

Risto Peltonen

HENKILÖKULJETUSTEN UDELLEENORGANISOINTI SOTE-
JA MAAKUNTAUUDISTUKSESSA

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma YAMK
2017

HENKILÖKULJETUSTEN UUDELLEENORGANISOINTI SOTE- JA MAAKUNTAUUDISTUKSESSA

Peltonen, Risto
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma YAMK
Maaliskuu 2017
Ohjaaja: Pohjus, Anne, Kallama, Kimmo
Sivumäärä: 77
Liitteitä: 1

Asiasanat: henkilöliikenne, liikennekaari, maakuntauudistus, sote-uudistus

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, mitä mahdollisuuksia ja uhkia tuleva liikennelainsäädäntöuudistus sekä sote- ja maakuntauudistus tuovat Rauman kaupungin henkilökuljetusten järjestämiselle nykyiseen verrattuna. Työn toisena tavoitteena oli luoda erilaisia toimenpide- ja kehittämissuhteita henkilöliikenteen organisoimisen kehittämiseen tulevia uudistuksia varten. Kolmantena tavoitteena oli saada kattava nykytilanneselvitys Rauman kaupungin hallinnoimasta henkilöliikenteestä.

Työ toteutettiin tapaustutkimuksena. Tiedonkeruun menetelmänä toimivat teema-haastattelut. Tutkimusta varten teoriaa tutkittiin seuraavista aihepiireistä: henkilökuljetuksiin liittyvä lainsäädäntö, hallituksen esitys maakuntauudistukseksi sekä sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisuudistukseksi, prosessiajattelu, prosessien kuvaaminen ja määrittely sekä verkostoituminen.

Tutkimuksen tuloksena löydettiin erilaisia ja eritasoisia ratkaisuja sekä kehitysehdotuksia henkilöliikenteen tulevan organisoitumisen ja seudullisen yhteistyön avuksi kaavailuissa muutoksissa. Kehitysehdotukset ovat käytettävissä kokonaisuudessaan tai kehitysehdotuksia voidaan käyttää vain soveltuvien osien, sen mukaan miten tulevat muutokset lopulta lainvoimaiseksi tulevat.

PASSENGER TRANSPORT RE-ORGANISATION IN HEALTH, SOCIAL SERVICES AND REGIONAL GOVERNMENT REFORM

Peltonen, Risto

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence, Master's Degree

March 2017

Supervisor: Pohjus, Anne, Kallama Kimmo

Number of pages: 77

Appendices: 1

Keywords: passenger transport, passenger transport law renovation, the reform of regional government, the health and social services reform

The first goal of this thesis was to study what kind of possibilities and threats the upcoming passenger transport law renovation, the health and social services reform and the reform of regional government will bring to the passenger transport procurements in Rauma compared to the present. The second goal was to create different kinds of development ideas and models in order to develop the organization of passenger transport in the future. The third goal was to get full report of the current state of passenger transport in the city of Rauma.

The thesis was conducted as a case study. Theme interviews were used to collect data. The following theoretical topics were studied: passenger transport related laws; social services, health care and regional government reform before Parliament; process thinking; the depiction and definition of processes and, finally, networking.

The study resulted in finding varying solutions and development proposals to help the future organization and regional cooperation of passenger transport with regard to the planned changes. The development proposals can be used as such or only partially, depending on how the changes will come into effect.

TERMISTÖ JA MÄÄRITELMÄT

Joukkoliikenne

Yleistermi henkilöiden kuljettamisesta suurille henkilömäärille tarkoitettulla kalustolla. Liikenne voidaan järjestää julkisena liikenteenä tai markkinaehtoisesti. Yleensä joukkoliikenne on reitti- tai aikataulusidonnaista. (Liikennevirasto 2013)

Joukkoliikenteen toimivaltaiset viranomaiset

Palvelusopimusasetuksen mukaisesti toimivaltaisella viranomaisella tarkoitetaan viranomaista tai viranomaisten ryhmittymää, jolla on valtuudet toimia julkisen henkilöliikenteen alalla tietyllä maantieteellisellä alueella. Joukkoliikennelain mukaan Rauman kaupunki on joukkoliikenteen toimivaltainen kaupunki viranomaisen. (Liikennevirasto 2013.)

Toimivaltaisten viranomaisten tehtävät ovat: joukkoliikenteen järjestämistä vastaaminen omalla alueellaan, oman alueellisen palvelusomäärittelyn laatiminen ja palvelutasosta päättäminen, markkinaehtoisen liikenteen reittiliikennelupien myöntäminen, joukkoliikennepalvelujen seudullinen suunnittelu yhdessä sidosryhmien kanssa ja joukkoliikennepalveluiden hankinta, kilpailuttaminen ja järjestäminen. (Liikennevirasto 2013.)

Joukkoliikennelaki

Joukkoliikenteen järjestäminen Suomessa perustuu EU:n palvelusopimusasetukseen ja joukkoliikennelakiin. Lakia sovelletaan joukkoliikenteenä harjoitettavaan ammatilliseen henkilöiden kuljettamiseen tiellä linja-autolla. Joukkoliikennelaki astui voimaan 3.12.2009 ja kumosi entisen henkilöliikennelain. (Liikennevirasto 2013.)

Kela-kuljetukset

Kela korvaa osan julkiseen tai yksityiseen terveydenhuoltoon tehdyn matkan kustannuksista, kun matka on tehty sairauden, raskauden tai synnytyksen vuoksi. Kela korvaa myös kuntoutukseen tehtyjä matkoja, kun kuntoutus perustuu Kelan tai julkisen terveydenhuollon kuntoutuspäätökseen. Korvausta maksetaan omavastuun ylittävältä osalta. Matkakorvaus myönnetään asiakkaan vakinaisesta kotiosoitteesta asiakasta lähimpänä olevaan hoitopaikkaan, josta asiakas voi saada tarpeellisen hoidon. Yleensä lähin hoitopaikka on oman kunnan pääterveyskeskus. Matkat korvataan halvimman käytettävissä olevan matkustustavan mukaan huomioiden asiakkaan sairaus tai terveydentila sekä liikenneolosuhteet. Jos sairaus, vaikea vamma tai liikenneolosuhteet edellyttävät erityisajoneuvon, esimerkiksi taksin tai oman auton käyttöä, korvaus voidaan maksaa erityisajoneuvon käytöstä aiheutuneiden kustannusten mukaan. (Kelan www.sivut 2017.)

Koulukuljetukset

Ovat osa kuntien lakisääteisiä liikenteen järjestämistehtäviä. Koulukuljetukset ovat julkisen rahoituksen piirissä ja ne järjestetään tilausliikenteenä tai osana kaikille avointa joukkoliikennettä. (Liikennevirasto 2013.)

Markkinaehtoinen liikenne

Kaikille avointa joukkoliikennettä, joka perustuu vapaaseen kilpailuun. Markkinaehtoisen liikenteeseen ei voi saada julkista tukea. Liikenteen suunnittelusta ja hinnoittelusta vastaa liikenteenharjoittaja. (Liikennevirasto 2013.)

Palveluliikenne

Joukkoliikennettä, joka on suunniteltu iäkkäiden tarpeet huomioon ottaen. Palvelee pääasiassa asiointiliikennettä ja voi olla kutsuohjattua tai aikatauluun perustuvaa. (Liikennevirasto 2013)

Palvelusopimusasetus eli PSA

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus, joka määrittelee ne toimenpiteet ja menettelytavat, joita käyttäen toimivaltainen viranomaislainen saa puuttua markkinoiden toimintaan. Asetus määrittelee ne ehdot joiden mukaan liikenteenharjoittajalle voidaan myöntää yksinoikeuksia tai maksaa julkista tukea. Käytännössä toimivaltaisten viranomaisten hankkimaa liikennettä, joka on hankittu kaikille avoimen tarjouskilpailun tuloksena. (Liikennevirasto 2013.)

Sosiaalitoimen henkilökuljetukset eli sote-kuljetukset

Vammaispalvelulain mukaiset henkilökuljetukset eli VPL-kuljetukset. Sosiaalihuoltolain henkilökuljetukset eli SHL-kuljetukset ja kehitysvammalain henkilökuljetukset eli KEV-kuljetukset.

Subjektiiivinen oikeus

Henkilöllä on oikeus kunnan järjestämään palveluun tai tukitoimeen määrärahoista riippumatta aina, kun henkilö täyttää laissa palvelun saamiselle asetetut edellytykset. Subjektiiivisen oikeuden osalta kunta ei voi evätä henkilön oikeutta palveluun kunnan rahatilanteen johdosta. Vammaispalvelulain mukaiset henkilökuljetukset ovat henkilölle subjektiiivinen oikeus, mutta sosiaalihuoltolain mukaiset henkilökuljetukset eivät ole. (Kehitysvammaisten tukiliito Ry:n www-sivut 2017.) Koulukuljetus on myös kuntalaisen subjektiiivinen oikeus ja kunnan on se perusopetuslain mukaan järjestettävä, jos lainsäädännöllä luodut kriteerit täyttyvät.

Varsinais-Suomen Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

Varsinais-Suomen ELY-keskus järjestää kaikille avointa, kuntarajat ylittävää, joukko-liikennettä joukkoliikennelaissa määritellyllä toimivalta-alueella. Liikenne järjestetään PSA:n ja hankintalain mukaisilla menettelyillä. ELY-keskus hankkii alueensa liikennettä yhteistyössä kuntien kanssa. Lisäksi ELY-keskus tukee seutu- ja työmat-

kalippu- ja koskevia hintavelvoitteita. ELY-keskuksen vastuulla on erityisesti maaseudun peruspalvelutasoisten yhteyksien turvaaminen. ELY-keskuksen alueellisen ja paikallisen liikenteen kehittämistoimien painiopisteenä ovat liikenteen suunnittelu ja henkilökuljetusten koordinoimien kehittäminen ja edistäminen. ELY-keskukset myöntävät toistaiseksi myös reitti- ja kutsujoukkoliikennelupia. (Koskela 2017)

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	9
1.1	Taustaa	9
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja työn rajausta	11
1.3	Lähestymistapa, tutkimusaineiston kerääminen ja teoriatausta	11
2	VERKOSTOITUMINEN	14
3	ORGANISAATION KEHITTÄMINEN PROSESSIAJATTELUN AVULLA	17
3.1	Prosessin määrittely ja kuvaaminen	17
3.2	Prosessiajattelu.....	18
3.3	Prosessien kehittäminen	19
4	LIIKENNEKAARI.....	20
4.1	Liikennekaaresta yleisellä tasolla	20
4.2	Esityksen keskeiset ehdotukset ja tavoitteet sekä tarkastelu Rauman kaupungin henkilökuljetusten näkökulmasta.....	21
5	MAAKUNTAUUDISTUS JA SOTE-UUDISTUS	24
5.1	Hallituksen esitys 31.8.2016 maakuntauudistukseksi ja sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisuudistukseksi	24
5.2	Maakunnille siirtyvät henkilökuljetukset.....	25
6	RAUMAN KAUPUNGIN HENKILÖKULJETUSTEN NYKYTILA	26
6.1	Rauman kaupunki	26
6.2	Rauman kaupungin henkilökuljetusten kustannukset.....	27
6.3	Rauman kaupungin henkilökuljetusten organisoituminen.....	28
6.4	Keskitetty hankinta	29
6.5	Kaikille avoin joukkoliikenne	29
6.6	Sosiaalitoimen kuljetukset	31
6.6.1	VPL-kuljetuksen prosessin kuvaus Rauman kaupungilla	33
6.6.2	Sosiaalitoimen henkilökuljetushankinnat	34
6.6.3	Kehitettävää sosiaalitoimen kuljetuksissa	35
6.7	Koulukuljetukset	36
6.7.1	Koulukuljetuksen prosessin kuvaus Rauman kaupungilla	38
6.7.2	Kasvatus- ja opetustoimen henkilökuljetushankinnat	41
6.7.3	Kehitettävää koulukuljetuksissa	42
7	ASiantuntijahaastattelut	43
7.1	Kuntaliitto Johanna Vilkuna	43
7.2	Varsinais-Suomen ELY-keskus Markus Kivelä	45
7.3	Varsinais-Suomen ELY-keskus Soile Koskela.....	47
7.4	Karhukunnat Jouni Kärki	49

7.5	Satakuntaliitto Ville Turunen.....	51
7.6	Yhteenveto teemahaastatteluista.....	53
8	HENKILÖKULJETUSTEN ORGANISOINTI TULEVAISUUDESSA.....	55
8.1	Minimitason seudullinen yhteistyö henkilökuljetuksissa	57
8.2	Satakunnan seudullinen joukkoliikenteen toimivaltainen viranomainen	59
8.3	Yhteinen maakunnallinen hankintayksikkö.....	60
8.4	Yhteinen maakunnallinen kyydinvälitys.....	61
8.5	Maakunnallinen henkilöliikenneorganisaatio	62
	8.5.1 Ydinprosessit	63
	8.5.2 Tukiprosessit	64
	8.5.3 Maakunnallisessa projektissa huomioitavaa.....	65
9	KAYTÄNNÖNTASON KEHITYSEHDOTUKSIA JATKOJALOSTETTAVAKSI	67
9.1	Joukkoliikenne	67
9.2	Koulukuljetukset.....	70
9.3	Sosiaalitoimen kuljetukset	71
10	YHTEENVETO	73
	LÄHTEET.....	75

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Valtion ja kuntien henkilökuljetuskustannukset ovat olleet viime vuodet voimakkaassa kasvussa, kasvaen noin 10 % vuosittain. Vuosittain henkilökuljetusten hankkimiseen ja korvaamiseen käytetään noin miljardi euroa julkista rahaa. Kustannuksia kasvattavat väestön ikääntyminen ja sitä kautta lisääntyvä palveluntarve sekä palvelujen keskittyminen suurempiin kuntakeskuksiin. Kaikille avoimen joukkoliikenteen karsiminen rahoituksen tai matkustajien vähenemisen johdosta lisää edelleen tarvetta kalliimmille erilliskuljetuksille. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2015.) ”Henkilökuljetusten järjestämisessä on tehottomuutta, joka johtuu pitkälti nykyisestä hajaantuneesta toimintatavasta, jossa henkilökuljetusten osa-alueita suunnitellaan ja toteutetaan erillisinä” (Liimatainen, Metsäpuro & Nykänen 2015).

Kuntien tehtäväksi on myös enenevässä määrin tullut henkilökuljetusten suunnittelu ja järjestäminen. Aikaisemmin kunnissa on eri hallintokunnissa ollut henkilö tai henkilöitä, jotka ovat oman työnsä ohella vastanneet kunnan henkilökuljetuksista omalla työpanoksellaan. Nykyään tämä ei enää riitä, koska velvoitteet ovat lisääntyneet voimakkaasti ja lainsäädännön muutokset ovat tehneet asiasta monimutkaisemman. Tänä päivänä henkilökuljetusasioita ei voi enää hoitaa hyvin oman päätyön ohessa. Työ vaatii perehtyneisyyttä, laajaa asiantuntemusta alalta ja eri lainsäädäntöjen tuntemusta, niin eri kuljetuslainsäädännöistä kuin hankintalainastakin. Viimeisin suurempi joukkoliikennelain muutos vuodelta 2009 toi joukkoliikenteen pääjärjestämisvastuun entistä enemmän julkiselle sektorille. Aikaisemmin joukkoliikenteen suunnittelusta ja järjestämisestä vastasivat suurimmassa määrin alueen liikennöitsijät. Ennen vuotta 2009 kuntien tehtäväksi jäi käytännössä vain kuntalaisilleen joukkoliikennepalvelujen subventointi lipputuen muodossa ja liikennöitsijät hoitivat lopun.

Henkilöliikennekenttä elää taas voimakkaassa murroksessa. Valmisteilla ja täytäntöönpanoa vailla on sote- ja maakuntauudistus, liikennekaari ja hankintalaki. Kaikilla edellä mainituilla uudistuksilla on vaikutusta Rauman kaupungin henkilökuljetuksiin. Mitkä tahot jatkossa hallinnoivat ja järjestävät raumalaisille henkilöliikennepalvelu-

ja? Tämän tutkimuksen tarkoituksena on omalta osalta avata ongelmaa ja tarjota kehitysehdotuksia tulevaan.

Tulevaisuudessa vanhusten liikkumisen turvaaminen on erityisen tärkeää ja siinä onnistuminen edellyttää joukkoliikenteen ja muiden henkilökuljetusten yhteensovittamista. Tällöin on tarpeen etsiä kumppaneita myös kunnan rajojen ulkopuolelta. Silloin seudullinen yhteistyö antaa paremman mahdollisuuden hoitaa hyvin erityistä osaamista vaativia tehtäviä. Kuntien rajallisia resursseja voidaan parhaiten hyödyntää yhteistyöllä ja yhdistämällä eri toimijoiden osaamista toisiinsa. (Hakanen & Tanskanen 2013, 1, 11, 13.)

