keskisuuriin kaupunkiin)
Kysyntäkannuste	1,0 %	4 M€	1,0 %	1 M€	Lisätuloista 50 % liikenteenharjoittajille
Tuotannon toteutuminen	0,05 %	0,2 M€	0,05 %	0,05 M€	Arvio HSL 2015 toteutuneen perusteella
Vähäiset kalustopoikkeamat	0,05 %	0,2 M€	0,05 %	0,1 M€	Arvio HSL 2015 toteutuneen perusteella
Täsmällisyys	0,15 %	0,2 M€	0,15 %	0,1 M€	HSL-alueella 250 matkustajan myöhästymisen arvo/vrk
<b>Kannusteet yhteensä</b>	<b>6,25 %</b>	<b>23 M€</b>	<b>4,25 %</b>	<b>5 M€</b>	
Ajamattomat vuorot	-0,3 %	-1,0 M€	-0,3 %	-0,4 M€	HSL:n nykyinen käytäntö
Kalustopoikkeamat	-0,04 %	-0,1 M€	-0,04 %	-0,05 M€	HSL:n nykyinen käytäntö
<b>Sanktiot yhteensä</b>	<b>- 0,3 %</b>	<b>-1 M€</b>	<b>- 0,3 %</b>	<b>-0,5 M€</b>	
<b>Kannusteet ja sanktiot yhteensä</b>	<b>6 %</b>	<b>22 M€</b>	<b>4 %</b>	<b>5 M€</b>	

Taulukko 20: Yhteenveto keskim. kannusteista ja sanktioista

Kaupunki-/aluekoko	Isot kaupungit (HSL, Tampere, Turku)		Keskisuuret kaupungit		Selite
	Keskiarvo, %	Keskiarvo, M€	Keskiarvo, %	Keskiarvo, M€	
Asiakastyytyväisyys	2,0 %	8 M€	1,5 %	2 M€	Panostus huipputulokseen 1,5 – 3,0 % kustannuksista (keskisuurissa 1,0 – 2,5 %)
Tilaaajan laatusuranta	0,5 %	2 M€	-	-	HSL:n nykyinen käytäntö (ei keskisuuriin kaupunkeihin)
Kysyntäkannuste	0,5 %	2 M€	0,5 %	0,5 M€	Lisätuloista 50 % liikenteenharjoittajille
Tuotannon toteutuminen	0,03 %	0,1 M€	0,03 %	0,05 M€	Arvio HSL 2015 toteutuneen perusteella
Vähäiset kalustopoikkeamat	0,03 %	0,1 M€	0,03 %	0,05 M€	Arvio HSL 2015 toteutuneen perusteella
Täsmällisyys	0,05 %	0,2 M€	0,05 %	0,05 M€	HSL-alueella 250 matkustajan myöhästymisen arvo/vrk
<b>Kannusteet yhteensä</b>	<b>3,09 %</b>	<b>12 M€</b>	<b>2,11 %</b>	<b>3 M€</b>	
Ajamattomat vuorot	-0,3 %	-1,0 M€	-0,3 %	-0,4 M€	HSL:n nykyinen käytäntö
Kalustopoikkeamat	-0,04 %	-0,1 M€	-0,04 %	-0,05 M€	HSL:n nykyinen käytäntö
<b>Sanktiot yhteensä</b>	<b>- 0,3 %</b>	<b>-1 M€</b>	<b>- 0,3 %</b>	<b>-0,5 M€</b>	
<b>Kannusteet ja sanktiot yhteensä</b>	<b>3 %</b>	<b>11 M€</b>	<b>2 %</b>	<b>3 M€</b>	

## 8 LAADUN HUOMIOON OTTAMINEN TARJOUSVERTAILUSSA

Laatuhistoria ei tällä hetkellä ole mukana tarjousvertailuissa. Enemmistö tilaajista pitää matkustajamäärään perustuvaa kannustetta kuitenkin mielenkiintoisena, sillä sen huomioon ottaminen kannustaisi liikenteenharjoittajia palvelun laadun parantamiseen jo nykyisissä sopimuksissa. Myös osa liikenteenharjoittajista pitää laatuhistorian huomioon ottamista tarjousvertailussa kannustavana elementtinä.

Sekä tilaajat että liikenteenharjoittajat toivat esille riskin siitä, että vaikka laatuhistorian huomioon ottaminen olisikin perusteltua niin se saatetaan viedä markkinaoikeuteen ja perustella sitä sillä, että

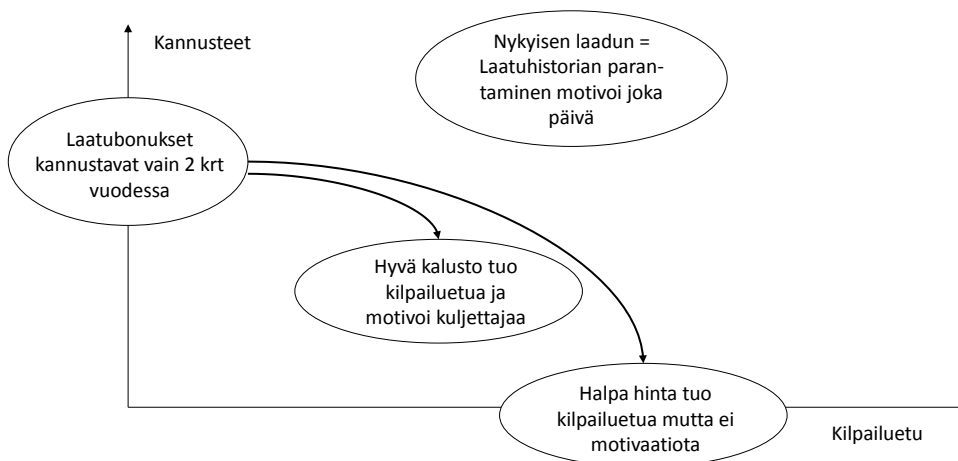
- Arviointi ei perustu itse sopimuskauteen vaan sitä edeltävään aikaan
- Laatuhistorian huomioon ottaminen muodostaa alalle pääsyn esteen

Laatuhistorian huomioon ottaminen sai joidenkin liikenteenharjoittajien keskuudessa ankaraa kritiikkiä erityisesti siksi, että sen katsotaan muodostavan alalle pääsyn esteen ja näin estävän kilpailua. Kritiikin esittäjät edustivat kuitenkin lähinnä tahoja, joiden nykyinen laatu on keskimääräistä heikompaa.