Verkostoitumisen teorian tutkimisella halutaan selvittää, miten eri henkilöliikennetoimijoiden välistä yhteistyötä voidaan lähteä rakentamaan ja kehittämään verkostoitumisen avulla: mitä tulee ottaa huomioon ja mitä tulee tehdä, jotta verkosto on elinvoimainen ja toimiva vielä alun innostuksen jälkeenkin; onko verkostoitumisen parantamiseksi luotavissa työkalu tai toimintamalli, joka mahdollistaa hyvän ja hedelmällisen yhteistyön eri henkilöliikennetoimijoiden kesken pienilläkin resursseilla; ja mitä yksityisellä puolella tehdään, jotta verkostoituminen ja yhteistyö onnistuvat ja yhteistyön tuloksena saadaan luotua kaikille osallisille hyötyjä. Julkisella puolella seudullinen ja eri kuntien välinen yhteistyö voi olla hankala toteuttaa, koska yhteistyölle ei välttämättä anneta edes mahdollisuutta jonkin historiassa tapahtuneen tapahtuman takia. Varsinkin poliittisesti seudullisen yhteistyön luominen voi olla hankalaa, jos luottamus ja yhteinen tahtotila puuttuvat jo ennen yhteistyöprojektin alkua. Onkin tärkeää selvittää, voisiko käytännöntason toimijoiden kesken verkostoitua paremmin ja saavuttaa hyvää yhteistyötä, vaikka poliittista päätöstä ei olisikaan olemassa. Entä millainen verkostoitumisen malli tai yhteistyö auttaisi eri henkilöliikennetoimijoita, jotta asiakkaille saataisiin parempia palveluja ja jotta eri organisaatiot sekä kunnat hyötyisivät yhteistyöstä? Tässä tutkimuksessa verkostoitumisen teorian tutkimisen avulla pyritään löytämään vastaukset edellä esitettyihin ongelma-kohtiin.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja työn rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä mahdollisuuksia ja uhkia liikennekaari sekä sote- ja maakuntauudistus tuovat Rauman kaupungin henkilökuljetusten järjestämiselle nykyiseen verrattuna. Tavoitteena on myös saada kattava nykytilanneselvitys Rauman kaupungin henkilöliikenteestä, avata henkilöliikennealan termistöä ja antaa toimenpide- ja kehitysehdotuksia henkilöliikenteen kehittämiseen.

Tutkimuksessa tutkittavat henkilökuljetukset rajataan koskemaan vain Rauman kaupungin hankkimia ja rahoittamia henkilökuljetuksia, kuten kaikille avointa joukkoliikennettä, sosiaalitoimen kuljetuksia ja koulukuljetuksia. Sote- ja maakuntauudistusta tutkitaan vain henkilökuljetusten näkökulmasta.

1.3 Lähestymistapa, tutkimusaineiston kerääminen ja teoriatausta

Työ toteutettiin tapaustutkimuksena, koska tarkoituksena oli tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa Rauman kaupungin henkilökuljetusten nykytilasta sekä antaa kehitysehdotuksia tulevia uudistuksia varten. Tapaustutkimuksessa ei varsinaisesti viedä muutosta vielä eteenpäin, vaan tarkoituksena on luoda kehittämisideoita ja ratkaisuehdotuksia havaitun ongelman ratkaisemiseksi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37). Tapaustutkimuksen avulla voidaan luoda kuvaa kokonaisvaltaisesta ja täysin uudentyyppisestä tai ennen kokemattomasta muutoksesta, josta ei siksi ole välttämättä aiempaa tutkimusnäyttöä (Hirsjärvi & Hurme 2014, 58). Kehittämis ehdotukset rakennetaan teorian tutkimisen, asiantuntijahaastattelujen ja havainnoinnin lopputuloksena. Tulevat muutokset, liikennekaari ja sote- ja maakuntauudistus, ovat vasta esitysasteella, joten varmaa ja yksiselitteistä lakiin pohjautuvaa tietoa tulevaisuuden henkilökuljetusten organisoitumisesta ei ole vielä olemassa. Kappaleissa 8 *Henkilökuljetusten organisointi tulevaisuudessa* ja 9 *Käytännötason kehitysehdotuksia jatkojalostettavaksi* avataan tutkimuksen pohjalta esiin nousseita eritasoisia ratkaisuja ja kehitysehdotuksia tulevaisuuden organisoitumisen ja seudullisen yhteistyön avuksi henkilökuljetusten tulevaisuuden muutoksissa. Kehitysehdotukset ovat käytettävissä kokonaisuudessaan tai kehitysehdotuksia voidaan käyttää vain soveltuvin osin, sen mukaan miten tulevat muutokset lopulta lainvoimaiseksi tulevat.

Tiedonkeruun menetelmäksi valittiin teemahaastattelut. Teemahaastattelun avulla päästiin monipuolisemmin ja syvällisemmin tutustumaan käsiteltävään aiheeseen, kuin strukturoidun haastattelun ja pelkän teorian tutkimisen avulla olisi päästy. Teemahaastattelua kutsutaankin myös puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 47). Teemahaastattelut avasivat myös mahdollisuuden verkostoitua paremmin eri henkilökuljetusasiantuntijoiden kanssa.

Haastattelijan tehtävä on haastattelussa muodostaa kuva haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 41). Teemahaastattelussa aihepiiri ja teema-alueet ovat etukäteen tiedossa, mutta valmiiden, tarkkaan rajattujen kysymysten sijasta haastateltavalle annetaan mahdollisuus puhua monipuolisesti käsiteltävästä aiheesta. Haastattelijalla on käsiteltävistä asioista tukilista, jolla hän varmistaa, että etukäteen määritellyt teema-alueet käydään läpi. Teemahaastattelu on muodoltaan avoin, jolloin haastateltava voi halutessaan puhua varsin vapaamuotoisesti, mutta teemahaastattelu luo kuitenkin tiukemmat rajat kuin avoin haastattelu. Teemahaastattelu onkin käytännössä lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. (Eskola & Suoranta 2014, 87–89.)

Puolistrukturoidun menetelmän ominaispiirre on, että ainoastaan jokin tietty haastattelun näkökulma on lyöty ennakkoon lukkoon, mutta muilla alueilla voidaan keskustella vapaasti (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 47). Teemahaastattelu sopii tilanteeseen, jossa ei haluta liikaa ohjata haastatteluun vastaajia, aihetta ei tunneta entuudestaan hyvin ja halutaan ymmärtää kokonaisuutta paremmin. Haastateltavat asiantuntijat kuvaavat ja selittävät tutkittavaa kohdetta ja tilanteeseen johtavia syitä omasta näkökulmastaan. Haastatteluteemat tulee valita huolellisesti, mutta tulevia haastatteluja voidaan muokata edellisen haastattelun mukaan, jos haastatteluissa ilmenee jotain uutta ja mielenkiintoista, mitä ei alkutilanteessa osattu vielä ottaa huomioon. (Ojasalo ym. 2014, 41, 55, 105.) Haastateltavien määräästä ei ole olemassa yksiselitteistä tietoa ja peruslähtökohtana on, että tuleekin haastatella niin montaa henkilöä kuin on välttämätöntä, jotta saadaan tutkimuksen kannalta tarvittava tieto. Olennaista on tietää jo tutkimussuunnitelmaa laadittaessa, mitä aiotaan tutkia, keneltä tietoa saadaan parhaiten ja miksi tietoa ylipäänsä tarvitaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2014, 58.) Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia Rauman kaupungin henkilökuljetuksia tulevissa

maakunnallisissa muutoksissa, joten oli luontevaa, että teemahaastattelut käytiin nykyisten Satakunnan liikenneasiantuntijoiden kanssa. Myös Kuntaliiton liikenneasiantuntija Johanna Vilkunaa haastateltiin, jotta saatiin lisäksi kattavampaa näkökulmaa valtakunnallisesti kuntien osalta.

Teemahaastattelut toteutettiin haastattelemalla asiantuntijoita eri julkisista organisaatioista. Porin seudulliselta joukkoliikenneviranomaiselta haastateltiin Karhukuntien joukkoliikennesuunnittelija Jouni Kärkeä, Varsinais-Suomen ELY-keskukselta joukkoliikenteen projektipäälliköitä Markus Kivelää ja Soile Koskelaa, Satakuntaliitosta liikennesuunnittelija Ville Turusta ja Kuntaliitosta liikenneasiantuntija Johanna Vilkunaa. Haastateltavat edustavat eri julkisia tahoja, jotka ovat tekemisissä henkilökuljetusten kanssa. Haastattelujen teemoina olivat julkisesti hankittujen henkilökuljetusten organisoitumisen nykytila, henkilökuljetusten tulevaisuuden organisoituminen ja henkilökuljetusten tulevaisuuden ihannemalli organisoitumisen suhteen. Teemahaastattelun runko on katsottavissa tämän opinnäytetyön liitteessä 1.

Ensimmäiset kaksi teemahaastattelua toteutettiin kirjoittamalla muistiinpanot haastatteluista. Muistiinpanojen pohjalta luotiin lopullinen referoitu versio tutkimukseen. Menetelmä koettiin haastavaksi ja seuraavat kolme teemahaastattelua tallennettiin lisäksi äänitallenteena, joka osoittautui toimivammaksi ratkaisuksi. Teemahaastattelujen äänitallenteet referoitiin ensin karkealla tasolla, jonka jälkeen referaatin pohjalta kirjoitettiin lopullinen versio tutkimukseen.

Teemahaastattelujen avulla haluttiin saada eri asiantuntijoilta eri näkökulmia henkilökuljetusten organisoinnin kehittämiseksi, koska kaavailut uudistukset, liikennekaari sekä sote- ja maakuntauudistus, eivät anna kovinkaan konkreettisia ja valmiita toimintamalleja tulevaisuutta varten. Teemahaastattelujen perusteella muodostui konkreettinen kokonaisnäkemys eri henkilöliikennetoimijoiden tulevaisuuden mahdollisuuksista, tarpeista ja huolista.

Tutkimuksessa tutkittiin prosessien määrittelyn ja prosessimaisen ajattelun teoriaa ensisijaisesti nykytilanneanalyysia varten. Tarkoituksena oli prosessien kuvaamisen avulla saada Rauman kaupungin tärkeimmät henkilökuljetusprosessit havainnollisempaan muotoon ja saada tietoa, joka edelleen auttaa järjestämään mahdollista yh-

teistyötä toisten organisaatioiden kanssa. Toissijaisesti prosessien kuvaamisen teoriaa tutkittiin, koska työn mahdollisena lopputuotoksena oli kuvata uuden organisaation prosessit vähintään ydin- ja tukiprosessitasolla. Kolmanneksi prosessien teoriaa tutkimalla haluttiin saada kokonaisnäkemys prosessimaisesta ajattelusta ja sen hyödyntämisen soveltuvuudesta henkilökuljetusten organisoitumisessa laajemmin.

Tutkimusta varten teoriaa tutkittiin seuraavista aihepiireistä: henkilökuljetuksiin liittyvä lainsäädäntö, hallituksen esitys maakuntauudistukseksi sekä sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisuudistukseksi, prosessiajattelu, prosessien kuvaaminen ja määrittely sekä verkostoituminen. Hirsjärven ja Hurmeen (2014, 37) mukaan kaikki tieteellinen tieto perustuu lopulta todellisuudesta tehtyihin havaintoihin ja havainnointi on kaikille tieteenhaaroille tutkimuksissa yhteinen ja välttämätön perusmenetelmä. Teemahaastattelujen, teorian tutkimisen, oman pohdinnan, havainnoinnin ja uudistusten pohjalta rakennettiin näkemys Rauman kaupungin hankkimien henkilökuljetusten uudelleenorganisoinnin kehittämiseksi.

2 VERKOSTOITUMINEN

Yritysmaailmassa on tiedetty jo pitkään ja globalisoitumisen myötä vielä paremmin, että elämme taloudessa, jossa menestymisen ratkaisee kyky menestyä verkostoissa. Verkostoituminen on vanhanaikaisen suljetun liiketoiminnan muuttamista kohti avointa systeemiä, jossa yritykset avautuvat tekemään yhteistyötä keskenään ja yrityksen eri toimintoja ulkoistetaan alihankkijoille. Alihankintasuhteiden lisääntyessä ja kiinteytyessä puhutaan jo selkeistä kumppanuuksista ja liiketoimintaverkoista, joissa on mukana useampia yrityksiä. Kun eri verkot tekevät yhteistyötä keskenään, voidaan puhua jo verkostosta. Verkostot muodostuvatkin tiedon, osaamisen ja palvelusten vaihtosuhteista. Verkostojen tyypillisimpiä piirteitä ovat avoimuus, luottamus, yhteistyö, innovatiivisuus ja läpinäkyvyys. Verkostot elävät koko ajan ja uusiutuvat aina tarpeen mukaan. Verkostoyhteiskunta tarkoittaa, että julkiset organisaatiot, yritykset ja kolmannen sektorin organisaatiot tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään. (Sydänmaanlakka 2015, 167–168, 173, 175.)

Pienelle yritykselle verkostoituminen on yksi hyvä tapa pärjätä kilpailussa isompia yrityksiä vastaan. Pienten yritysten voimavarat eivät useinkaan riitä markkinoilla tarvittavaan tuotekehitykseen ja uudistumiseen, mutta verkostoitumisen kautta on löydettävissä ratkaisuja menestymiseen. (Niemelä 2002, 5.) Verkoston yksi pääominaisuuksista onkin, että tieto leviää nopeasti ja on kaikkien verkoston kuuluvien saatavilla mahdollisimman pian (Ståhle & Laento 2000, 121). Verkostoitumisella haetaankin yleensä osaamisen vahvistamista, kehittämistä, tiedon hankintaa ja oppimista. Yksityisellä sektorilla yritykset verkostoituvat, koska käytännön pakko ajaa siihen. Hyvin harvalla yrityksellä on itsellään parasta tietämystä markkinoistaan, rahoituksesta ja teknologian kehityksestä. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 24–25.) Julkisella sektorilla taasen verkostoitumalla pyritään luomaan uusia mahdollisuuksia innovatiivisten, asiakaslähtöisten palveluiden syntymiselle (Ahonen ym. 2015, 88).

Verkostoitumisen haasteena voi olla aikaisemman yhteistyötoiminnan epäonnistuminen ja siitä johtuva luottamuspuola verkoston toimijoiden kesken. Menneiden tai uusien ongelmien etsimisen sijasta verkostolle pitäisi antaa mahdollisuus saavuttaa yhteisöllä asioita, joita verkoston yritykset eivät voisi yksin ja järkevällä aikataululla toimien mitenkään saavuttaa. Verkoston luonnin alussa katse tulisikin suunnata mahdollisuuksien näkemiseen, uuden luomiseen ja synergiaetujen hyödyntämiseen. (Ståhle & Laento 2000, 147–148.)

Verkostojen avulla pyritään vastaamaan asiakkaan tarpeisiin kattavammin ja monipuolisemmin. Verkostomainen toiminta yhdistää eri yritysten osaamista ja tuloksena voidaan saavuttaa asiakkaalle uusia innovatiivisia palveluprosesseja. Ihannetilanteessa palveluprosessien tuloksena syntyy lisäarvoa niin asiakkaalle kuin palveluntuottajallekin. Verkostomaisessa liiketoiminnassa tuleekin asiakkaan rooli nähdä tärkeimpänä osana toimintaa, niin verkoston organisoinnin kuin kehittämisenkin kannalta. Asiakkaiden näkökulmasta on tärkeää, että verkostomainen toiminta ei johda asiakkaan ”pompottamiseen luukulta luukulle”, vaan palvelut on mahdollista saada yhdestä paikasta. Verkoston pitääkin ratkaista, millainen toiminta takaa asiakkaalle mahdollisimman helpon, selkeän ja kattavan kokonaispalvelun. (Helander, Kujala, Laine & Pennanen 2013, 14–15.)

Verkostotalous on tapa toimia verkosto-organisaatioiden kautta, jossa etu haetaan liittoutumalla osaavien yritysten kanssa, joilla on jotain osaamista, jota itsellä ei ole. Verkostotalouden idea onkin pyrkiä hyötymään muiden osaamisesta. Kukin verkoston yritys antaa oman parhaan osaamisensa yhteiseen kokonaisuuteen ja yhdessä yritykset saavuttavat jotain, mitä eivät olisi yksinään pystyneet saavuttamaan. Verkostoa vetää yleensä veturiyritys. Veturiyrityksen tehtävä on huolehtia verkoston toiminnasta. Veturiyritys varmistaa, että tieto kulkee saumattomasti yritysten välillä, toiminta on tehokasta, hallittua ja ennakoitavissa. (Hakanen ym. 2007, 12, 15.)

Aikoinaan ajateltiin, että verkostot eivät tarvitse johtajaa, eikä niitä voi johtaa, mutta käytäntö on osoittanut ajattelman vääräksi. Verkostot eivät ole itseohjautuvia, kun toiminnan tavoitteena on omien ja yhteisten päämäärien saavuttaminen. Verkostojohdattamisen pääasiallinen tehtävä onkin pyrkiä varmistamaan, että verkoston päämäärät toteutuvat. (Ahonen ym. 2015, 18.) Verkostojohdattamisella tarkoitetaan yli organisaatorajojen menevää ja ulottuvaa johtamista. Verkostojohdattamisen avulla saadaan esimerkiksi eri organisaatioiden tiimit tekemään keskenään yhteistyötä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Sydänmaanlakka 2015, 166.) Verkostot eivät ole samalla tavalla hierarkkisia kuin tavalliset yritykset: vaikka jollain verkoston yrityksellä voikin olla enemmän vaikutusvaltaa kuin toisilla, verkostoa ei kuitenkaan voida johtaa auktoriteetin ja vallan avulla. Verkostojohdattamisessa huomio pitäisikin suunnata keskinäisiin suhteisiin ja niiden dynamiikkaan. (Saarnilehto, Vesalainen & Annola 2013, 40.) Verkoston luonnin alkuvaiheessa tulee luoda yhteinen näkemys verkoston toiminnan tavoitteista, vaatimuksista ja velvoitteista. Tähän koordinoititehtävään pitää nimetä vastuuhenkilö/-taho. Koordinoija tai verkoston johtaja vastaa verkoston strategisista tavoitteista ja strategisesta johtamisesta, eli koordinoijan vastuulla on, että verkoston osapuolet ovat ymmärtäneet yhteiset intressit ja verkoston yhteistyöntavoitteet samalla tavoin. (Helander ym. 2013, 70.)

Ahonen ym. (2015, 88) antavat viisi hyvän julkisen johtamisen kriteeriä onnistuneelle verkostojen johtamiselle:

1. Johto, henkilöstö ja palveluiden käyttäjät tekevät yhteistyötä tavoitteenaan toiminnan tuloksellisuus.

2. Organisaatiossa arvostetaan työyhteisötaitoja: halua ja kykyä toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla, esimiestä ja työtovereita tukien.
3. Toimintatavat sovitaan yhdessä ja niihin sitoudutaan.
4. Toiminta organisaation sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa on tarkoituksenmukaista ja tavoitteellista.
5. Organisaation eri tasoilla tiedostetaan poliittisen ohjauksen ja hyvän hallinnon periaatteiden vaatimukset johtamiselle.

Verkostoituminen itsessään ei vielä takaa onnistumista, vaan verkostoituminen vaatii myös paljon uutta osaamista. Toimivan yhteistyön kannalta on olennaisen tärkeää onnistua vuorovaikutustaidoissa ja erityisesti vuorovaikutusjohtamisessa. Vuorovaikutusjohtaminen on johtamista, jonka avulla pyritään hallitsemaan ympäristön, yrityksen ja yksilön välisiä monimutkaisia riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteita mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. Vuorovaikutusjohtamisen käsite pitääkin sisällään johtamisen sekä organisaatiosta ulospäin että organisaatioon sisäänpäin. Vielä yksilöidymmin eriteltyä käsite sisältää myös ihmisten johtamisen, asioiden johtamisen ja itsensä johtamisen. (Kamensky 2010, 49–50.)

3 ORGANISAATION KEHITTÄMINEN PROSESSIAJATTELUN AVULLA

3.1 Prosessin määrittely ja kuvaaminen

Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteen muutetaan tuotoiksi. Organisaation kannalta on ensiarvoisen tärkeää tuntea asiakkaan prosessi. Prosessit kulkevat parhaimmillaan asiakkaalta asiakkaalle vaakasuoraan läpi osastojen ja organisaation välisten rajojen. Organisaatio voi tuottaa asiakkaalle arvoa tuottamalla tavaroita tai palveluja kahdella tavalla, joko tuottamalla niitä asiakkaan prosessin toteutukseen tai auttamalla parantamaan asiakkaan prosessia. Yrityksen ulkoisille asiakkaille suoraan arvoa tuottavia prosesseja kutsutaan ydinprosesseiksi. Tyypillisimpiä ydinprosesseja ovat asiakkaan tuotteiden tai palvelujen kehittäminen, tavaran tai palvelujen myynti tai toimittami-

nen asiakkaalle sekä asiakastuki. Mikään organisaatio ei voi toimia pelkästään ydinprosessien varassa. Ydinprosessien tueksi tarvitaan edellytysten luomista ydinprosesseille. Näitä ydinprosessia tukevia yrityksen prosesseja kutsutaan tukiprosesseiksi. Tyypillisimpiä tukiprosesseja ovat strateginen suunnittelu, toiminnan suunnittelu ja seuranta, osaamisen kehittäminen, rahoituksen suunnittelu ja tietojärjestelmien käytön tuki ja kehittäminen. (Laamanen & Tinnilä 2013, 121–122.)

Prosessin kuvauksessa tai määrittelyssä esitetään prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot ja muut määrittelyt. Se sisältää resurssit, henkilöstön, menetelmät, työkalut, tuotoksen, ympäristökuvauksen ja prosessin liittymäpinnat toisiin prosesseihin. Prosessikaaviossa on esitetty graafisesti jonkin tietyn prosessin toiminnot, tietovirrat sekä roolit ja henkilöt. Prosesseja kuvataan esimerkiksi siksi, että prosessien johtaminen olisi helpompaa, jotta voitaisiin löytää prosessin ongelma tai jotta voitaisiin auttaa kehittämään prosessia. Edellä mainituista prosessin johtaminen vaatii vain karkean tason kuvauksia, joissa on vain prosessin pääkohdat, mutta muihin tarkoituksiin tehtävä prosessin kuvaus tarvitsee yksityiskohtaisempia kuvauksia. (Laamanen & Tinnilä 2013, 123–124.)

3.2 Prosessiajattelu

Prosessilähtöinen ajattelutapa lähtee aina asiakkaista ja asiakkaiden tarpeista. Tarkoituksena on mahdollistaa yhä asiakaslähtöisempi toiminta. Asiakasnäkökulma ei ole julkishallinnossa ihan yksinkertainen, koska julkiset organisaatiot eivät voi valita asiakkaitaan, kansalaisilla voi olla monia asiakasrooleja ja julkishallinnossa käytetään myös pakkovaltaa suhteessa kansalaisiin. Viimeksi mainitusta esimerkkinä toimikoon lastensuojelu. Kunnan ja kuntalaisten kohtaamiset erilaisissa tilanteissa ja rooleissa on otettava huomioon, kun ruvetaan kehittämään toimintaa vastaamaan paremmin kuntalaisten tarpeita. Silloin pelkkä puhe asiakaslähtöisyydestä ei riitä, koska roolien erittely paljastaa, että asiakaslähtöisyys eri toiminnoissa merkitsee eri asioita. Tästä johtuen kunnassa ei voida toteuttaa vain yhtä tapaa ottaa kuntalaiset huomioon asiakkaina. Kuntaorganisaation siirtyminen prosessimaiseen toimintaan on iso muutos, koska toimintaympäristö on normaalia yritystä vaativampi ja moniulotteisempi. Onnistumista tulee kuntaorganisaatiossa katsoa päättäjien, yhteiskunnan ja palvelu-

jen käyttäjien näkökulmasta. Tämänkin takia kuntalaisten näkeminen vain asiakkaina on riittämätön. (Kenni & Asikainen 2011, 10–12.)

Prosessiajattelu on toimintaa, jossa useat toimijat vastaavat palveluista ja tekemisen toteutuksesta. Tämä edellyttää kykyä yhteistyöhön ja vaatii luottamusta. Luottamusta pitää olla esimerkiksi siihen, ettei kukaan prosessin osapuoli pyri osaoptimoimaan toimintaansa muiden kustannuksella. Prosessiajattelu myös lisää työntekijöiden toiminnan tavoitteellisuutta. Työntekijät hahmottavat paremmin oman työnsä osana kokonaisuutta. Parhaimmillaan tämä luo työntekijöille työn mielekkyyttä ja tätä kautta työtyytyväisyyttä. (Virtanen & Stenvall 2010, 153, 155.)

3.3 Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että organisaation ydinprosessit tai organisaation kannalta keskeiset prosessit käydään yksityiskohtaisesti läpi ja suunnitellaan tarpeen vaatiessa uudelleen. Kunnallisessa organisaatiossa tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että haastetaan perinteinen funktionaalinen ajattelutapa, joka on pahimmillaan johtanut kapea-alaisiin työtehtäviin, byrokraattisuuteen, osaoptimointiin ja näiden seurauksena tehottomuuteen. Prosessien kehitystyötä ei tule lopettaa prosessien kuvaamiseen ja määrittelyyn, vaan viimeistään tämän vaiheen jälkeen tulee nimetä prosessien omistajat. Nimetyt omistajat tuovat määritellyt prosessit käytäntöön, ylläpitävät prosessia ja pyrkivät edelleen kehittämään sitä, eli huolehtivat prosessin hyvästä johtamisesta. Prosessin johtaminen on ehdoton edellytys prosessien kehittämiselle. Prosessijohtaminen voidaan määritellä organisoitumiseksi prosesseittain sekä määriteltujen organisaation ydin- ja tukiprosessien johtamiseksi. Prosessijohtamisen taustalla on peruskysymys siitä, miten organisaatio luo lisäarvoa asiakkaalle tai kuntalaiselle. (Kenni & Asikainen 2011, 12, 14.)

Prosessien johtamisella on julkisella puolella haluttu korostaa julkisen toiminnan asiakaslähtöisyyttä. Kaikki julkinen toiminta pitää pystyä perustelemaan toiminnan asiakastarpeiden kautta. Toisaalta prosessien johtamisen suosiota on lisännyt myös julkisessa hallinnossa kasvanut vaikuttavuuden todentamisen tarve. (Virtanen & Stenvall 2010, 155.) Usein ainoa keino arvioida julkisen puolen prosessia on vertailu.

Jos toiminnot on organisoitu samanlaisesti, vertailua voidaan tehdä esimerkiksi toisen julkisen hallinnon alla olevaan prosessiin tai vaihtoehtoisesti jossain tapauksissa yksityisen puolen vastaavan prosessiin. (Sydänmaanlakka 2015, 49.)

4 LIIKENNEKAARI

4.1 Liikennekaaresta yleisellä tasolla

Liikennekaarella pyritään toteuttamaan ja mahdollistamaan hallituksen hallitusohjelman kärkihankkeita digitaalisen liiketoiminnan kasvuympäristön rakentamiseksi sekä säädösten sujuvoittamiseksi. Liikennekaaren tavoitteena on luoda edellytykset uuden teknologian, digitalisaation ja uusien liiketoimintamallien käyttöönotolle liikennesektorilla. (Hallituksen esitys liikennekaareksi, 1.)

Liikennemarkkinoiden lainsäädäntöä uudistetaan ja tavoitteena on edistää uusien palvelujen syntymistä, helpottaa markkinoille tuloa ja purkaa kilpailua rajoittavaa kansallista sääntelyä sekä keventää julkista ohjausta. Säädökset kootaan liikennekaareksi, jonka tarkoitus on kattaa vaiheittain kaikki liikennemuodot. Liikennekaari on jaettu kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisen vaiheen on tarkoitus astua voimaan 1.7.2018, toiselle ja kolmannelle vaiheelle ei ole vielä annettu aikataulua. Ensivaihe koskee linja-auto-, taksi- ja tavaraliikennettä. Liikennekaaren toisessa vaiheessa tarkastelun alle tulevat lento-, meri- ja raideliikenne. Kolmannen vaiheen tarkoituksena on varmistaa, että liikennejärjestelmää ja siihen liittyviä digitaalisia palveluita koskevat tavoitteet ovat tulleet kattavasti huomioituiksi liikennekaareissa. (Hallituksen esitys liikennekaareksi, 1-2.) Tässä työssä tutkitaan pääasiassa liikennekaaren ensimmäistä vaihetta.

Liikennekaaren ensimmäisessä vaiheessa lupamenettelyjä pyritään keventämään ja tarvittavien lupien määriä vähentämään. Osin lupa- ja ilmoitusmenettely korvautuu vaatimuksella pitää tietoja sähköisesti saatavilla, jolloin katsotaan, että ilmoituksia esimerkiksi reittimuutoksista tai uusista reiteistä ei olisi tarpeen enää erikseen lähettää viranomaisille. Siellä, missä liikennealan toiminnasta on jo annettu EU-tasoisia

määräyksiä sääntelystä, lupamenettelyistä, yksinoikeuksista tai vastaavista, ei liikennekaareissa enää anneta erillisiä kansallisen tason tiukempia tai täsmällisempiä määräyksiä. (Hallituksen esitys liikennekaareksi, 1-2.)

4.2 Esityksen keskeiset ehdotukset ja tavoitteet sekä tarkastelu Rauman kaupungin henkilökuljetusten näkökulmasta

Lippu- ja maksujärjestelmästä: Julkisten hankintojen kautta on tarkoitus edistää voimakkaasti eri liikennemuotojen yhteentoimivuutta. Toimivaltaisten viranomaisten julkisissa hankinnoissa tulisi jatkossa edellyttää, että matkustusoikeus liikennevälineessä todennetaan taustajärjestelmästä Internetin avulla. Julkista rahaa voisi ohjata vain sellaisiin henkilöliikennepalveluihin, joiden matkustustiedot menisivät suoraan avoimiin rajapintoihin ja mahdollistaisivat esimerkiksi matkojen yhdistelyn. Lippu- ja maksujärjestelmistä vastaavien toimijoiden olisi avattava pääsy muille toimijoille omaan myyntirajapintaan. Rajapintojen avaamiseen liittyy 12 kuukauden siirtymäaika lain voimaantulosta. Tiedon rajapintojen avaamisella pyritään mahdollistamaan myös julkisen tuen ohjaaminen asiakkaalle digitaalisen palvelusetelin muodossa. (Hallituksen esitys liikennekaareksi, 78–79.) Rauman kaupungin kannalta muutos lisäisi kaupungin kustannuksia lisääntyneiden kustannuksien johdosta, koska henkilökuljetushankinnoissa edellytettäisiin liikennöitsijöiltä uusien lippu- ja maksujärjestelmien sekä rahastuslaitteiden hankintaa kilpailutuksen yhteydessä. Digitaalisen palvelusetelin käyttöönotolla olisi myös kustannuksia lisäävää vaikutuksia. Tällä hetkellä julkista rahaa ei voi kanavoida markkinaehtoisen liikenteeseen, mutta jatkossa julkista rahaa voisi subventoinnin muodossa ohjata markkinaehtoiseen liikenteeseen.

Taksin vapauttamisesta: Hallituksen esityksen mukaan taksilupien määrää ei rajoitettaisi, ja lisäksi luovuttaisiin sekä yrittäjäkurssista että 6 kuukauden taksinkuljettajana toimimisen edellytyksestä. Taksiluvan edellytyksenä olisi, että yrityksellä olisi toimipaikka Suomessa ja lupa olisi toistaiseksi voimassa oleva sekä yrittäjäkohtainen. Kuljettajalta vaadittaisiin edelleen ajolupa, jonka vaatimukset perustuisivat osin voimassa olevaan taksinkuljettajien ammattipätevyydestä annettuun lakiin, mutta vaatimuksia olisi huomattavasti kevennetty. Jäljellä olisi vaatimuksia ajokortin voimassa-

olosta ja henkilökohtaisista vaatimuksista rikosrekisterin osalta. Uudenlaisen yrittäjäkohtaisen taksiluvan haltija olisi velvollinen huolehtimaan kuljettajiensa osaamisesta ja palvelunsa laadusta. Taksilupaa ei sidottaisi asemapaikkaan, vaan ilmoitukseksi riittäisi pääasiallisen toiminta-alueen ilmoittaminen; käytännössä kyytejä voisi ottaa mistä vain ja minne vain. Hintasääntelystä luovuttaisiin, mutta liikenteen turvallisuusvirasto voisi tarvittaessa antaa määräyksen taksipalveluiden hinnoista, jos hinnat nousisivat liian suuriksi. Kunnat voisivat edelleen halutessaan hankkia ja järjestää omassa kunnassaan päivystysvelvoitteen hankkimalla palvelun yksityiseltä palveluntarjoajalta, jos kunnassa ei muuten saada riittävästi taksipalveluja tarjolle ja niiden tarjoamista pidetään välttämättömänä. Henkilö- ja tavaraliikenneluvalla voisi jatkossa harjoittaa myös taksiliikennettä. Henkilöauton ja linja-auton lisäksi myös kuorma-autolla, pakettiautolla ja mopoautolla olisi mahdollista harjoittaa henkilöliikennettä. (Hallituksen esitys liikennekaareksi, 2, 80, 88, 136, 138, 143.) Rauman kaupungille uudistus ei olisi hyvä asia, koska taksien saatavuuden ja luotettavuuden kanssa voisi tulla ongelmia, varsinkin haja-asutusalueella. Todennäköisesti vapauttaminen myös tietäisi lisää kilpailutettavaa ja monimutkaisempia kilpailutuksia. Työmäärä lisääntyisi merkittävästi ja kustannukset kasvaisivat.