Kannustavien elementtien sijoittumista tarjousvertailujen ja sopimuskauden muodostamaan kokonaisuuteen hahmotetaan seuraavassa kuviossa:

**Kuva 4.**

Nykyisen laadun huomioon ottaminen tarjousvertailussa tuo laatuajattelua joka päivään!





Kuvio pelkistää nykyisiä kannustavuuteen ja tarjouskilpailujen ratkaisemiseen liittyviä elementtejä.

- Laatu bonukset tuovat järjestelmään kannustavuutta mutta niiden ongelmana on se, että ne vaikuttavat esim. henkilökuntaan vain hetkellisesti, mikäli yritys jakaa osan kannusteista henkilökunnalleen.
- Bonukset auttavat liikenteenharjoittajaa investoimaan parempaan kalustoon ja tekemään edullisempia tarjouksia.
- Halpa hinta tarjouksessa auttaa kilpailussa pärjäämistä mutta sen henkilökuntaa kannustava vaikutus on ehkä negatiivinen.
- Hyvä kalusto tarjouksessa motivoi henkilökuntaa.
- Nykyisen laadun huomioon ottaminen kannustaisi henkilökuntaa pitkällä aikavälillä paremman laadun tuottamiseen.
- Nykyisen laadun huomioon ottaminen auttaisi myös niitä yrityksiä, joiden tuotama laatu on keskimääräistä parempi myös menestymään kilpailuissa paremmin.
- Huonoa laatua tuottavien yritysten kilpailuasema heikentyisi.

Asiantuntijahaastattelujen mukaan laadullisten tekijöiden huomioon ottaminen on mahdollista mutta niiden määrittely ei ole yksiselitteistä.

Laatutekijöinä voidaan tällä hetkellä kiistatta ottaa huomioon:

- omat huonot kokemukset (esim. suuri ajamattomien määrä) mutta ei hyviä kokemuksia,
- muiden kokemusten osalta voidaan ottaa huomioon sekä hyvät että huonot kokemukset

Esimerkki: Kuntahankinnat Oy:n toteuttamissa ICT-hankinnoissa on tarjousvertailuissa menestyksellisesti käytetty hyväksi tarjouksen tehneiden yritysten asiakkaiden antamia arvosanoja tarjoavan yrityksen palvelun laadusta.

## Kuntahankinnat Oy:ssä esille tullutta:

- Laatuhistorian huomioon ottaminen tarjousvertailussa on mahdollista
- Alalle tulokynnystä voi alentaa jättämällä laatuhistorian vaatiminen pois pienistä kohteista, jolloin uusi yrittäjä voi päästä "näyttämään kykynsä"
- Suurissa kohteissa taas vaatimus osaamisesta ja näytöt siitä ovat olennaisia ja siksi laatuhistorian mukaan ottaminen on perusteltua.

Esimerkkejä Kuntahankinnat Oy:n ICT-tarjouskilpailuista:

"Visuaalisen kommunikaation palveluratkaisut"

- Hinta	70 %	Vaihteluväli pisteinä:	34,03 – 70,00 pistettä
- Asiakastytyväisyys	15 %	Vaihteluväli pisteinä:	12,81 – 15,00 pistettä
- Tekniset ja toiminnalliset vaatimukset	15 %	Vaihteluväli pisteinä:	12,83 – 15,00 pistettä

"Virtuaaliset hoitoratkaisut"

- Hinta	70 %	Vaihteluväli pisteinä:	63,12 – 70,00 pistettä
- Asiakastytyväisyys	15 %	Vaihteluväli pisteinä:	00,00 – 15,00 pistettä
- Tekniset ja toiminnalliset vaatimukset	15 %	Vaihteluväli pisteinä:	13,66 – 15,00 pistettä

Huom. Molemmissa hankinnoissa asiakastytyväisyyden mittaaminen on toteutettu siten, että tarjoaja on pyytänyt arviot kolmelta vapaasti valitsemaltaan asiakkaalta käyttämällä Kuntahankinnat Oy:n laatimaa lomaketta

Kuntahankintojen esimerkki osoittaa, että asiakastytyväisyyttä voidaan hankinnoissa käyttää hyvinkin luovilla tavoilla. Kolmen asiakkaan mielipide verrattuna esim. suuren liikenteenharjoittajan palvelua HSL-alueella koskevaan 15.000 asiakkaan mielipiteeseen tuntuu kovin pieneltä.

Kuntahankinnat Oy:ssä esille tullut ajatus alentaa alalle tulokynnystä pienten yritysten kohdalla on sinällään mielenkiintoinen mutta kun otetaan huomioon, että nykyisin pienet yritykset profiloituvat nimenomaan hyvän laadun tuottajana heikentäisi tämä juuri pienten yritysten kilpailukykyä suhteessa suuriin yrityksiin. Tämän vuoksi ajatusta laadun poisjättämisestä pienissä kohteissa ei kannattane viedä eteenpäin.

Laadun huomioon ottamista tarjousvertailussa voisi lähestyä myös laatulupauksen kautta. Puhdas laatulupaus osana tarjousvertailua toisi liikaa painoarvoa sellaiselle lupaukselle, joka ei välttämättä toteudu. Koska sopimuskauden aikana toteutumaton lupaus tulee sanktioida melko ankarasti niin laadun merkitystä vertailussa pitää laskea, jolloin ollaan taas tilanteessa, jossa laadun painoarvo on kovin alhainen. Yhtenäistetty muuttuja, joka muodostuu toisaalta laatuhistoriasta ja toisaalta laatulupauksesta vaikuttaa hyvältä ratkaisulta laatuksymykseen.

**Ehdotus laadun huomioon ottamiseksi tarjousvertailuissa** (ks. myös taulukot 21. ja 22.)

- Soveltuu käytettäväksi kaikissa niissä kaupungeissa, joissa suoritetaan kattavat asiakastytyväisyystutkimukset.
- Eri kaupunkiseuduilla suoritettavien asiakastytyväisyystutkimusten käyttökel-  
poisuuden parantamiseksi olisi tarpeellista käynnistää kaikki kaupunkiseudut

kattava yhteisprojekti, jonka tavoitteena olisi asiakastyytyväisyystutkimusten yhdenmukaisuuden ja vertailukelpoisuuden parantaminen ja varmistaminen.

- Ehdotus lähtee siitä, että nykyisellä laadulla ja laatulupauksella olisi vaikutusta seuraavia tarjouskilpailuja ratkaistaessa.
- Tilaajat suurissa kaupungeissa pitivät laadun huomioon ottamista myönteisenä asiana. Keskisuurissa kaupungeissa laadun huomioon ottamista pidettiin mahdollisena.
- Liikenteenharjoittajien enemmistö katsoi, että laatua ei tule ottaa eikä sitä voida ottaa huomioon tarjouskilpailuissa vertailuperusteena, koska se muodostaisi alalle tulokynnyksen. Eräät liikenteenharjoittajat suhtautuivat ajatukseen jyrkän kielteisesti. Liikenteenharjoittajien joukossa oli kuitenkin myös vastaajia, jotka tervehtivät laadun huomioon ottamista ilolla.
- Laatu tulisi ottaa huomioon seuraavasti:
  - Laatuarvosanasta 50 – 60 % muodostuisi liikenteenharjoittajan asiakastyytyväisyysarvosanasta (yrityksen kokonaisarvosana), ajamattomuusprosentista sekä kalustopoikkeamista.
    - Historiatieto kerättäisiin neljältä puolivuotisjaksolta niin, että tuoreimman vuosipuoliskon painoarvo on 40 %, toiseksi tuoreimman 30 %, kolmanneksi tuoreimman 20 % ja vanhimman 10 %.
    - Laatuhistorian sisällä laadun eri osatekijöitä tulisi painottaa seuraavasti:
 

– Asiakastyytyväisyys	75 %
– Ajamattomuus-%	20 %
– Kalustopoikkeamat	5 %
  - Laatuarvosanasta 40 – 50 % muodostuisi laatulupauksesta, joka annetaan kilpailukohteen linjojen asiakastyytyväisyydestä ja ajamattomuusprosentista.
    - Laatulupauksen sisällä painotuksen tulisi olla seuraava:
 

– Asiakastyytyväisyys	80 %
– Ajamattomuus-%	20 %
  - Laatulupaus tulee sanktioida siten, että lupauksen tarjouskilpailussa antama hintaero peritään sopimuskauden aikana pois 2 – 3-kertaisena, mikäli todellinen, havaittu laatu jää lupausta alhaisemmaksi.
  - HSL:n tarjouskilpailun 37/2015 (Länsimetron liityntäliikenne) pohjalta tehdyn koelaskennan perusteella asiakastyytyväisyyslupauk-

sen korottaminen 0,10 yksiköllä tuottaa 0,36 – 0,40 %:n hintaedun. Vastaavasti lupaus ajamattomuusprosentin pienentämisestä 0,01 %:lla tuottaa 0,06 – 0,07 %:n hintaedun.

- Mikäli laatulupaus seurantajakson aikana (esim. yksi vuosi) ei täyty niin sanktio tulee periä täysimääräisenä, mikäli laatuarvosana (asteikolla 1-5) jää 0,3 yksikköä lupausta huonommaksi.

Yhteenvedo laadun huomioon ottamisesta tarjouskilpailuissa on esitetty taulukossa 21.

Taulukko 21: Hyvästä nykyisestä laadusta etua tulevissa kilpailuissa

Kaupunki-/aluekoko	Isot kaupungit (HSL, Tampere, Turku)	Keskisuuret kaupungit	ELY:t
Kannusteen soveltuvuus	Kyllä	Kyllä	Ei
Tilaajien näkemys	Kyllä	(Neutraali)	(Ei)
Liikenteenharjoittajien näkemys	Ei	(Neutraali)	(Neutraali)
Tarjousvertailussa huomioon otettavan kokonaislaadun määrittely:			
Laatuhistoria, painoarvo laatukomponentin sisällä 50 – 60 %:			
- Liikenteenharjoittajat alueella	Asty, (Jola), ajamattomat	Asty, ajamattomat	-
- Liikenteenharjoittajat, joilla laatuhistoria muun alueen tilaajan liikenteessä	Modifioidut Asty, (Jola), ajamattomat	Modifioidut Asty, ajamattomat	-
- Liikenteenharjoittajat, joilla ei laatuhistoriaa minkään alueen tilaajan liikenteessä	Laatuhistoria määritellään tarjouksessa esitetyn laatujärjestelmän, laatuohjelman tms perusteella		
Laatulupaus, painoarvo laatukomponentin sisällä 40 – 50 %:			
- Kaikki liikenteenharjoittajat	Laatulupaus asiakastytyvyydestä ja ajamattomista vuoroista		
Epävarmuustekijöitä	Laatuhistorian huomioon ottaminen ei saa muodostaa alalle tulokynnystä. Riski, että laatu-tekijöiden huomioon ottaminen viedään MO:een.		-

Taulukkoon 22. on hahmoteltu tarjouskilpailun pisteytystä, kun laatu otetaan huomioon. Taulukkoon on luonnosteltu pisteytyksen kehittämistä myös hinnan osalta, koska nykyinen hinnan laskentatapa johtaa siihen, että hinnan painoarvon on oltava varsin korkea eivätkä todelliset, toteutuvat eri osatekijöiden painotukset vastaavat laskennan perusteeksi ilmoitettuja painoarvoja.