Joukkoliikenteestä: Jatkossa joukkoliikenneluvalla olisi mahdollista harjoittaa taksiliikennettä ja joukkoliikennelupaa kutsuttaisiin henkilöliikenneluvaksi. Taksiluvalla ei kuitenkaan jatkossa olisi mahdollista ajaa joukkoliikenneluvallisia ajoja. Vaatimus yrittäjäkurssista poistetaan. Reittiliikenneluvat poistuisivat ja olennaiset matka- ja aikataulutiedot avataan suoraan teknisten rajapintojen kautta koneluettavaan muotoon. Liikennöitsijä voisi valita, toimittaako tiedot itse viranomaisten järjestelmiin vai avaako suoraan omien järjestelmiensä rajapinnat. Liikkumispalvelujen tarjoajien edellytettäisiin julkaisevan palvelukuvauksensa sähköisesti ja lisäksi liikenteenharjoittajalla olisi velvollisuus ilmoittaa viranomaisille vähintään 60 päivää etukäteen palveluiden aloittamisesta, muutoksista ja lopettamisesta. Toimivaltaisen viranomaisen hankkimalla PSA-liikenteellä olisi edelleen suoja markkinaehtoista liikennettä vastaan, mutta toimivaltaisen viranomaisen olisi kuitenkin huomioitava, että tavoitteena olisi markkinoiden mahdollisimman vapaa toiminta. Automaattisesti yksinoikeuden suoja ei enää tulisi, vaan yksinoikeus asetettaisiin toimivaltaisen viranomaisen erillisellä hallintopäätöksellä. Viranomaisen voisi kieltää toiminnan, joka aiheuttaisi jatkuvaa ja vakavaa haittaa yksinoikeuden alaiselle PSA-liikenteelle. Hallinto-

päätöksen tehosteeksi voisi asettaa uhkasakon. (Hallituksen esitys liikennekaareksi, 80, 82, 88.) Rauman kaupungin kannalta tulevaisuudessa olisi hankalaa olla selvillä, mitä liikennettä Raumalla ja Raumalta ajetaan, kuka sitä ajaa ja milloin. Muutoksilla voisi olla haitallisia vaikutuksia koulukuljetusten hoitoon ja luotettavuuteen, kun yhteydet lakkaisivat äkillisesti olemasta. Kuka tai mikä taho tiedon kokoaisi ja voisiko siihen luottaa? Lakisääteiset kuljetukset, kuten koulukuljetukset, tulisi kuitenkin jatkossakin hoitaa. PSA-liikenteen suojan poistolla ei luultavasti olisi suurempia vaikutuksia, koska Rauman kaupungin alueen joukkoliikenteen matkustajavolyymit ovat sen verran pieniä, että ei ole oletettavaa, että kukaan tulisi ”kuorimaan kermat päältä”.

Viranomaistoiminnasta: Ammattimaisen liikenteen harjoittamisen edellytyksenä olevien liikennelupien myöntäminen keskitettäisiin Liikenteen turvallisuusvirastolle. Liikennevirasto seuraisi jatkossakin liikennepalvelujen kysyntää ja tarjontaa sekä vastaisi omalta osaltaan kehittämistyöstä. Liikennevirastolle tulisi uutena tehtävänä ottaa vastaan etukäteisilmoitukset käynnistyvästä liikenteestä. Palvelutason määrittäisivät ja kaikille avoimen PSA-liikenteen hankkisivat edelleen ne viranomaiset, joille tehtävä on tälläkin hetkellä joukkoliikennelaissa annettu. Tulevien maakuntien tehtäväksi tulisi joukkoliikenteen alueellinen suunnittelu ja järjestäminen sekä joukkoliikenteen valtionavustustehtävät (Hallituksen esitys liikennekaareksi, 84, 111–112.) Rauman kaupunki pysyisi jatkossakin yhtenä joukkoliikenteen toimivaltaisena viranomaisena omalla alueellaan. Varsinais-Suomen ELY:n kuntien rajat ylittävän joukkoliikenteen viranomaistoiminta siirtyisi tulevan Satakunnan maakunnan tehtäväksi. Muutoksilla ei käytännössä olisi eroa nykyiseen toimintaan.

Yhteenvetona: Lakiesityksen tavoitteena on markkinaehtoisesti ja terveen kilpailun pohjalta vähentää julkisen tuen (valtio, kunnat, Kela) määrää ja sitä kautta saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä. Rauman kaupungin näkökulmasta tavoitteeseen ei tulla todennäköisesti esitetyillä toimenpiteillä pääsemään. Eri liikennemuotojen velvoitetta (tiedon) rajapintojen avaamisesta, jolla mahdollistettaisiin esimerkiksi eri liikennemuotojen lippu- ja maksujärjestelmien yhteensopivuus ja MaaS- eli Mobility as a Service -operaattoreiden toiminta pidetään erittäin hyvänä uudistuksena. Muiden uudistusten osalta yhtenä varteenotettavana vaihtoehtona olisi kokeilulakien mahdollistaminen. Tällöin toimenpiteiden vaikutuksista tehtäisiin käytännön kokeilu-

ja/pilotteja ja vasta kokeiluista saatujen tietojen perusteella esitettäisiin muutoksia nykyiseen. Kokeilut/pilotit tulisi ulottaa myös pienempiin kuntiin ja haja-asutusalueille kattavan näkökulman saamiseksi.

5 MAAKUNTAUUDISTUS JA SOTE-UUDISTUS

5.1 Hallituksen esitys 31.8.2016 maakuntauudistukseksi ja sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisuudistukseksi

Esityksen mukaan Suomeen muodostetaan 18 maakuntaa ja Satakunnan maakunta on yksi niistä. Uusi maakunta olisi julkisoikeudellinen yhteisö, jolla on alueellaan itsehallinto. Uudet maakunnat perustettaisiin 1.7.2017 alkaen ja tarkoituksena on siirtää sosiaali- ja terveyspalvelujen vastuu maakunnille 1.1.2019 alkaen. Uuden maakuntamallin muodostamisen tarve lähtee hyvinvointi- ja terveyspalveluista. Palveluiden tarve on kasvanut ja alueellinen palvelun saannin yhdenvertaisuus on vaarantunut. Uudistuksen tavoitteena on saavuttaa järjestelmä, jolla pystytään saavuttamaan nykyistä selkeämmin ja yksinkertaisemmin asiakkaiden palvelujen tarpeet sekä hillitä kustannusten kasvua ja saavuttaa kustannussäästöjä. Hallitus on asettanut tavoitteeksi 3 miljardin euron säästön vuoteen 2029 mennessä. (Hallituksen esitys, 31.8.2016, 1, 7, 133–136, 151–152, 175, 181–183.)

Maakuntauudistuksessa pyritään sovittamaan yhteen rakenteellisilla uudistuksilla valtion aluehallinto ja maakuntahallinto sekä luomaan toimiva vastuunjako valtion aluehallinnon, maakuntien ja kuntien välille. Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen ei enää kuuluisi kunnille, vaan tehtävä siirtyisi uusille itsehallinnollisille maakunnille. Samalla myös pelastustoimi siirtyisi uuden maakunnan hoidettavaksi. Uusia tehtäviä maakunnille siirrettäisiin kuntien lisäksi maakuntien liitoista, kuntayhtymistä, elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskuksista sekä aluehallintovirastoista. Uudistuksen seurauksena ELY-keskukset, TE-toimistot ja maakuntien liitot lakkautettaisiin 1.1.2019 alkaen ja nykyisestä kuudesta aluehallintovirastosta muodostettaisiin yksi valtakunnallinen viranomainen, jolla olisi kuitenkin alueellisia yksiköitä. Henkilöstö siirtyisi sen maakunnan, maakunnan palvelulaitoksen

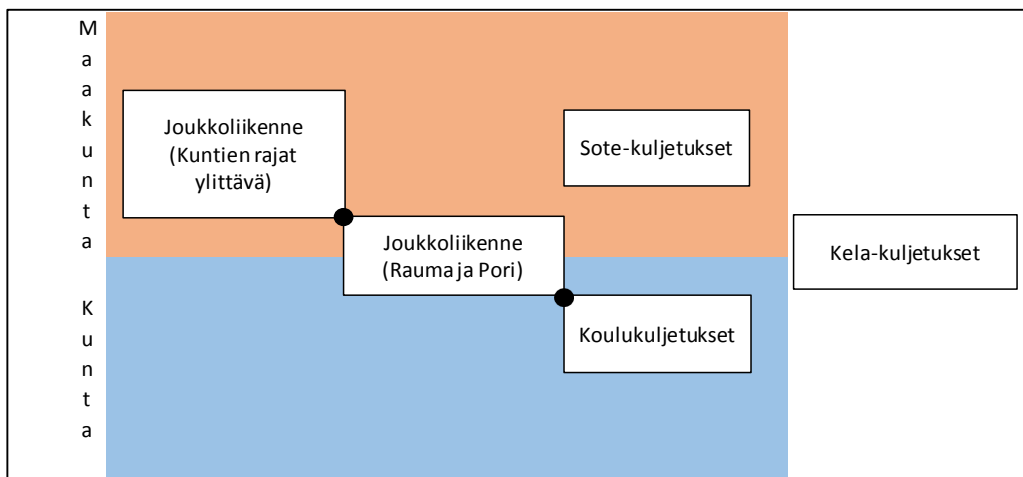
tai maakunnan omistaman yhtiön palvelukseen, jolla on tuottamisvastuu niistä tehtävistä, joissa henkilö on ollut ennen siirtymistä. Lailla myös mahdollistettaisiin uusille maakunnille mahdollisuus ottaa tehtäväkseen myös muita kunnan tehtäviä, jotka maakunnan alueen kunnat sopimuksella antaisivat maakunnan hoidettavaksi. Ehtona olisi, että siirrettävät muut tehtävät liittyisivät maakunnan tehtäväalaan ja siirrettävien tehtävien rahoituksen pitäisi myös tulla kunnilta. (Hallituksen esitys, 31.8.2016, 1, 7, 133–136, 151–152, 175, 181–183.)

Esityksessä otetaan kantaa kuntien ja maakuntien tulevaan yhteistyöhön. Uudistuksessa kehoitetaan kuntia ja maakuntia luomaan uudet yhteistyöverkostot ja painotetaan uusien yhteisten toimintatapojen kehittämistä. Uudistuksen katsotaan jopa lisäävän yhteistyön merkitystä, esimerkiksi kuntien ja maakuntien yhteisten asiakasryhmien, kuten lapsiperheiden, palvelujen toimivuuden turvaamisessa. Maakuntalakiehdotuksessa edellytetäänkin maakunnan ja alueen kuntien neuvottelevan säännöllisesti edellä mainittujen tehtävien hoitamiseen liittyvästä yhteistyöstä. Yhteistyön lisääntyvä tarve katsotaan johtuvan pitkälti uudistuksen tavoitteena olevasta pyrkimyksestä koota mahdollisimman hyvää asiantuntemusta palveluiden käyttäjien hyväksi. Toiminnan järjestämisessä haetaan riittävää väestöpohjaa ja erikoistumisen etuja. (Hallituksen esitys, 31.8.2016, 1, 7, 133–136, 151–152, 175, 181–183.)

5.2 Maakunnille siirtyvät henkilökuljetukset

Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilökuljetukset siirtyvät kokonaisuudessaan Rauman kaupungilta uuden Satakunnan maakunnan hoidettavaksi 1.1.2019 alkaen. Joukkoliikenteen alueellinen suunnittelu, järjestäminen ja valtionavustustehtävät siirtyvät myös 1.1.2019 alkaen ELY-keskukselta maakunnalle. Käytännössä Varsinais-Suomen ELY-keskuksen nykyiset joukkoliikennetehtävät siirtyvät maakunnan järjestettäväksi. Tällä hetkellä on vielä epäselvää, miten tämä käytännössä toteutetaan - toisin sanoen, jaetaanko Varsinais-Suomen ELY-keskuksen joukkoliikennetehtävät Varsinais-Suomen ja Satakunnan maakuntien kesken. On erittäin epätodennäköistä, että Varsinais-Suomen maakunta vastaisi jatkossa Satakunnan maakunnan joukkoliikenteestä. Nykyisellään Satakunnan ELY-keskus ei hoida joukkoliikennetehtäviä ollenkaan, vaan Satakunnan kuntien rajat ylittävästä liikenteestä vastaa Varsinais-

Suomen ELY-keskus. Maakuntaudistuksen yhteydessä ei kuitenkaan muuteta kuntien joukkoliikennelain mukaisia velvoitteita, joten Rauman kaupunki pysyy maakuntaudistuksen jälkeenkin Satakunnassa joukkoliikenteen toimivaltaisena viranomaiskaupunkina ja Pori seudullisena toimivaltaisena joukkoliikenneviranomaisena. Kela-kuljetukset järjestettäisiin jatkossakin täysin omana toimintana kunnista ja maakunnista riippumatta.



Kuva 1. Henkilökuljetukset

Yllä olevassa kuvassa 1. *Henkilökuljetukset* on havainnollistettu tulevaa jakoa Satakunnassa eri henkilökuljetustoimijoiden kesken. Kuvassa mustat pisteet ovat mahdollisia liityntäraja- ja liityntärajapintoja eri henkilöliikenneorganisaatioiden välillä. Sote-kuljetusten ja maakunnallisen joukkoliikenteen välille olisi ollut hyvä laittaa myös musta piste, mutta mikään tämänhetkinen tutkimuksessa esille tullut tieto ei yhdistä vielä pisteitä keskenään. Tämänhetkisen tiedon mukaan Kela-kuljetukset pysyvät edelleen erillisenä, eikä lainsäädännöllä olla ohjaamassa Kela-kuljetuksia maakunnan hoidettavaksi.

6 RAUMAN KAUPUNGIN HENKILÖKULJETUSTEN NYKYTILA

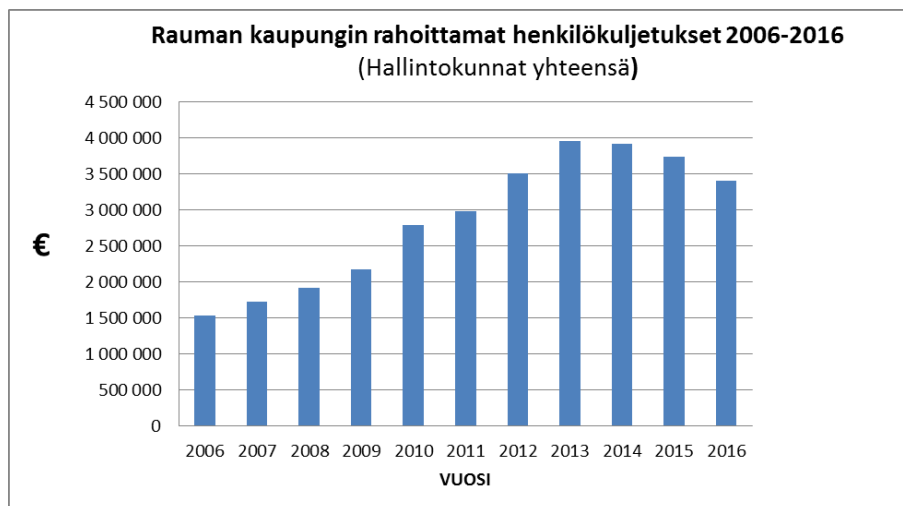
6.1 Rauman kaupunki

Rauman kaupunki on noin 40 000 asukkaan kaupunki Satakunnassa. Vuoden 2015 lopussa Rauman kaupungin palveluksessa oli kaikkiaan 3024 henkilöä, joista vaki-

naisia 2343. Esimiehiä henkilöstöstä oli 170. Suurin työllistäjä Rauman kaupungin organisaatiossa on sosiaali- ja terveystoimisto noin 1250 henkilöllä ja toiseksi suurin kasvatustoimisto ja opetusvirasto noin 900 henkilöllä. Rauman kaupungilla, kuten yleensäkin kunta-alalla, henkilöstö on naisvaltaista. Naisten osuus henkilöstöstä on 84 %. Henkilöstön keski-ikä vakinaisten työntekijöiden osalta on myös suhteellisen korkea, ollen vuoden 2015 lopussa 48,3 vuotta. (Rauman kaupungin henkilöstöraportti 2015.)

6.2 Rauman kaupungin henkilökuljetusten kustannukset

Varsinais-Suomen ELY-keskus pyytää Rauman kaupungilta tietoja vuosittain eri hallinnonalojen toteutuneista henkilökuljetuskustannuksista. Pyydettyvät kustannukset ovat kaikille avoin joukkoliikenne, Kasvatustoimiston ja opetustoimiston henkilökuljetukset ja Sosiaalitoimiston henkilökuljetukset. Alla olevassa kuvassa 2. *Rauman kaupungin rahoittamat henkilökuljetukset 2006–2016* on nähtävissä edellä mainittujen kustannusten kehitys viimeiseltä kymmeneltä vuodelta.



Kuva 2. Rauman kaupungin rahoittamat henkilökuljetukset 2006–2016

Kokonaisuudessaan Rauman kaupunki maksoi vuonna 2016 edellä mainituista henkilökuljetuksista noin 3,4 milj.€. Vuonna 2015 samojen palvelujen hankkimiseen meni noin 3,74 milj.€. Kuvasta on nähtävissä, että Rauman kaupunki on onnistunut saamaan henkilökuljetuskustannukset laskuun vuodesta 2013 alkaen.