Mikäli hinnan laskenta muutetaan siten, että halvin hinta saa 15,0 pistettä ja pisteluvun 0,0 tuottaa hinta, joka on halvin hinta \* 1,5 niin tarjousvertailussa toteutuva todellinen hinnan painoarvo on hyvin lähellä tarjousasiakirjoissa ilmoitettua hinnan painoarvoa. Koelaskelmien perusteella näyttää siltä, että hinnan painoarvo 65 % toimii erittäin hyvin suhteessa kaluston ja laadun painoarvoon.

Kaluston painoarvo 25 % tuottaa varsin hyvän tuloksen suhteessa hintaan. Koelaskelmat osoittavat, että tällä hinnan painoarvon ollessa 65 % ja kaluston 25 % kaluston ”hyviä ominaisuuksia” eli niitä ominaisuuksia, joita tilaaja pisteyttää, liikenteenharjoittajien kannattaa kyllä hankkia mutta lisäominaisuuksia ei kuitenkaan ylikompensoida liikaa.

Tässä kontekstissa laadun painoarvo olisi 10 % ja esimerkiksi 0,10 yksikköä parempi laatu (skaala 1 – 5) ja 0,02 % pienempi ajamattomuus tuottaisivat noin 0,45 – 0,55 %:n hintaedun.

Laskelmat ovat kuitenkin vain suuntaa-antavia ja pisteytyksen kehittämistä tulisikin tarkastella laajemmin ottaen mukaan useampia kohteita useammassa kaupungeissa.

Taulukko 22: Kannustavuutta tarjouskilpailuihin – luonnostelua pisteytykseksi

Vertailutekijä	Kommentti	Nykyinen (HSL)	Ehdotus	Selite
Hinta	Nykyistä kilpailua arvostellaan liiasta hintapainotteisuudesta, tosiasiallisesti hinnan painoarvo on huomattavasti alhaisempi (tosiasiallinen vaihteluväli n. 75 – 84 pistettä) mutta painoarvo 84 % ”näyttää suurelta”.	84 pist. 84 %	15 pist. 65 %	Muuttamalla hintaskaalaus lineaarisesti esim. siten, että halvin saa 15 pistettä ja nollakohta (0 pistettä tuottava hinta) määräytyy suhteellisen kaavalla ”Halvin hinta + x %”. Sopivan haarukan kaava tuottaa, kun nollakohta = ”Halvin + 50 %”. Hinnan tosiasiallinen painoarvo 60 – 70 %.
Kalusto	Kaluston painoarvo on todellisuudessa korkea, joka johtaa kaluston varustamiseen ominaisuuksilla, joista saa pisteitä. Nykyisin investointi noin 1.000 €:n lisävarusteeseen tuottaa saman kilpailuedun kuin 300 €:n hinnanalennus (= 5 vuoden aikana 1.500 €)	16 pist. 16 %	15 pist. 25 %	Edelleen kaluston pisteytys on ylikompensoitu kuten nykyisessä järjestelmässä. 1.000 €:n investointi lisävarusteeseen tuottaa saman kilpailuedun kuin 300 €:n hinnanalennus (= 5 vuoden aikana 1.500 €). Kalustopisteytyksen tosiasiallinen painoarvo on noin 20 - 30 %
Laatu	Nykyisin ei käytössä	-	15 pist. 10 %	Laatupisteytys muodostuu osaltaan asiakastytyväisyyden, ajamattomien vuorojen sekä kalustopoikkeamien historiasta, joiden painoarvo on laadun sisällä 50 – 60 %. Toisen osan (40 – 50 %) muodostaa asiakastytyväisyydestä ja tuotannon toteutumisesta (ajettujen vuorojen %) annettava laatulupaus. Laatulupaus, joka ei toteudu sanktioidaan sopimuskauden aikana. Laadun tosiasiallinen painoarvo on 10 – 15 %.
Yhteensä		100 %	100 %	

## 9 SUOSITUKSET

---

### 9.1 SUOSITUSTEN ARVIOINTIA

Työn yhteydessä 22.4. pidettiin työpaja, johon osallistui yhteensä 15 henkilöä, jotka edustivat Paikallisliikenneliittoa, Liikennevirastoa sekä kaupunkien ja ELY-jen tilaajaviranomaisia. Työpajassa arvioitiin konsultin ehdotuksia neljässä eri työryhmässä, jotka olivat:

- HSL
- Tampere, Turku
- Keskisuuret kaupungit ja
- ELY-liikenne

Ehdotuksia arvioitiin konsultin esittämien kannusteiden ja sanktioiden

- Hyödyllisyyden
- Painotuksen
- Toteutuskelpoisuuden ja
- Seurannan vaatiman työpanoksen kannalta

Ehdotuksiin suhtauduttiin sinänsä melko myönteisesti. Muutamia huomioita kuitenkin esitettiin:

- Ryhmä HSL:
  - Kysyntäkannuste ei sovi bruttomalliin kuin ehkä vain erityistapauksissa. Joka tapauksessa kysyntäkannuste korreloi voimakkaasti asiakastytyväisyyden kanssa.
  - Laatuhistorian käyttö tarjousvertailussa sai vain ehdollisen hyväksynnän. Laatulupausta sen sijaan voisi käyttää mutta arvioitavan laadun painoarvon määrittäminen suhteessa hintaan vaatii vielä työtä.
- Ryhmä Tampere ja Turku:
  - Tuotannon toteutuminen kannusteena saattaa olla tarpeeton, sillä nykyiset ajamattomuusprosentit ovat tällä hetkellä varsin pienet, jolloin kannusteella ei saavuteta mitään etua.
- Ryhmä keskisuuret kaupungit:

- Kannustaminen tuotannon toteutumisen ja vähäisten kalustopoikkeamien johdosta on mahdollista mutta on varmistettava, että seurantaan käytettävät resurssit ovat suhteessa kannustamisella saatuun hyötyyn.
- Laatuhistorian käyttöä tarjousvertailussa pidettiin kyseenalaisena sen vuoksi, että eri yrityksillä voi olla eripituinen laatuhistoria, yritysten henkilökunnassa on vaihtuvuutta ja yritys voi jopa vaihtaa nimeään. Laatulupausta sen sijaan voisi käyttää.
- Ryhmä ELY:t:
  - KOS-liikenteessä lipputulot ovat riittävä kannuste, mikäli käytetään bruttosopimusta, niin jonkinlainen kysyntäkannuste on silloin tarpeellinen.
  - Asiakastytyväisyyteen perustuvaa kannustetta ELY-liikenteessä ei tarvita mutta olisi ehkä syytä tehdä valtakunnallisia asiakastytyväisyystutkimuksia, joiden avulla liikenteen laatua voitaisiin edelleen kehittää.

Kooste työpajan tuloksista on koottu taulukkoon 23.

Taulukko 23: Kooste 22.4. pidetyn työpajan ryhmätöistä

Kaupunki-/aluekoko	HSL		Tre, Turku		KS-kaup.		ELY		Huomautukset
	Ehd.	22.4.	Ehd.	22.4.	Ehd.	22.4.	Ehd.	22.4.	
Kannusteet									
Asiakastytyväisyys	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Kaupunkiliikenteessä
Tilaajan laatusuranta	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Ei	Ei	Ei	Isoissa kaupungeissa
Kysyntäkannuste	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	HSL skeptinen, muut kyllä, ELY:ssä ainoa
Tuotannon toteutuminen	Kyllä	Kyllä	Kyllä	(Ei)	Kyllä	Kyllä	(Kyllä)	Ei	Mahdollinen kaikessa kaupunkiliikenteessä
Vähäiset kalustopoikkeamat	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	Ei	Mahdollinen kaikessa kaupunkiliikenteessä
Täsmällisyys	(Kyllä)	(Kyllä)	(Kyllä)	Kyllä	(Kyllä)	(Kyllä)	Ei	Ei	Tarpeellinen mutta ei vielä valmiuksia, kehityskohde
Sanktiot									
Ajamattomat vuorot	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	-	Ehdottomasti
Kalustopoikkeamat	Kyllä	(Kyllä)	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei	-	Kaupunkiliikenteessä
Muut kannustavat elementit									
Laatu tarjousvertailussa Historia/Lupa	Kyllä	(Kyllä) /Kyllä	Kyllä	Kyllä/ Kyllä	(Kyllä)	(Kyllä) /Kyllä	Ei	-	Laatuhistoria epäilyttää, laatulupa mahdollinen

## 9.2 KONSULTIN SUOSITUKSET

Suosituksia on kerätty taulukkoon 24. Suositusta laadittaessa on otettu huomioon tehdyt haastattelut ja kyselyt sekä 22.4. pidetyn työpajan kannanotot. Suositus on pyritty laatimaan loogiseksi, jolloin esim. kysyntäkannuste on otettu mukaan kaikkiin kaupunkikokoluokkiin sekä itseoikeutetusti ELY-liikenteeseen. Samoin laatuhistorian ja laatulupauksen käyttöä tarjousvertailussa ehdotetaan käytettäväksi kaikissa kaupunkikokoluokissa, koska sen käyttö haastatteluissa ja kyselyissä sai paljon kannatusta, jos kohta sitä vastustettiin.

Suosituksen mukaan

- HSL
  - Jatkaisi nykyisten kannusteiden ja sanktioiden käyttöä mutta täydentäisi kannusteita
    - Kysyntäkannusteella,
    - Tuotantokannusteella ja
    - Kannusteella vähäisistä kalustopoikkeamista sekä
  - Ottaisi tarjousvertailussa käyttöön hinnan ja kaluston pisteyttämisen rinnalle laatuhistorian ja laatulupauksen pisteyttämisen
- Tampere ja Turku
  - Jatkaisivat nykyisten kannusteiden ja sanktioiden käyttöä mutta täydentäisivät kannusteita
    - Tilaajan laatureurannan perusteella maksettavilla kannusteella,
    - Kysyntäkannusteella,
    - Tuotantokannusteella ja
    - Kannusteella vähäisistä kalustopoikkeamista sekä
  - Ottaisivat tarjousvertailussa käyttöön hinnan ja kaluston pisteyttämisen rinnalle laatuhistorian ja laatulupauksen pisteyttämisen
- Keskisuuret kaupungit
  - Jatkaisivat nykyisten kannusteiden ja sanktioiden käyttöä mutta täydentäisivät kannusteita
    - Asiakastyytyväisyydestä maksettavalla kannusteella,
    - Kysyntäkannusteella ja
    - Tuotantokannusteella sekä



- Ottaisivat tarjousvertailussa käyttöön hinnan ja kaluston pisteyttämisen rinnalle laatuhistorian ja laatulupauksen pisteyttämisen
- ELY:t
- Jatkaisivat nykyisten kysyntäkannusteiden (lipputulot, kysyntä) käyttöä.