6.3 Rauman kaupungin henkilökuljetusten organisoituminen

Rauman kaupungin henkilökuljetusten koordinoinnin päävastuu on logistiikkasuunnittelijalla. Vuodesta 2012 alkaen Rauman kaupungilla on ollut oma logistiikkasuunnittelija. Ennen logistiikkasuunnittelijan vakanssia Rauman kaupungin eri hallintokunnat huolehtivat varsin itsenäisesti kuljetuspalveluistaan ja niiden hankinnasta. Nykyisin logistiikkasuunnittelija hankkii, suunnittelee ja vastaa kuljetuksista yhteistyössä eri hallintokuntien yhteishenkilöiden kanssa. Vuodesta 2014 alkaen logistiikkasuunnittelija on ollut Rauman kaupungin organisaatiossa osa hankintapalveluja.

Rauman kaupungin tämänhetkisessä organisaatiossa logistiikkasuunnittelija kuuluu hankintapalveluihin, jota johtaa hankintapäällikkö. Hankintapalvelut on osa talous- ja strategiapalveluita, jota johtaa suunnittelujohtaja. Talous- ja strategiapalvelut ovat osa keskusvirastoa, jota johtaa keskusviraston johtaja. Keskusvirastoa ohjaavat kaupunginjohtajat, kaupunginhallitus ja lopulta kaupunginvaltuusto. Toiminnoiltaan edellä esitetty organisaatiopolku on käytännön tasolla paljon suoraviivaisempi. Käytännössä logistiikkasuunnittelija suunnittelee kuljetukset varsin itsenäisesti, mutta yhteistyössä eri hallintokuntien kanssa. Kasvatus- ja opetustoimen puolesta tehdään töitä lähinnä koulu- ja esikoulukuljetusten parissa. Sosiaali- ja terveystoimen puolesta tehdään töitä suurimmaksi osaksi vammaispalvelulain ja sosiaalihuoltolain mukaisten kuljetusten kehittämiseksi. Kaupunginhallituksen alaisen joukkoliikenteen töihin kuuluvat Rauman paikallis- ja seutuliikenteen sekä palveluliikenteen suunnittelu, hankinta ja valvonta. Rauman kaupunki on myös toimivaltainen joukkoliikenneviranomainen, joka vastaa kaikille avoimen joukkoliikenteen järjestämisestä alueellaan.

Eri hallintokuntien johtavista virkamiehistä on koottu apulaiskaupunginjohtajan toimesta kuljetuspalvelutyöryhmä, jossa kuljetusasioita käsitellään säännöllisesti ja eri hallintokuntien raja-aitoja rikkovasti. Kuljetuspalvelutyöryhmä ohjaa, haastaa kysymyksillä ja vaatii lisäselvityksiä logistiikkasuunnittelijan suunniteltuihin erilaisiin kehitysehdotuksiin ennen kuin ne menevät päätettäväksi eri lautakuntiin tai kaupunginhallitukseen. Lopulta, ennen käyttöönottoa, eri kuljetusratkaisut hyväksytään lautakunnissa ja joukkoliikenteen osalta kaupunginhallituksessa. Kasvatus- ja opetuslautakunta päättää koulukuljetuksista, sosiaali- ja terveyslautakunta sote-kuljetuksista ja

kaupunginhallitus kaikille avoimesta joukkoliikenteestä. Esittelijöinä toimivat eri virastojen johtajat ja kaupunginhallituksessa apulaiskaupunginjohtaja.

6.4 Keskitetty hankinta

Rauman kaupungin hankintatoimi kilpailuttaa keskitetysti kaikki hankintalain kynnyksen ylittävät hankinnat. Rauman kaupungin strategisesta ohjauksesta vastaavat kaupunginhallitus ja kaupunginvaltuusto. Hankintatoimen tehtävänä on yhdessä hallintokuntien kanssa hankkia oikeanlaatuiset palvelut taloudellisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Hankintaprosessin kilpailuttamisosioita ohjataan lainsäädännöllä ja viranomais määräyksillä, hankintatoimen päävastuualue hankintaprosessissa on kilpailuttaa hankinnat niitä noudattaen. Rauman kaupungin hankintatoimi tarjoaa poikkihallinnollisena tukitoimena organisaation eri hallintokunnille hankintaosaamista, joka koostuu teknisestä hankintaosaamisesta ja markkinoiden tuntemuksesta. On kuitenkin alleviivattava, että onnistunut hankinta on paljon laajempi kokonaisuus kuin pelkkä hankintalain mukainen kilpailutus. Onnistuneen hankinnan edellytykset ja perusta luodaan jo hankinnan suunnitteluvaiheessa. Mitä enemmän aikaa hankinnan valmisteluun voidaan käyttää aikaa, sen parempi. Tarvittaessa tarjoajien kanssa käytään myös markkinavuoropuheluita, joiden avulla tarjouspyynnöistä saadaan entistä toimivampia. Sopimuksenhallinta kuuluu hallintokunnille. Sopimusrekisteri on kuitenkin hankintatoimen vastuulla ja näin tiedot sopimuksista ovat koko organisaation käytössä ja hankinnat pysyvät hallinnassa. Poikkeuksena ovat kaikki Rauman kaupungin hankintalain mukaisesti kilpailutettavat henkilökuljetushankinnat, sillä ne suunnitellaan ja kilpailutetaan kokonaisuudessaan hankintatoimessa logistiikkasuunnittelijan toimesta. (Heino henkilökohtainen tiedonanto 27.2.2017.)

6.5 Kaikille avoin joukkoliikenne

Joukkoliikenteen palvelujen järjestämistä ohjaavat joukkoliikenteen palvelusopimusasetus, eli PSA, ja joukkoliikennelaki, jotka tulivat voimaan 3.12.2009. Palvelusopimusasetuksen tarkoituksena on määritellä ne keinot, joiden puitteissa joukkoliikennepalvelut voidaan järjestää laadukkaammin, luotettavammin ja edullisemmin kuin pelkästään markkinaehtoisesta liikenteen turvin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että jos

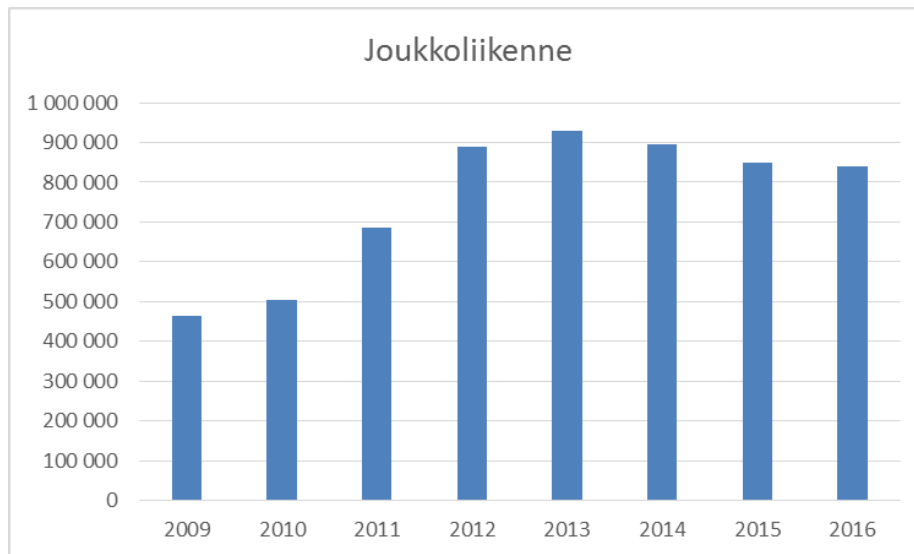
palvelujen ylläpitoon tai lipun hintojen tukemiseen käytetään valtion tai kunnan rahaa, tulee palvelut järjestää PSA-asetuksen määräysten mukaan. Palvelusopimusasetusta täydentää joukkoliikennelaki. Joukkoliikennelakia sovelletaan yhdessä palvelusopimusasetuksen kanssa, kun käsitellään ammattimaista henkilöiden kuljettamista tiellä linja-autolla. Ammattimaisen henkilöliikenteen harjoittaminen linja-autolla edellyttää aina liikennelupaa. (Siltala, 2012, 17–18.)

Joukkoliikennelaki määrittelee kunnille erilaisia tehtäviä niiden viranomaisvastuun mukaisesti. Rauman kaupunki on joukkoliikenteen toimivaltainen viranomaisen omalla alueellaan eli Rauman rajojen sisällä. Viranomaisvastuun mukaisesti Rauman kaupunki vastaa oman toimivalta-alueensa sisällä kaikille avoimen joukkoliikenteen palvelutason määrittämisestä, valvomisesta, suunnittelusta sekä reitti- ja kutsujoukkoliikennelupien myöntämisestä. Rauman kaupungin rajat ylittävästä seudullisesta joukkoliikenteestä vastaa Satakunnassa toimivaltaisena viranomaisena Varsinais-Suomen ELY-keskus. Rauman kaupunki osallistuu halutessaan seudullisiin hankintoihin yhdessä Varsinais-Suomen ELY-keskuksen ja muiden kuntien kanssa, joiden alueelle hankittavaksi aiottu liikenne suuntautuu.

Joukkoliikennelain mukaan toimivaltaisten viranomaisten tulee suunnitella joukkoliikenteen palvelut ensisijaisesti laajempina kokonaisuuksina, kuten seudullisina joukkoliikenneverkkoina. Suunnittelun lähtökohtana on tuolloin sovittaa yhteen joukkoliikennetarpeet eli lakisääteiset tarpeet ja haluttu palvelutaso. Joukkoliikenteen järjestäminen ei ole lainsäädännön mukaan pakollista, vaan kuntien ja valtion rahoitus on harkinnanvaraista. (Siltala 2012, 20–21.) Rauman kaupunki päättääkin aina tapauskohtaisesti osallistumisestaan seudullisiin hankintoihin. Valtio myöntää valtionavustusta Rauman kaupungille Varsinais-Suomen ELY-keskuksen määrärahakiintien kautta. Valtionavustusta on saatavissa liikenteen ostamisen ja hintavelvoitteiden korvaamisen, kuitenkin maksimissaan vain 50 prosenttia kaupungin käyttämistä kustannuksista.

Kaikille avoin joukkoliikenne käsittää Rauman kaupungin hankkimana paikallisliikenteen, seutuliikenteen palvelusopimusasetuksen mukaiset ostoliikenteet Varsinais-Suomen ELY-keskuksen ja muiden lähikuntien kanssa, taksa-alennusten oston ja kaikille avoimen palveluliikenteen. Rauman kaupungin joukkoliikennepalveluiden

oston kehitys viimeiseltä seitsemältä vuodelta on nähtävissä alla olevasta kuvasta 3. *Joukkoliikenteen ostot.*



Kuva 3. Joukkoliikenteen ostot

Vuonna 2016 Rauman kaupunki maksoi kokonaisuudessaan joukkoliikenteen ostoista noin 840 000€, joka jakautui linja-autovuorojen ostoisiin noin 640 000€ ja taksalennusten ostoon noin 200 000€. Summat pitävät sisällään arvonlisäveron, joka on tällä hetkellä henkilöliikenteessä 10 prosenttia.

6.6 Sosiaalitoimen kuljetukset

Vammaispalvelulain tarkoituksena on edistää vammaisen henkilön edellytyksiä toimia yhdenvertaisena yhteiskunnan jäsenenä sekä ehkäistä ja poistaa vammaisuuden aiheuttamia esteitä ja haittoja. Vammaispalvelulain 2§:n mukaan vammaisen henkilö on henkilö, jolla on vamman tai sairauden johdosta pitkäaikaisesti erityisiä vaikeuksia suoriutua tavanomaisista elämän toiminnoista. (Vammaispalvelulaki, 1§, 2§.) Vammaisten henkilöiden tarvitsemat palvelut ja tukitoimet tulee järjestää siten, että ne tukevat heidän omatoimista suoriutumistaan. Vammaispalveluasetuksen 5 §:n mukaan kuljetuspalvelua järjestettäessä vaikeavammaisena pidetään henkilöä, jolla on erityisiä vaikeuksia liikkumisessa ja joka ei vammansa tai sairautensa vuoksi voi käyttää julkisia joukkoliikennevälineitä ilman kohtuuttoman suuria vaikeuksia. Kuljetuspalveluja on järjestettävä siten, että vammaisilla on mahdollisuus suorittaa vält-

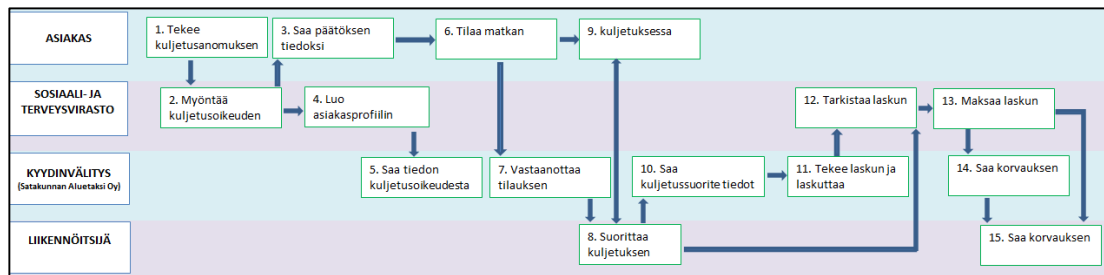
tämättömiä työhön, opiskeluun liittyviä matkoja ja niiden lisäksi tulee järjestää vähintään kahdeksantoista yhdensuuntaista jokapäiväiseen elämään kuuluvaa matkaa kuukaudessa. (Vammaispalveluasetus 1§, 5§, 6§.) Vammaispalvelulain 8 §:n mukaan kunnan on järjestettävä vaikeavammaiselle henkilölle kohtuulliset kuljetuspalvelut niihin liittyvine saattajapalveluineen (Vammaispalvelulaki, 8§). Laki ei kuitenkaan yksityiskohtaisesti määrittele sitä, kuinka kuljetuspalvelu tulee järjestää. Kunta voi järjestää kuljetuspalvelut muun muassa omana toimintana, taksikuljetuksina tai yhteiskuljetuksina. Kunta voi myös päättää, miten kuljetuspalvelukustannukset maksetaan ja korvataan. Rauman kaupungilla asiakkaat maksavat kyydeistään vain omavastuusuuden. Omavastuu on enintään 6 kilometriin asti 3€ per yhdensuuntainen matka ja lapsilta sekä opiskelu- ja työmatkalaisilta 1,5€ per yhdensuuntainen matka. Yli kuuden kilometrin matkoilla noudatetaan Matkahuollon vakiovuoroliikenteen kilometritaulukon mukaisia hintoja. Vammaispalvelulain mukainen asiointi- ja virkistysmatka voi suuntautua Rauman kaupungin alueelle tai lähikuntiin, joita ovat Eurajoki, Eura, Pyhäranta ja Laitila. Kuljetuspalvelutuki ei ole käyttäjälleen tulosidonnaista. (Rauman kaupungin www-sivut 2016.)

Sosiaalihuoltoasetuksen 9 §:n nojalla kunta voi järjestää kuljetuspalvelua oman harkintansa mukaan. Kyseessä ei ole subjektiivinen oikeus (Sosiaalihuoltoasetus 9§). Rauman kaupungilla sosiaalihuoltolain mukainen kuljetuspalvelu myönnetään henkilölle, joka ei ole vaikeasti vammaisen, mutta jolla on vaikeuksia liikkua ja käyttää julkisia kulkuvälineitä. Kuljetustuki on tulosidonnainen ja tukea myönnetään maksimissaan kahdeksaan yhdensuuntaiseen asiointi- ja virkistysmatkaan kuukaudessa. Tuettuja matkoja voi käyttää ainoastaan Rauman kaupungin alueella. Yksin asuva henkilö voi saada tukea, jos hänen bruttotulonsa ovat enintään 1000€ kuukaudessa. Jotta puoliset saisivat tuen, tulee heidän yhteenlaskettujen bruttotulojensa olla enintään 1600€ kuukaudessa. (Rauman kaupungin www-sivut 2016.)

Vuonna 2016 Rauman kaupungilla oli noin 1100 henkilöä, joilla oli oikeus vammaispalvelulain (VPL) edellyttämiin matkoihin sekä noin 160 henkilöä, joilla oli oikeus sosiaalihuoltolain (SHL) mukaisiin matkoihin ja noin 60 henkilöä, joilla oli oikeus kehitysvammalain (KVL) perusteella myönnettyihin matkoihin. Vuonna 2016 Raumalla tehtiin 40578 VPL-matkaa ja 2863 SHL-matkaa, eli keskimääriin 119 matkaa vuoden jokaisena päivänä.

6.6.1 VPL-kuljetuksen prosessin kuvaus Rauman kaupungilla

Alla, kuvassa 4. *VPL-kuljetuksen prosessi*, on kuvattuna 1.7.2017 alkanut Rauman kaupungin uusi toimintamalli sosiaalitoimen kuljetuksissa VPL-kuljetuksen osalta. Kuvan alla on kohta kohdalta selvitettyä prosessin eri vaiheet ja toimijat prosessissa.