Taulukko 24: Suositussyhteenvedo

Kaupunki-/aluekoko	HSL	Tre, Turku	KS-kaup.	ELY	Huomautukset
Suosittelavin sopimusmalli	Brutto	Brutto	Brutto	Netto/KOS	
Kannusteet					
Asiakastytyväisyys	X	X	X	-	Kaupunkiliikenteessä
Tilaajan laaturanta	X	X	-	-	Isoissa kaupungeissa
Kysyntäkannuste	X	X	X	X	Kaupunkiliikenteessä pieni, ELY-liikenteessä ainoa
Tuotannon toteutuminen	X	X	X	-	Kannustetta on helppo hallita ajamattomuus-seurannan rinnalla, vain kaupunkiliikenteessä
Vähäiset kalustopoikkeamat	X	X	-	-	Kannustetta on helppo hallita kalustopoikkeama-seurannan rinnalla, vain isoissa kaupungeissa
Täsmällisyys	(X)	(X)	(X)	-	Tarpeellinen mutta ei vielä valmiuksia, kehityskohde
Sanktiot					
Ajamattomat vuorot	X	X	X	X	Ehdottomasti kaikessa liikenteessä
Kalustopoikkeamat	X	X	-	-	Isoissa kaupungeissa
Muut kannustavat elementit					
Laatu tarjousvertailussa	X	X	X	-	Syytä kokeilla kaupunkiliikenteessä rohkeasti

# 10 LIITE: HAASTATTELULOMAKE

Kilpailutetun linja-autoliikenteen sopimuksiin sisältyvien kannuste- ja sanktiojärjestelmien kehittäminen					7.3.2016	
Haastattelulomake/MLA						
Vastaaja:						
Organisaatio:						
<b>1</b>	<b>Mitä Tukholmassa ja Göteborgissa käytössä olevat kannustavat sopimusmuodot sopisivat mielestäsi Suomeen? (katso aiemmin x.x. lähetetty maili)</b>	Erittäin hyvin	Melko hyvin	Melko huonosti	Erittäin huonosti	Kommentit / huomautukset toivottavia
	Laita rasti ruutuun, kysymys koskee sekä brutto-, KOS- ja nettosopimuksia					
		Bruttosopimuksia koskevat vastaukset		Käyttöoikeus-/ nettosopimuksia koskevat		Kommentit / huomautukset toivottavia
<b>2</b>	<b>Mitä kannustavia elementtejä liikennöintisopimuksissa tulisi käyttää?</b>					
	Vastaa "Kyllä" tai "Ei", avoimet vastaukset sarakkeelle I toivottavia					
	21 Matkustajamäärä tai sen muutos					
	22 Tilaajan toteuttamat asiakastytyväisyystutkimukset					
	23 Suunnitellun liikennetuotannon toteutuminen (kannuste, jos yli tavoitteen)					
	24 Tuotanto toteutettu tarjotulla kalustolla (kannuste, jos yli tavoitteen)					
	25 Laatutason poikkeamat alle (liikennepartioiden tms. seuranta)					
	26 Liikenteen täsmällisyys, jos mitattavissa (tavoitearvon ylittävä tulos)					
	27 Muu kannuste, mikä?					Jos niin mikä?
	28 Muu kannuste, mikä?					Jos niin mikä?
<b>3</b>	<b>Mikä on kannustavuuden kannalta sopivin työnjako tilaajan ja operaattorin kesken liikennetarjonnan suunnittelussa?</b>					
	Aseta vaihtoehdot paremmuusjärjestykseen (Paras = 1, huonoin = 4)					
	31 Tilaaja suunnittelee reitit ja yksityiskohtaiset aikataulut					
	32 Tilaaja suunnittelee reitit ja suuntaa-antavat aikataulut (tilaajan suunnittelemat aikataulut, joissa toleranssi +/- x min.)					
	33 Tilaaja suunnittelee reitit ja palvelutasotavoitteet (tilaajan asettamat vuorovälitavoitteet, esim. keskimääräinen vuoroväli aikajaksottain)					
	34 Tilaaja määrittelee alueelliset palvelutasotavoitteet					
<b>4</b>	<b>Mitä kalustovaatimuksia tilaajan tulee asettaa? Mikäli vaatimuksiin liittyy kannustavuutta heikentäviä elementtejä niin täsmennä vastaustasi tältä osin sarakkeessa I.</b>					
	Vastaa "Kyllä" tai "Ei", avoimet vastaukset sarakkeelle I välttämättömiä mikäli kalustolle on asetettu kannustavuutta heikentäviä vaatimuksia					
	41 Kokovaatimukset?					
	42 Ikävaatimukset?					
	43 Ympäristövaatimukset?					
	44 Ulkoasua koskevat vaatimukset?					
	45 Istuma- ja seisomapaikkavaatimukset					
	46 Sisätilojen mitoituksivaatimukset?					
	47 Sisätilojen tilajärjestelyvaatimukset? (esim. lastenvaunupaikkojen sijoitus)					
	48 Muut vaatimukset?					
<b>5</b>	<b>Kannusteiden pitää olla realistisesti saavutettavissa olevia. Mitä suuruusluokkaa yhteenlaskettujen kannusteiden pitäisi olla seuraavissa tapauksissa?</b>					
	Anna arvioksi mukainen prosenttihaarukka, esim. 0% - 1%					
	51 Huippusuoritus, % vuoden liikevaihdosta (maksimikannuste), kaikki mittarit yli tavoitteen					
<b>6</b>	<b>Miten kannusteen perusteena mahdollisesti oleva matkustuskysyntä tulee bruttosopimuksissa mitata? Aseta vaihtoehdot paremmuusjärjestykseen (Paras = 1, huonoin = 3)</b>					
	Aseta vaihtoehdot paremmuusjärjestykseen (Paras = 1, huonoin = 3)					
	61 Bussissa myytyjen (kerta)lipputulojen perusteella			X		
	62 Busseissa rekisteröityjen matkojen perusteella			X		
	63 Busseissa rekisteröityjen matkojen perusteella. Lisäksi otetaan huomioon lipputulojen yleinen muutos sopimuskohdetta laajemmalla alueella (sektori, kaupunki, kaupunkiseutu tms.)			X		