Kuva 4. VPL-kuljetuksen prosessi

1. Asiakas tekee kuljetuspalveluhakemuksen.
2. Vammaispalvelun sosiaalityöntekijä tekee kuljetuspäätöksen.
3. Asiakas saa kuljetuspäätöksen tiedoksi. Päätöksestä on mahdollista valittaa sosiaalilautakunnalle ja sen jälkeen eri oikeusasteille. Hyväksytyyn päätöksen mukana asiakas saa kuljetusohjeet ja sote-kyytikortin.
4. Sosiaalityöntekijä luo asiakkaalle asiakasprofiilin kyydinvälitysohjelma Mobirouteriin.
5. Kyydinvälitys/Satakunnan Aluetaksi Oy saa tiedon uudesta kuljetettavasta asiakasprofiilin kautta.
6. Asiakas soittaa kyydinvälitykseen ja tilaa matkan. Kaikki kuljetukset tilataan kyydinvälityksen kautta.
7. Kyydinvälitys vastaanottaa tilauksen ja tarkistaa samalla onko asiakkaan matkaoikeus olemassa ja onko matkoja jäljellä. Kyydinvälittäjä yrittää sovittujen parametrien mukaan yhdistää kyydin jo ennen tilattuun matkaan. Lopuksi kyydinvälittäjä välittää kuljetuksen liikennöitsijälle.
8. Liikennöitsijä, joka on joko suorassa sopimussuhteessa Rauman kaupungin kanssa tai Satakunnan Aluetaksi Oy:n kanssa, suorittaa kuljetuksen ja perii asiakkaalta omavastuun. Jos liikennöitsijä on suorassa sopimussuhteessa

Rauman kaupungin kanssa, liikennöitsijä tekee koontilaskun sosiaalitoimeen kuun päätteeksi.

9. Asiakas on kuljetuksessa ja maksaa omavastuun.
10. Kyydinvälitys saa tiedon toteutuneesta kuljetuksesta.
11. Kyydinvälitys tai Rauman kaupungin sopimusliikennöitsijä tekee koontilaskun ja laskuttaa Rauman kaupunkia.
12. Rauman kaupungin sosiaalitoimi vastaanottaa ja tarkistaa laskut. Tarvittaessa lasku korjataan oikeaksi.
13. Sosiaalitoimi maksaa laskut Satakunnan Aluetaksi Oy:lle ja Rauman kaupungin sopimusliikennöitsijöille.
14. Satakunnan Aluetaksi Oy saa korvauksen ja jyvittää laskun sopimusliikennöitsijöilleen.
15. Liikennöitsijät saavat korvauksen.

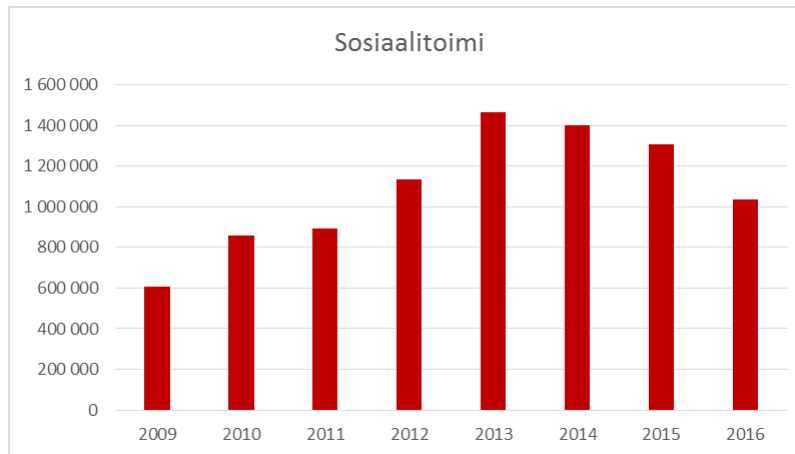
Edellä kuvattu VPL-kuljetuksen prosessi toimii kokonaisuuden kannalta hyvin ja on selkeä kaikille toimijoille. Prosessin toimijat tietävät oman roolinsa ja tehtävänsä eikä päällekkäistä työtä prosessissa tehdä. Kehittämistoimenpiteet tulee suunnata yksityiskohtiin kokonaisuuden sijasta, jolloin prosessia saadaan edelleen kehitettyä.

6.6.2 Sosiaalitoimen henkilökuljetushankinnat

Rauman kaupunki on hankkinut 1.7.2016 alkaen sosiaalitoimen henkilökuljetusten kyydinvälityksen palveluna. Palvelun tuottaa Satakunnan Aluetaksi Oy. Kyydinvälitys vastaanottaa, yhdistelee ja välittää Rauman kaupungin kuljetuspalveluasiakkaiden matkatilauksia. Kyydinvälityspalveluun kuuluu kuljetussuoritteiden lisäksi kuljetusten valvonta, raportointi, rahaliikenteen hallinta ja laskutustietojen koonti. Rauman kaupungilla on sopimus myös kolmen joukkoliikenneluvalla operoivan auton kanssa sosiaalitoimen henkilökuljetusten hoidosta.

Rauman kaupunki käytti vuonna 2016 sosiaalitoimen henkilökuljetusostoihin noin 1,037 milj.€. Vuonna 2015 Rauman kaupunki käytti vastaavien palvelujen hankkimiseen noin 1,3 milj.€. Kustannukset vähenivät vuodessa noin 270 000€. Seuraavan sivun kuvasta 5. *Sosiaalitoimen ostot*, on nähtävissä Rauman kaupungin sosiaalitoi-

men pitemmän aikavälin henkilökuljetusten kustannusten kehitys. Kuvasta on nähtävissä, että Rauman kaupunki on onnistunut taittamaan kustannusten kasvun vuodesta 2013 lähtien.



Kuva 5. Sosiaalitoimen ostot

Vuoden 2016, sosiaalitoimen henkilökuljetusten kokonaiskustannuksista 1,037 milj.€, suurimmat kustannukset 805000€ tulivat vammaispalvelulain mukaisista matkoista, kehitysvammalain mukaisiin matkoihin meni 152000€ ja sosiaalihuoltolain mukaisiin matkoihin 38000€. Lisäksi sosiaalitoimi osallistui palveluliikenteen hankintaan 42000€ osuudella.

6.6.3 Kehitettävää sosiaalitoimen kuljetuksissa

Suurimmat kehitysskeleettien henkilökuljetusten järjestämiselle Raumalla ovat lähivuosina olleet suorakorvausjärjestelmän käyttöönotto vuonna 2010 sekä keskitetyn kyydinvälityksen aloitus 1.7.2016. Ennen suorakorvausjärjestelmää asiakkaat maksivat koko taksikyydin itse ja anoivat jälkikäteen kuukauden päätteeksi sosiaalitoimesta rahat takaisin. Suorakorvausjärjestelmässä asiakkaat maksavat vain kuljetuksen omavastuuosuuden ja Satakunnan Aluetaksi Oy laskuttaa kuljetuskustannuksen loppuosan sähköisesti ja keskitetysti sosiaalitoimelta jokaisen kuukauden päätteeksi. Kyydinvälitysjärjestelmän käyttöönoton jälkeen kehitettävää onkin riittänyt. Palautetta on tullut asiakkailta runsaasti ja yhteistyötä Satakunnan Aluetaksin kanssa on kehitetty aktiivisesti. Oikeiden toimintamallien tiedottaminen asianosaisille on ollut hyvin haastavaa. Keväällä 2016 lähetetyt asiakasohjeet olivat liian suppeat ja osin

kapulakielellä laaditut ja uusien ohjeiden laatiminen ja hyväksyminen edellytti ongelmien tunnistamista ja ratkaisujen löytämistä sekä niiden hyväksymistä sosiaali- ja terveyslautakunnassa. Hyvä ja selkeä asiakasohje on erittäin hyvä työkalu sujuvoittamaan kuljetuksia. Silloin kaikilla asianosaisilla on ajantasainen ja oikea tieto henkilökuljetusten mahdollisuuksista ja myös velvoitteista. (Kiiski henkilökohtainen tiedonanto 28.2.2017.)

Paikoitellen kuljetuksiin käytettävän kaluston saatavuudessa on ollut ongelmia ja palvelutaso ei ole aina ollut riittävä. Lähiaikojen tärkeimpiin kehittämistoimenpiteisiin kuuluukin kaluston saatavuuden varmistaminen hankkimalla lisää resursseja hoitamaan kuljetuksia. (Kiiski henkilökohtainen tiedonanto 28.2.2017.)

6.7 Koulukuljetukset

Koulukuljetus on kuntalaisen subjektiivinen oikeus ja kunnan on se perusopetuslain mukaan järjestettävä, jos lainsäädännöllä luodut kriteerit täyttyvät. Kunnalle on kuitenkin jätetty mahdollisuus järjestää palvelu parhaalla katsomallaan tavalla, eli lainsäädännöllä ei ole velvoitettu tiettyyn järjestämistapaan tai palvelutasoon. Sydänmaanlakan (2015, 131) mukaan toteuttamistavasta riippumatta kunnan on kuitenkin järjestettävä palvelu siten, että kuntalaiset ovat tyytyväisiä palvelun tasoon ja ymmärtävät päätösten perusteet silloin, kun kaikkiin kuntalaisen odotuksiin ei pystytä vastaamaan. Edellä mainituista syistä johtuen Rauman kaupungilla on koottu koulukuljetuksen myöntämisperusteet omaksi oppaakseen *Rauman kaupungin koulukuljetusopas 2015*, joka on kasvatus- ja opetuslautakunnan hyväksymä.

Perusopetuslain 4§:n 1 momentin mukaan oppivelvollisuusikäisen lapsen perusopetuksen ja oppivelvollisuutta edeltävän esiopetuksen järjestämisvelvollisuus on kunnalla, jossa lapsi asuu. Opetuksen järjestämisvelvollisuutta ei ole kytketty lapsen kotikuntalain mukaiseen kotikuntaan, vaan lapsen asuinkuntaan. Koulukuljetuksiin liittyvistä velvoitteista on säädetty taasen perusopetuslain 32§:ssä. Sen mukaan oppilaalla on oikeus maksuttomaan kuljetukseen, jos perusopetusta tai lisäopetusta saavan oppilaan koulumatka on pidempi kuin 5 kilometriä. Jos esiopetusta saavan oppilaan matka kotoa esiopetukseen tai lasten päivähoidosta annetussa laista tarkoitettua

päivähoidosta esiopetukseen on pidempi kuin 5 kilometriä, oppilaalla on vastaavasti oikeus maksuttomaan kuljetukseen kotoa suoraan esiopetukseen tai päivähoidosta esiopetukseen ja esiopetuksesta kotiin tai päivähoitoon. Perusopetusta, lisäopetusta tai esiopetusta saavalla oppilaalla on oikeus maksuttomaan kuljetukseen myös silloin, kun edellä tarkoitettu matka oppilaan ikä ja muut olosuhteet huomioon ottaen muodostuu oppilaalle liian vaikeaksi, rasittavaksi tai vaaralliseksi. Kunnan järjestämä maksuton koulukuljetus saa kestää päivittäin odotuksineen enintään 2,5 tuntia. Jos oppilas on täyttänyt lukuvuoden alkaessa 13 vuotta, saa koulumatka kestää enintään 3 tuntia. Maksuttoman kuljetuksen vaihtoehtona on myös oppilaan kuljettamista tai saattamista varten myönnettävä riittävä avustus. Perusopetuslain 32 § 4 momentin mukaan kuljetusta odottavalle oppilaalle on järjestettävä mahdollisuus ohjattuun toimintaan. (Siltala 2012, 8-14.)

Perusopetuslain 6§ mukaan opetus tulee järjestää kunnassa siten, että oppilaiden matkat ovat asutuksen, koulujen ja muiden opetuksen järjestämipaikkojen sijainti sekä liikenneyhteydet huomioon ottaen mahdollisimman turvallisia ja lyhyitä. Jos oppilas otetaan muuhun kuin 6§:n 2 momentissa tarkoitettuun kouluun tai opetuksen järjestämipaikkaan, oppilaaksi ottamisen edellytykseksi voidaan asettaa, että huoltaja vastaa oppilaan kuljettamisesta tai saattamisesta aiheutuvista kustannuksista. Lisäksi, jos esiopetusta saava lapsi osallistuu toisessa kunnassa järjestettävään lasten päivähoitoon lasten päivähoidosta annetun lain 11 c §:ssä tarkoitettulla tavalla, opetuksen järjestäjällä on oikeus edellyttää, että lapsen huoltaja vastaa lapsen kuljettamisesta tai saattamisesta aiheutuvista kustannuksista päivähoito- ja esiopetuspaikan välillä. (Perusopetuslaki 6§.)

Perusopetuslain 48 b §:n 4 momentin mukaan aamu- ja iltapäivätoimintaa järjestettäessä tulee ottaa huomioon, että niillä toimintaan osallistuvilla lapsilla, joilla on 32§:n mukainen oikeus koulumatkaetuun, on mahdollisuus käyttää tätä etua. Iltapäivätoiminnasta kotiin kunnan ei kuitenkaan lain perustelujen mukaan tarvitse järjestää kuljetusta. (Perusopetuslaki 48 b§.)

Rauman kaupungilla on myös oma koulukuljetusopas, jossa säädetään kasvatus- ja opetuslautakunnan päätöksellä tarkemmin kuin perusopetuslaissa. Perusopetuslakia tiukempia säädöksiä on säädetty koulukuljetusten kilometrirajoihin seuraavasti: Esi-

opetuksen oppilaalle, jonka matka osoitettuun esiopetusta antavaan paikkaan on yli 3 kilometriä, saa kuljetusetuuden. Kuljetusetuus myönnetään myös 1. – 2. luokan oppilaalle, jonka koulumatka lähikouluun on yli 3 kilometriä. Oppilaiden koulumatkat mitataan lyhintä yleisessä käytössä olevaa kävelykelpoista reittiä myöten ja matka mitataan oppilaan kodin portilta koulun portille. Oppilaalle voidaan myöntää myös terveydellisten seikkojen perusteella koulukuljetusetuus. (Rauman kaupungin koulukuljetusopas 2015.)

Rauman kaupungilla on 30.9.2016 otetun otannon mukaan perusopetuksen koulukuljetusoppilaita yhteensä 689, joista pelkästään linja-autolla kulkee 446 oppilasta, pelkästään taksilla 212 oppilasta, linja-auto-/taksiyhdistelmällä 28 oppilasta ja 3 oppilaan huoltajille on myönnetty riittävä avustus kuljettamisesta. Esiopetuksen kuljetukset hoidetaan kaikki taksilla tai taksimaisilla kuljetuksilla, vaikka Rauman kaupungin koulukuljetusopas antaisi mahdollisuuden myös kaikille avoimen joukkoliikenteen käyttöön. Tähän mennessä ei kuitenkaan mahdollisuutta ole esikoululaisten osalta käytetty. Kuljetusoikeutettuja on esikoululaisista yhteensä 43 oppilasta. Rauman kaupungin koulukuljetusten järjestämisestä vuonna 2016 tuli kaupungille kustannuksia yhteensä noin 1,5 milj. euroa.

Koulukuljetukset pyritään Rauman kaupungilla järjestämään ensisijaisesti kaikille avoimen joukkoliikenteen vuoroja käyttäen. Jos kuljetusoppilaalla ei ole mahdollisuutta käyttää kaikille avointa joukkoliikennettä, kuljetus järjestetään taksilla tai taksimaisena kuljetuksena. Rauman kaupungin koulukuljetusten suunnittelusta vastaa Rauman kaupungin logistiikkasuunnittelija. Esiopetuskuljetuksista päättää varhaiskasvatuksen palvelupäällikkö ja perusopetuksen kuljetuksista päättää perusopetusjohtaja. (Rauman kaupungin koulukuljetusopas 2015.)

6.7.1 Koulukuljetuksen prosessin kuvaus Rauman kaupungilla

Koulukuljetuksen prosessi Rauman kaupungilla on kuvattuna seuraavan sivun kuvassa 6. *Koulukuljetuksen prosessi*. Kuvan alla on kohta kohdalta selvitettynä prosessin eri vaiheet ja toimijat prosessissa. Kuten kappaleessa 3.1 *Prosessien määrittely ja kuvaaminen* tuotiin esiin, Laamasen ja Tinnilän (2013, 121–122) mukaan organisa-

7. Koulun rehtori toimittaa lukujärjestyksen/kuljetusaikataulun logistiikkasuunnittelijalle.
8. Logistiikkasuunnittelija tilaa asuinpaikasta riippuen oppilaalle matkakortin Matkahuollolta tai Satakunnan Liikenne Oy:ltä, reitittää itse oppilaan koulukyydit joukkoliikennelupa-autoon tai tilaa koulukyydin taksikeskukselta. On myös mahdollista, että yhden oppilaan kohdalla tehdään kaikkia edellä mainittuja, riippuen tämän asuinpaikasta ja lukujärjestyksestä.
9. Koulun kuljetusvastaava vastaanottaa logistiikkasuunnittelijalta oppilaan koulukuljetustiedot. Jos oppilas on taksikuljetuksessa, koulun kuljetusvastaava saa taksikeskukselta kysyttäessä koulukuljetuksen tarkemmat aikataulutiedot.
10. Matkahuolto, Taksikeskus tai liikennöitsijät vastaanottavat logistiikkasuunnittelijalta kohdan 8. tiedot.
11. Koulun kuljetusvastaava informoi oppilasta koulukuljetuksista.
12. Oppilas on koulukuljetuksessa. Päivittäiset muutokset kuljetuksissa ovat mahdollisia, esimerkiksi sairauden yllättäessä.
13. Koulun kuljetusvastaava toimii kouluvuoden aikana linkkinä logistiikkasuunnittelijan, liikennöitsijöiden ja oppilaan tai oppilaan vanhempien välillä.
14. Logistiikkasuunnittelija on päivittäisen toiminnan tukena koulujen kuljetusvastaaville, vanhemmille ja liikennöitsijöille, auttaen vaikeissa asioissa ja vastaten tarvittaessa kysymyksiin koulukuljetuksiin liittyen.
15. Liikennöitsijä reagoi muutokseen, jos on tarvetta. Jos oppilas kulkee koulumatkansa linja-autolla reittiliikenteessä, ainoa mahdollisesti vaikuttava muutos olisi koulun tai asuinpaikan vaihtuminen lukuvuoden aikana.
16. Liikennöitsijä, Taksikeskus tai Matkahuolto tekevät laskun toteutuneiden suoritteiden perusteella ja laskuttavat Rauman kaupungin kasvatus- ja opetusvirastoa.
17. Toimistosihteerin vastaanottaa laskun ja siirtää sen sähköiseen järjestelmään ja lähettää laskun tarkastettavaksi logistiikkasuunnittelijalle.
18. Logistiikkasuunnittelija tarkastaa laskun. Jos kaikki on kunnossa, lasku lähetetään takaisin toimistosihteerille. Jos laskussa on puolestaan huomautettavaa, logistiikkasuunnittelija selvittää laskun oikeellisuuden laskuttajan kanssa ja tilaa tarvittaessa uuden laskun. Lukuvuoden aikana seurataan kuukausitasolla kustannusten kehitystä. Kustannuskehityksestä riippuen suunnitellaan tulevia kuljetushankintoja.