<b>7</b>	<b>Miten eri kannustavia elementtejä tulee painottaa? (painojen summa = 100 %)</b>					
	Anna arviosi mukainen prosenttihaarukka (esim. 20 - 30 %), huomaa, että summan tulisi olla noin 100 %					
	71 Matkustajamäärä tai sen muutos					
	72 Tilaajan toteuttamat asiakastytyväisyystutkimukset					
	73 Suunnitellun liikennetuotannon toteutuminen					
	74 Tuotanto toteutettu tarjotulla kalustolla					
	75 Laatutason poikkeamat (liikennepartioiden tms. seuranta)					
	76 Liikenteen täsmällisyys, jos mitattavissa (tavoitearvon ylittävä tulos)					
	77 Muu kannuste, mikä?					
	78 Muu kannuste, mikä?					
<b>8</b>	<b>Voidaanko käyttää sen tyyppisiä kannusteita, joissa tuotannon toteutuminen 100 %:sti on kannusteen arvoinen ja tavoitearvo, josta ei tule kannusteita tai sanktioita on siis vähän alle 100%? Tässä siis myönnettäisiin, että maailma ei ole täydellinen.</b>					
	Vastaa "Kyllä" tai "Ei", avoimet vastaukset sarakkeelle I toivottavia					
<b>9</b>	<b>Voivatko kannusteiden (paino)arvot muuttua sopimuskauden aikana, esim. matkustajamäärän arvo voi olla alussa nolla/pieni mutta kasvaa ajan myötä?</b>					
	Vastaa "Kyllä" tai "Ei", avoimet vastaukset sarakkeelle I toivottavia					
<b>10</b>	<b>Kannusteiden maksun pitäisi tapahtua niin, että vielä muistetaan niiden yhteys tapahtumiin, joista kannuste maksetaan. Kuinka usein kannusteet tulisi maksaa?</b>	1 krt/v	2 krt/v	4 krt/v	12 krt/v	
	Laita rasti ruutuun, kysymys koskee sekä brutto-, KOS- ja nettosopimuksia					
	101 Miten eri tilanteissa menetellään, kun eri mittarien tulokset valmistuvat eri					Avoim vastaus
<b>11</b>	<b>Mitä sanktioita liikennöintisopimuksissa tulisi käyttää?</b>					
	Vastaa "Kyllä" tai "Ei", avoimet vastaukset sarakkeelle I toivottavia					
	111 Ajamattomat vuorot (liikennöitsijän ilmoitus/tilaajan havainto)					
	112 Väärä kalusto (liikennöitsijän ilmoitus/tilaajan havainto)					
	113 Huono asiakaspalvelu (asiakaspalautte, todennettu tapaus)					
	114 Tilaajan (liikennepartiot tms.) toteuttama laatureuranta, havaitut rikkeet					
	115 Muu sanktio, mikä?					
	116 Muu sanktio, mikä?					
<b>12</b>	<b>Voivatko sanktiot tai osa niistä olla yksinkertaisesti selkeitä rahamääräisiä sanktioita?</b>					
	Vastaa "Kyllä" tai "Ei", avoimet vastaukset sarakkeelle I toivottavia					
<b>13</b>	<b>Tulisiko sanktioiden yhteisummalle asettaa katto? (esim. % liikevaihdosta)</b>					
	Vastaa "Kyllä" tai "Ei", jos "Kyllä" niin anna prosentti sarakkeella I					
<b>14</b>	<b>Sanktioiden perimisen pitäisi tapahtua niin, että vielä muistetaan sen yhteys niihin tapahtumiin, josta sanktio maksetaan mutta kuinka usein sanktiot tulisi periä?</b>	1 krt/v	2 krt/v	4 krt/v	12 krt/v	
	Laita rasti ruutuun, kysymys koskee sekä brutto-, KOS- ja nettosopimuksia					
<b>15</b>	<b>Keinot sopimuskauden viimeisen vuoden palvelutason ylläpitämiseksi?</b>					
	Vastaa "Kyllä" tai "Ei", avoimet vastaukset sarakkeelle I välttämättömiä					
	151 Ovatko erityiskannusteet/-sanktiot tarpeellisia sopimuskauden "viimeisen vuoden" palvelutason ylläpitämiseksi?					Avoim vastaus
	152 Jos ovat, niin minkälaisia erityiskannusteita/-sanktioita tulisi tällöin käyttää?					Avoim vastaus
<b>16</b>	<b>Miten sopimuskaudella tapahtuvat, liikenteen hoitoon ja matkustukseen vaikuttavat muutokset otetaan huomioon kannustavissa sopimuksissa?</b>					
	Vastaa "Kyllä" tai "Ei", avoimet vastaukset sarakkeelle I toivottavia					
	161 Tarjousten jättövaiheessa tiedossa olevien ja sopimuskauden aikana tapahtuvien, kilpailutettavan linjan/linjakokonaisuuden vaikutuspiirissä toteutuvien maankäyttö-, toimipaikka- tai tie-/katumuutosten vaikutusten riskin tulee olla operaattorilla, vai pitääkö?					
<b>17</b>	<b>Kenen pitäisi kantaa riski kilpailutetun linjan/linjakokonaisuuden alueella sopimuskauden aikana tapahtuvien odottamattomien muutosten vaikutuksista seuraavissa tapauksissa?</b>					
	Vastaa "Tilaaja" tai "Operaattori", avoimet vastaukset sarakkeelle I toivottavia					
	171 Kunnan tai valtion vastuulla olevan, matkustuskysynnän kannalta merkittävän toimipaikan (koulu, terveyskeskus tms) sulkeminen tai avaaminen? (eivät tiedossa ennen tarjousten jättämistä)					
	172 Matkustuskysynnän kannalta merkittävän yksityissektorin toimipaikan (kauppa, liikekeskus, tuotantolaitos, toimistorakennus tms.) sulkeminen tai avaaminen? (eivät tiedossa ennen tarjousten jättämistä)					
	173 Matkustuskysynnän kannalta merkittävien tie- ja katutöiden vaikutukset? (eivät tiedossa ennen tarjousten jättämistä)					