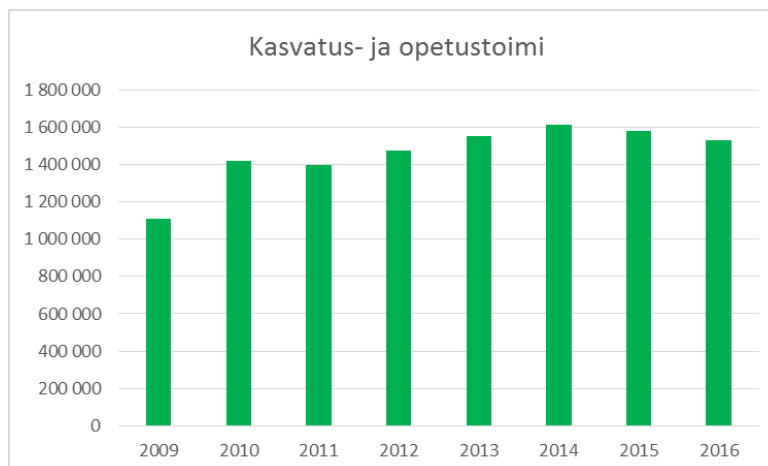
19. Perusopetusjohtaja hyväksyy laskun.

20. Liikennöitsijä, Matkahuolto tai Taksikeskus saa korvauksen toteutuneista suoritteista.

Edellä kuvatussa koulukuljetuksen prosessissa on kehittämistä. Prosessissa tehdään ensinnäkin liikaa manuaalista työtä, joka on yksittäisten henkilöiden vastuulla. Manuaalista työmäärää voi mahdollisesti vähentää kehittyneemmillä tietotekniikkaratkaisuilla, jos markkinoilta on saatavissa parempia sovelluksia tähän tarkoitukseen. Toiseksi, prosessin alku vaatii liikaa resursseja, koska siinä tehdään osittain päällekkäistä työtä. Prosessin alussa kuljetusanomus käy läpi kolme eri henkilöä ennen kuin päätös saadaan valmiiksi. Prosessissa toimijoiden määrää voi vähentää siirtämällä kaikki toimistosihteerin ja perusopetusjohtajan työt prosessissa logistiikkasuunnittelijalle. Logistiikkasuunnittelija voi samalla laskea koulukuljetusanomuksesta oppilaan koulumatkan ja antaa lopullisen päätöksen päätösehdotuksen sijaan.

6.7.2 Kasvatus- ja opetustoimen henkilökuljetushankinnat

Koulukuljetukset pyritään mahdollisuuksien mukaan ohjaamaan aina kaikille avoimeen joukkoliikenteeseen. Silloin kasvatus- ja opetustoimi maksaa vain oppilaiden matkustuksesta. Rauman kaupunki on kilpailuttanut kaikki koulukuljetusten hoitamiseen tarvittavat kuljetukset. Kuljetukset hoidetaan, joko linja-autoilla tai takseilla. Alla, kuvasta 7. *Koulukuljetusostot*, on nähtävissä koulukuljetusten kustannusten kehittyminen pidemmältä aikaväliltä.



Kuva 7. Koulukuljetusostot

Kasvatus- ja opetustoimen koulukuljetusten kustannukset vuonna 2016 olivat noin 1,53 milj.€. Vuonna 2015 vastaavien palvelujen hankkimiseen Rauman kaupunki käytti noin 1,58 milj.€. Kustannukset vähenivät vuodessa noin 50 000€.

6.7.3 Kehitettävää koulukuljetuksissa

Koulukuljetuksia pitää käytännössä kehittää koko ajan, koska kuljetustarpeet muuttuvat lukuvuosittain. Raumalla on viimeisien vuosien aikana toteutettu monta koulujen väliaikaissiirtoa sisäilmaongelmien takia. Silloin yksityiskohtien kehittämiseksi ei ole juurikaan jäänyt aikaa, koska resurssit ovat olleet käytössä koulusiirtojen suunnittelussa ja toimeenpanossa. Onneksi Rauman kaupungilla on ollut omassa organisaatiossa riittävästi resursseja ja osaamista koulukuljetusten nopeaan uudelleenjärjestämiseen. Yksi kehityskohde operatiivisen toiminnan kannalta olisi koulukuljetusprosessin yksinkertaistaminen. Tällä hetkellä prosessi on aivan liian raskas ja vie liian monen henkilön työpanosta. Viljanen-Lehdon mukaan suurin yksittäinen tekijä, tutkimuksessakin aikaisemmin kuvatun koulukuljetuksenprosessin sujuvoittamiseksi ja resurssien vähentämiseksi tulee tulevaisuudessa toivottavasti olemaan digitaalisuus. Vielä tällä hetkellä ei ole tarjolla tarpeeksi hyvää ohjelmistoa, joka pystyisi helpottamaan ja parantamaan prosessia merkittävästi. Toinen kehitettävä asia ja merkittävä riski koulukuljetusten järjestämiselle Raumalla on nykyisten resurssien niukkuus, koska koulukuljetukset suunnittelee käytännössä yksi henkilö, Rauman kaupungin logistiikkasuunnittelija. Jos logistiikkasuunnittelija esimerkiksi sairastuu väärään aikaan vuodesta, ongelmia tulee aivan varmasti, koska varamiestä ei omassa organisaatiossa ole. Tähän olisi tarpeen saada jokin hyvä ja taloudellinen ratkaisu aikaiseksi. (Viljanen-Lehto henkilökohtainen tiedonanto 28.2.2017.)

7 ASIANTUNTIJAHAASTATTELUT

7.1 Kuntaliitto Johanna Vilkuna

Nykyisen lainsäädännön ja organisoitumisen hyvänä puolena on tietynlainen ennakoitavuus. Nykyinen systeemi onkin kaikille toimijoille tuttu ja turvallinen. Tiedetään tarkalleen miten esimerkiksi taksiliikenne toimii ja millaisella taksalla. Joukkoliikennepuolella on selvät rajat markkinaehtoisen ja viranomaisen hankkiman liikenteen kesken. Kunnat ovat saaneet joukkoliikenteessä kilpailutuksen mahdollisuuden. Oman suunnittelun ja kilpailutuksen johdosta esimerkiksi keskisuurissa kaupungeissa joukkoliikenteen matkustus on huomattavasti lisääntynyt, koska on aikaisempaa paremmin pystytty suunnittelemaan ja hankkimaan liikennettä kokonaisuutena.

Nykyisen systeemin huonona puolena on, että Kela on irrallaan muista henkilöliikennetoimijoista ja toimii henkilöliikennekentällä käytännössä vain laskujen maksajana. Nykyisellään, kun lainsäädäntö henkilökuljetuksissa ei ole vielä valmista, tulisi pohtia, että mitä tulisi tavoitella henkilökuljetuksissa maakunnallisella tasolla. Kuljetusten koordinointi olisi todella tärkeää ja ehdottomasti siten, että myös Kela saataisiin mukaan kokonaisuuteen.

Murrosvaihe, johon kytkeytyy liikennekaaren voimaantulo ja sen myötä markkinoiden muutos sekä maakuntaudistus, on kuntien hankintojen kannalta haasteellinen. Kunnat tarvitsevat ohjeistusta hankintojen tekemiseen. Kuntaliitto valmistele ohjeistusta yhteistyössä valtion liikenneviranomaisten kanssa.

Maaseudulla olisi tärkeää koulukuljetusten, sote-kuljetusten ja muiden henkilökuljetustarpeiden koordinoinnin ja yhdistelyn tehostaminen palvelujen turvaamiseksi ja parantamiseksi. Tällöin pyrittäisiin laittamaan mahdollisimman paljon resursseja yksittäisessä kunnassa ja suuremmassa mittakaavassa maakunnassa yhteen. Maakunnallisesti olisi tärkeää, että saataisiin myös Kela mukaan yhteistyöhön. Kela kuljetusten mukana tulisivat ”suuret rahat” ja volyymit. Silloin pystyttäisiin katsomaan parhaiten kaikkia sote-kuljetuksia maakunnallisena kokonaisuutena. Varsinkin pienien kuntien kannalta se olisi tärkeää, koska pienemmissä kunnissa tai maaseutumaisissa kunnissa

sote-kyytien ja koulukuljetusten yhteisjärjestelyllä voitaisiin saada myös pienimuotoista kaikille avointa joukkoliikennettä aikaiseksi. Sivutuotteena tulisi palvelua kaikille kuntalaisille. Oli järjestämiskuvio tai organisoituminen henkilöliikennetoimijoiden kesken minkälainen tahansa, niin aina pitäisi lähteä kaikille avoin joukkoliikenne edellä. Poliittinen rahoitusraami tulevissa maakunnissa tulee varmasti olemaan tiukka.

Etenkin isommilla kaupunkiseuduilla joukkoliikenteen fokus tulisi olla työ-, opiskelu ja muiden arkimatkojen sujuvuudessa sekä kaupunkikehityksen ja maankäytön tukemisessa. Onkin tärkeää, että kuntapohjaiset joukkoliikenneviranomaiset säilyttävät uudistuksessa asemansa ja tehtävänsä. Toisaalta myös tehtävistä sopiminen tulee mahdollistaa kuntien ja maakuntien välillä.

Suuri maakunnan henkilökuljetuksiin vaikuttava tekijä on, että miten sote-palvelut tulee sijoittumaan maakunnan sisällä ja sitä kautta vaikuttamaan asiakkaiden tekemiin matkoihin, niin kaikille avoimessa joukkoliikenteessä kuin sote-kuljetuksissakin? Kuinka paljon asioita ajatellaan kuljetus edellä, eli mietitäänkö riittävästi asiakkaan palvelujen saavutettavuutta. Sote-palveluiden valinnanvapaus tuo myös omat haasteensa. Millainen toiminnan ohjaussysteemi tulee silloin olla ja mistä ylipäättänsä tulee kuljetustarpeita? Miten sote-palvelut ja henkilökuljetukset kytetään yhteen? Suuri riski onkin, että henkilökuljetukset jäävät uudistuksessa vähälle huomiolle, eikä niihin osoiteta riittävästi huomiota. Todetaan vain, että kyllä ne jotenkin hoituvat.

Tulevaisuuden pelkona on, että maakunnallisesta joukkoliikennetehtävästä tulee kovin ohut ja asiantuntemus pirstoutuu esimerkiksi kahden maakunnan välille. Tällä hetkellä ELY-keskukset voivat jakaa tehtävävastuita keskenään. Nähtäväksi jää, haluavatko ja päättävätkö maakunnat yhdistää keskenään resurssejaan esim. joukkoliikenteen järjestämisessä. Riittääkö silloin asiantuntemusta joka maakuntaan ja riittävätkö rahat joukkoliikenteen kehittämiseen? Poliittinen rahoitusraami joukkoliikenteelle voi olla joissain maakunnissa hyvin tiukka.

7.2 Varsinais-Suomen ELY-keskus Markus Kivelä

Nykyinen joukkoliikenteen viranomaisten organisoitumisen hyvänä puolena on, että suuret kaupunkiseudut on erotettu muista viranomaisista. Suurien kaupunkiseutujen joukkoliikenteen järjestäminen on aivan eri maailmaansa volyymien ja omien lainalaisuuksien takia. Nykyisen lainsäädännön eduiksi on sanottava eri viranomaisten selkeät roolit ja henkilökuljetusten selkeät järjestämistapavaihtoehdot. Varsinais-Suomen ELY-keskuksen omassa organisoitumisessa on hyvää yhteistyö infrapuolen kanssa, joka mahdollistaa joukkoliikenteen huomioimisen infran suunnittelun alusta asti. Yhteistyö toisten joukkoliikenneviranomaisten ja kuntien kanssa on myös hyvällä tasolla. Nykyinen päätöksentekoprosessi mahdollistaa nopean reagoinnin muutoksiin, koska hankintapäätöksiä voidaan tehdä omalla harkinnalla. Liikennevirasto myöntää vuosittain kokonaisuudessaan joukkoliikenteen määrärahat aina vuodeksi kerrallaan ELY-keskuksille ja sen jälkeen ELY-keskukset ovat suhteellisen itsenäisesti vastuussa rahojen käytöstä.

Nykyisen lainsäädännön huonona puolena on, että joukkoliikennelain nykyinen, vuonna 2009 alkanut 10 vuoden siirtymäaika, on vielä kesken ja ennen nykyisen siirtymäajan loppua tulisi jo uusi laki tilalle. Nykyisen lain koko potentiaalia ei ole käytännössä vielä edes nähty. Olisi hyvä katsoa ensin, että toimiiko nykyinen joukkoliikennelaki kokonaisuudessaan, kun vanhoja rasiitteita, eli siirtymäajansopimuksia ei enää olisi. Nykyisessä henkilökuljetusten organisoitumisessa on huonoa, että kunnissa tehdään henkilöliikennetöitä oman päätyön ohessa, joten resursseja ja osaamista ei paikoitellen ole riittävästi. Nykyisin eri julkisesti hankittujen henkilöliikennemuotojen, kuten kaikille avoimen joukkoliikenteen, sote-kyytien, Kela-kuljetusten ja koulukuljetusten järjestäjien kesken yhteistyötä on hyvin vähän.

Maakuntauudistuksessa Varsinais-Suomen ELY-keskus siirtyy tai luultavimmin jakaantuu maakuntahallinnon alle maakuntaan. Todennäköisesti Varsinais-Suomen ja Satakunnan maakuntaan tulee molempiin oma joukkoliikenneviranomainen. Tällä hetkellä Varsinais-Suomen ELY-keskus toimii molempien maakuntien toimivaltaisena joukkoliikenneviranomaisena. Joukkoliikenteen osalta muutokset tulevaisuuden organisoitumisen suhteen on tämän hetkisen tiedon mukaan pieniä. Uusi maakunnallinen organisoitumismalli voisi kuitenkin mahdollistaa uudet synergiahyödyt, jos

maakuntaan perustettaisiin oma henkilökuljetusasiatuntijaorganisaatio ja sille annettaisiin riittävästi resursseja. Nykyisen tiedon mukaan tulevilla lainsäädännöllä vietään sote-kuljetuksia lähemmäs joukkoliikennettä, mutta samalla koulukuljetuksia vietään kauemmas kaikille avoimesta joukkoliikenteestä, kun koulukuljetukset jäävät kokonaisuudessaan edelleen kuntien järjestettäväksi.

Tällä hetkellä tuntuu, että ELY-keskuksia ei kuunnella muutoksessa tarpeeksi, eli vaikutusmahdollisuudet tulevaan koetaan yleisesti olemattomiksi. On käynyt myös selväksi, että muutosta tehdään sote-puoli edellä ja varsinkin henkilökuljetusten huomioiminen koko uudistuksessa on varsin vähäistä. Nyt tulevat uudistukset näyttävät hyvin sekavilta ja kaikkiin kysymyksiin ei missään nimessä ole saatu vielä vastauksia. Vielä ei tarkalleen tiedetä mitä tulevaisuus tuo tullessaan ja millaisista maakuntamalleista puhutaan. Tulevat maakunnat ovat erilaisia ja alueelliset erot ovat suuria ja uudistuksessa tulisikin huomioida paremmin eri alueiden yksityiskohtaiset vaatimukset. Suurimpana huolena on, että tulevaisuudessa ei ole riittävästi osaamista ja resursseja hoitaa maakunnallisia henkilöliikennetehtäviä. Tiivistettynä voitaisiin sanoa, että yritetään tunkea neliön muotoista palikkaa pyöreään reikään.