18	Mitä indeksiä sopimusaikana tulisi seurata? Avoin vastaus				
19	Kuinka usein indeksitarkastukset tulisi toteuttaa?	1 krt/v	2 krt/v	4 krt/v	12 krt/v
	Laita rasti ruutuun, kysymys koskee sekä brutto-, KOS- ja nettosopimuksia				
20	Mikä on käytettävän indeksitarkistuksen (koostumus, tarkistusjakso) merkitys kannustavana tai ei-kannustavana elementtinä?	Erittäin merkittävä	Melko merkittävä	Vähän merkittävä	Ei merkittävä
	Laita rasti ruutuun, kysymys koskee sekä brutto-, KOS- ja nettosopimuksia				
21	Jos sopimus sisältää kannustavia/sanktioitavia elementtejä niin mitä vaatimuksia tämä asettaa varsinaisen tarjouspyynnön kohteen määrittelyn lisäksi annettaville lähtötiedoille?				
	Vastaa "Kyllä" tai "Ei", avoimet vastaukset sarakkeelle I toivottavia				
	211 Lipputulotiedot?				
	212 Matkustajamäärätiedot?				
	213 Tiedot liikenteen toteutumisesta meneillään olevalla sopimuskaudella?				
	214 Laatu tutkimusten tulokset meneillään olevalla sopimuskaudella?				
	215 Maksetut kannusteet ja sanktiot meneillään olevalla sopimuskaudella?				
	216 Tilaajan selvitys maankäytön kehittymisestä?				
	217 Väestöennusteet?				
	218 Tiedossa olevat rakennushankkeet kilpailualueella?				
	219 Muut lähtötiedot, mitkä?				Mitä lähtötietoja?
22	Voiko kannusteiden saavuttamisen ja sanktioiden välttämisen kustannusta määritellä ja jos voi niin miten?				
	Vastaa "Kyllä" tai "Ei", avoimet vastaukset sarakkeelle I toivottavia				
	221 Voiko kannusteiden saavuttamisen ja sanktioiden välttämisen kustannusta ylipäätään määritellä? Jos voi niin miten? Avoin vastaus sarakkeelle I				
	222 Tulisiko kannusteiden suuruus määritellä siten, että liikenteenharjoittajan niistä saama tulo on suurempi kuin niiden aikaansaamiseksi uhrattu panos.				
	223 Voiko tällaista edes määritellä?				
	224 Tulisiko sanktioiden suuruus määritellä siten, että liikenteenharjoittajan maksettavaksi tuleva sanktio on suurempi kuin rikkeen välttämiseksi uhrattu				
	225 Voiko tällaista edes määritellä?				
23	Tuleeko kannuste- ja sanktiojärjestelmät määritellä erikseen eri kaupunkikokoluokille / ELY-alueille?				
	Vastaa "Kyllä" tai "Ei", avoimet vastaukset sarakkeelle I toivottavia				
24	Liittykö tilaajan vaatimaan raportointiin piirteitä, jotka alentavat sopimusten kannustavuutta?				
	Vastaa "Kyllä" tai "Ei", jos "Kyllä" niin kuvaile sarakkeella I				
25	Mitä tekijöitä tilaajan tulisi käyttää kilpailun tuloksien ratkaisemisessa ja mitkä niiden keskinäisten suhteiden tulisi olla?				
	Anna arvioksi mukainen prosenttihaarukka, esim. 0% - 1%				
	251 Hinta ja hinnan painoarvo				
	252 Kaluston laatu (päästöt)				
	253 Kaluston laatu (ikä)				
	254 Kaluston laatu (muut ominaisuudet, esim. kapasiteetti, sisätilat)				
	255 Objektiivisesti määritelty laatuhistoria (jos juridisesti mahdollista)				
	256 Muu tarjouskilpailun ratkaisuperuste, mikä?				Ratkaisuperuste?
26	Mitä muita nykyisen palvelun parantamiseen tähtäviä elementtejä voisi olla?				
27	Mitä erityisen huonoa ja liikenteenharjoittajan kannalta demotivoivaa on nykyisissä liikennöintisopimuksissa? Mainitse yksi				
28	Mitä erityisen hyvää ja liikenteenharjoittajaa kannustavaa on nykyisissä liikennöintisopimuksissa? Mainitse yksi?				
29	Kuinka paljon tilaaja voi enintään muuttaa liikenteen volyymin yhden sopimusvuoden aikana ja koko sopimuskauden aikana?				
	Ilmoita kantasi erikseen autopäivämuutosten ja muiden suoritemuutosten osalta. Kysymys koskee sekä brutto- että KOS-/nettosopimuksia.				
	291 Autopäivämuutokset yhden vuoden aikana, % autopäivistä				
	292 Muut suoritemuutokset yhden vuoden aikana, % suoritteista				
	293 Autopäivämuutokset koko sopimuskauden aikana, % autopäivistä				
	294 Muut suoritemuutokset koko sopimuskauden aikana, % suoritteista				