Hyvä lähtökohta tulevalle muutokselle olisi, että ei yritettäisi liian isoa kokonaisuutta kerralla. Joukkoliikenteen toimivaltaisten viranomaisten järjestelmä voitaisiin pitää nykyisen kaltaisena. Joukkoliikenteen järjestämisessä on yhdelle organisaatiolle jo riittävästi tehtävää ja jos jotain pitäisi tehtäväkenttään lisätä, niin se olisi koulukuljetukset. Koulukuljetukset siten, että katsottaisiin alueellisesti laajoja kokonaisuuksia, nykyisten kuntakohtaisten kuljetusten sijasta, ja pyritäisiin saamaan mahdollisimman paljon kuljetuksia toteutetuksi kaikille avoimella joukkoliikenteellä. Organisoitumisessa olisi mukana ”aluevastaavat”/”kuntavastaavat”, jotka varmistaisivat, että paikallistuntemus on mukana käytännön suunnittelutyössä. Käytäntö on opettanut, että kunnista täytyy tietää keneltä kysyä asioista ja sen lisäksi täytyy vielä osata kysyä oikeat kysymykset. Luonnollisesti myös kaikille avoin palveluliikenne olisi mukana kokonaisuudessa. Palveluliikenteen avulla voisi saada synergiaa koulukuljetuksiin, jotka toteutettaisiin taksimaisella tavalla. Yhteisesti hankittu palveluliikenneauto ajaisi ensin koululaiset kouluun ja väliajat sekä koulun päättymisen jälkeen auto olisi kaikille avoimen palveluliikenteen käytössä.

7.3 Varsinais-Suomen ELY-keskus Soile Koskela

ELY-keskukset huolehtivat osaltaan joukkoliikennepalvelujen saatavuudesta ja luovat edellytykset joukkoliikenteen toiminnan sujuvuudelle. ELY-keskukset määrittelevät joukkoliikenteen tavoitteellisen palvelutason, hankkivat liikennepalveluja ja myöntävät reitti- ja kutsujoukkoliikennelupia. ELY-keskukset hoitavat myös joukkoliikenteen valtionrahoitukseen liittyviä tehtäviä.

Nykyisen ja voimassaolevan lainsäädännön kautta kilpailuttaminen on noussut isoon rooliin ja sitä kautta koko toiminta on paljon edellisen lainsäädännön, ennen vuotta 2009, aikaista läpinäkyvämpää. Samalla tietysti kilpailuttaminen on edelleen lisännyt myös kilpailua ja ”pakottanut” yritykset miettimään uudistuksia tai yhteistyökuvioita muiden yrittäjien kanssa. Kilpailuttamiskohteet ovat suurentuneet ja sitä kautta asiakkaille on saatu laadullisesti parempaa palvelua, kun yhteysväleillä on yhtenäiset lipputuotteet ja yhtenäinen aikataulu. Voimassaolevassa lainsäädännössä on myös negatiivista, kuten epätarkkuus viranomaisten ja yrittäjien välillä PSA-liikenteen järjestämisen periaatteista, eli käytännössä sopimusliikenteen suojasta suhteessa markkinaehtoiseen reittiliikenteeseen. Lainsäädännön lyhytikäisyys on myös ongelma, koska joukkoliikennelaki astui voimaan vuonna 2009 ja silloin määriteltiin 10 vuoden siirtymäaika, joka on vielä kesken. Näillä tiedoin joukkoliikenteen uusi lainsäädäntö astuu voimaan aikaisemmin kuin vanhan lainsäädännön siirtymäaika on edes päättynyt. Olisi ollut hyvä nähdä käytännössä miten nykyinen lainsäädäntö olisi toiminut ja mitä se olisi mahdollistanut ilman siirtymäajan velvoitteita tai vastuita.

Tämän hetkessä organisoitumisessa on hyvää, hyvin selkeästi määritellyt toimivalta-alueet ja tehtävät. Joukkoliikenteen osalta tehtäväkenttä on hallittavissa ja alueen koko mahdollistaa paikallistuntemuksen sekä kokonaisuuden hallinnan. Tällä hetkellä on selkeät yhteistyökuviot selvillä liikenneoitsijöiden ja kuntien kanssa. Tarkat ja selkeät toimivalta-alueen rajat eivät kuitenkaan edesauta yhteistyötä eri viranomaisien kesken ja sen takia synergiaetuja ei tule välttämättä seudullisesti tai alueellisesti käytäntöön. Joukkoliikenteen seudullisilla- ja kaupunkiviranomaisilla on omat budjetit ja sitä kautta fokus tiukasti omalla toimivalta-alueella ja oman alueen optimoinnissa.

Maakuntauudistuksessa nykyisen ELY:n kaikille avoimen joukkoliikenteen järjestämisen tehtäväkenttä siirtyy maakuntaan, jos maakunta haluaa joukkoliikennetehtäviä hoitaa. Maakuntaan siirtymisen seurauksena toimialue ja tehtäväkenttä voi muuttua merkittävästi, koska tällä hetkellä Varsinais-Suomen ELY-keskus hoitaa Varsinais-Suomen ja Satakunnan joukkoliikenteen viranomaistehtäviä. Jatkossa molemmissa maakunnissa luultavasti tulee toimimaan oma joukkoliikenneosasto. Maakuntauudistus saattaa synnyttää uudenlaisen maakunnallisen viranomaisvetoisen kuljetusyksikön, jossa esimerkiksi henkilökuljetuksia koordinoidaan nykyistä laajemmin. Kuljetusyksikössä tai oikeammin logistiikkayksikössä vastattaisiin esimerkiksi alueen kaikista julkisesti hankittavista henkilökuljetuksista ja miksei myös tavarankuljetuksista. Silloin useampi liikenteen järjestämisen ammattilainen olisi samassa organisaatiossa, mikä mahdollistaisi organisaation laajemman osaamiseen ja mahdolliset synergiaedut eri liikennemuotojen kesken.

Maakuntauudistuksen suurimpana huolenaiheena on liikenneinfran hallinnoimisen tulevaisuus, eli katkeako nykyinen hyvä yhteys tienpitoon. Nykyisin tehdään paljon yhteistyötä saman organisaation infra-puolen kanssa. Nykyinen yhteistyö kattaa muun muassa: pysäkki-infran parannukset ja uusimiset, tiehankkeet ja kaupunkiseudun MAL-hankkeet sekä yhteyden liikenneturvallisuuskohteisiin. Kokonaisuutena julkisesti hankittujen henkilökuljetusten organisoituminen tulevaisuudessa ei näytä kovinkaan mullistavalta tai erilaiselta nykyisyyteen nähden, mutta jonkinlaisia tehtävien uudelleen järjestelyjä varmasti tulee.

Tärkeintä tulevaisuuden kannalta olisi, että organisoituminen lähtisi asiakkaiden ja alueen tarpeista, eli käytännössä alue olisi asiakkaiden kulkemisen kannalta optimaalinen. Valtakunnallisesti eri maakuntien tarpeet ja toiminnot ovat kovin erilaiset keskenään, joten ei tulisi luoda yhtä ainoaa valtakunnallista organisoitumisen mallia. Maakunnallisen logistiikkayksikön perustaminen olisi erittäin hyvä uudistus. Logistiikkayksikössä olisi usean eri alan osaajia sote-kuljetuksista, Kela-kuljetuksista, koulukuljetuksista ja joukkoliikenteestä. Silloin saataisiin muodostettua kattavasti alueen kokonaiskuva henkilökuljetusten suhteen. Nykyisin yhteistyötä on kovin vähän ja eri viranomaiset toimivat varsin itsenäisesti. Toisaalta toiminnoiltaan liian massiiviseksi muodostuva maakunta olisi myös ongelmallinen, koska silloin kokonaisuuden hahmottaminen voisi olla myös vaikeaa. Tärkeää olisi myös huomioida,

että miten tulevaisuudessa mahdollistetaan kuntien ja maakunnan välinen tiivis yhteistyö?

7.4 Karhukunnat Jouni Kärki

Karhukuntien joukkoliikennesuunnittelija tekee kahdeksalle kunnalle joukkoliikenne-
netöitä. Valtaosan ajasta vie Porin seudullisen toimivaltaisen joukkoliikenneviran-
omaisen tehtävät. Porin seudullinen joukkoliikenneviranomaisen käsittää viisi kun-
taa, jotka ovat Pori, Ulvila, Nakkila, Harjavalta ja Kokemäki. Karhukunnista puuttu-
vat Pomarkku, Merikarvia ja Huittinen. Porin seudullisen joukkoliikenneviranomai-
sen päätökset lopulta päättää Porin seudun joukkoliikennelautakunta. Sitä ennen
joukkoliikennesuunnittelija valmistele ja tekee esityksen suunnitelmistaan seudulli-
selle joukkoliikennetoimikunnalle, joka antaa evästyksiä ja tekee tarvittaessa muu-
tosehdotuksia joukkoliikennelautakuntaa varten. Joukkoliikennetoimikunta koostuu
kuntien joukkoliikenteestä vastaavista virkamiehistä. Porin seudun joukkoliikenne-
lautakunnassa on yhdeksän jäsentä. Viisi jäsentä on Porista ja muista mukana olevis-
ta kunnista on yksi jäsen kustakin. Joukkoliikennelautakunnassa on varsinaisten jä-
senten lisäksi läsnä- ja puheoikeus myös kunnanjohtajilla ja kunnanhallituksen pu-
heenjohtajilla. Joukkoliikennelautakunnassa käsitellään kaikki kuntien joukkoliiken-
neasiat, myös kuntien sisäiset koulukuljetukset niiltä osin, kun kuljetukset ajetaan
kaikille avoimessa joukkoliikenteessä.

Nykyisen Porin seudullisen joukkoliikenneviranomaisen organisoitumisen hyvänä
puolena on vahva paikallistuntemus. Seudullisen yhteistyön takia kokonaisuutta aja-
tellaan laajemmin kuin, jos kaikki hoitaisivat omat joukkoliikenneasiansa itsenäises-
ti. Seudullinen joukkoliikennelautakunta tarjoa myös tarvittaessa päätöksillään vah-
van selkänojan johon nojata. Seudullisen joukkoliikenneviranomaisena huonona puo-
lena on, että joukkoliikennelautakunnalla ei ole omaa budjettia, vaan kaikki rahoitus-
asiat käsitellään ensin kunnissa ja vasta sitten yhteisesti joukkoliikennelautakunnas-
sa, mikä heikentää pitkänaikavälin joukkoliikenteen kehittämistä, koska rahat saa-
daan aina vain projektiksi kerrallaan.

Nykyisin yhteistyötä eri henkilöliikennetoimijoiden kanssa on seudullisesti vain koulukuljetusten osalta. Edes Porin kaupungin sisällä ei ole merkittävästi yhteistyötä eri hallintokuntien kesken henkilöliikenneasioissa. Porin kaupungilla hallintokunnat hoitavat itsenäisesti omat henkilökuljetuksensa, eikä kokonaisuutta yhdessä riittävästi ajatella eikä kehitetä. Valtakunnallisesti kuntien ja seutujen joukkoliikenneasioiden hoitamisessa ongelmana on myös osaavan ja ammattitaitoisen henkilökunnan puute henkilökuljetustehtävissä. Henkilökuljetustehtäviä tehdään useasti pienimmässä kunnissa omien ”oikeiden” töiden ohessa.

Näillä näkymin tulevilla muutoksilla ei ole vaikutusta Porin seudullisen joukkoliikenteen toimivaltaisen viranomaisen tehtäviin. On todella tärkeää, että kuntapohjaiset joukkoliikenneviranomaiset säilyttävät asemansa ja tehtävänsä. Nykyinen hyvä yhteys kaupunkiseudun palveluverkkoon, maankäyttöön, liikenteen kokonaissuunnitteluun ja poliittiseen päätöksentekoon pysyy edelleen hyvänä. Kuntien rajat ylittävän joukkoliikenteen viranomaistehtävät tulisi siirtää hoidettavaksi Varsinais-Suomesta, Satakunnan tulevan maakunnan tehtäväksi. Satakunnan joukkoliikenteen toimivaltaiset viranomaiset ottaisivat tulevaisuudessa vastuun myös koulukuljetuksista omalla alueellaan. Satakunnan maakunta hoitaisi keskitetysti Satakunnan kuntien kyytien välityksen ja yhdistelyn sote- ja Kela-kuljetuksissa.

Yhteistyötä henkilökuljetuksissa tulisi tiivistää sekä maakunnallisesti että valtakunnallisesti. Tulisi luoda verkosto, jossa asioita pohdittaisiin yhdessä asiantuntijoiden kesken, esimerkiksi jonkinlainen maakunnallinen ja myös valtakunnallinen henkilöliikenne-logistiikkaryhmä. Maakunnallisesti ja valtakunnallisesti eri organisaatiot voisivat olla jatkossakin erillään, mutta asiantuntijat olisivat paremmin ja enemmän yhteydessä keskenään.

Tärkeintä kuitenkin olisi, että tulevissa maakunnallisissa muutoksissa huomioitaisiin eri maakuntien maantieteelliset ja alueelliset erot sekä erityispiirteet. Valtakunnan tasolla ei pyrittäisi tekemään yhtä ainoaa mallia ja sovittaa sitä kaikkiin maakuntiin. Tärkeää olisi, että eri viranomaisten toimivalta-alueet ja tehtävät olisivat selkeästi määritelty. Tulevaisuus kokonaisuutena näyttää epävarmalta ja mistään muutoksen alla olevista asioista ei ole olemassa vielä varmaa tietoa. Muutosten voimaantulo aikataulu on myös erittäin tiukka.

7.5 Satakuntaliitto Ville Turunen

Satakuntaliitolla ei ole tällä hetkellä mitään käytännön tason roolia henkilökuljetusten järjestämisessä. Yleisellä tasolla Satakuntaliitto pyrkii edistämään, auttamaan ja tukemaan kuntien toimintaa. Satakuntaliitto osallistuu henkilökuljetusten kehittämiseen ainoastaan eri hankkeiden kautta. Maakuntauudistuksen myötä Satakuntaliittoa ei enää tulevaisuudessa ole, vaan Satakuntaliitto sulautuu osaksi Satakunnan maakuntaa.

Todennäköisimmin Satakunnan tulevalle maakunnalle tulee oma toimivaltainen joukkoliikenneviranomaisen, eikä viranomaistoimintaa enää jatkossa toteuteta Varsinais-Suomen maakunnan toimesta, kuten tällä hetkellä Varsinais-Suomen ELY-keskuksen toimesta. Porin seudullinen joukkoliikenneviranomaisen ja Rauma toimivaltaisena viranomaiskaupunkina tulevat säilyttämään statuksensa ainakin uudistuksen alkuvaiheessa.

Uuden, tällä hetkellä todennäköisimmän, organisoitumisen mallin hyvä puoli on, että rahan jakoon tulee enemmän poliittista ohjausta verrattuna nykyiseen. Silloin valta ja vastuu ovat samassa paikassa. Uuden maakunnan toimivuuden kannalta luottamus virkamiesten ja poliitikkojen välillä on onnistumisen edellytys. Silloin poliitikoilta tulee tukea virkamiehille myös julkisuudessa. Tämän hetkessä tilanteessa ELY-keskukset ovat toisinaan päätöstensä kanssa todella yksin ja ELY-keskusten mielipiteet on ollut helppo jyrätä. Mahdollinen poliittinen tahto mahdollistaa oivalliset edellytykset henkilökuljetusten maakunnalliselle kehittämiselle. Nykyisin kaupungit ja kunnat kehittävät toimintojaan yksin ja toisistaan riippumatta, mutta tulevaisuudessa poliittisen päätöksenteon kautta voidaan asioita kehittää laajemmin yhdessä. Joukkoliikenne on tästä hyvä esimerkki, koska lain mukaan joukkoliikenteen järjestäminen ei perustu Suomessa lain määräämään pakkoon, vaan joukkoliikennettä voidaan halutessa järjestää kaupunkilaisille ja halutuun panoksin. Voi tietysti olla mahdollista, että maakunnalliset poliitikot eivät näe joukkoliikennettä kovinkaan tärkeäksi asiaksi ja silloin joukkoliikenteen rahoitus jää pieneksi.

Ennakolta ajateltuna järkevintä olisi, että Satakunnan maakuntaan tulisi oma logistiikkayksikkö, joka organisoi maakunnan henkilökuljetuksia keskitetysti, ainakin

sote-kuljetuksia ja pienien volyymien joukkoliikennettä. Koulukuljetukset olisi myös hyvä saada mukaan, mutta se ei olisi mikään välttämätön pakko. Jossain päin Satakuntaa voisi olla järkevämpää hoitaa omat koulukuljetukset itse, keskitetyn maakunnallisen ratkaisun sijasta. Kunnille jäisikin vielä mahdollisuus päättää haluaako mukaan yhteistyöhön vai ei. Kunnat olisivat maakunnan asiakkaita ja sitä kautta kunnat päättäisivät osallistumisensa tason. Maakunnan pitäisi osata myydä palveluitaan kunnalle niin hyvin, että kunnan olisi järkevää tulla kaikilta osin mukaan yhteenliittymään. Maakunnan tulisi pystyä esimerkiksi antamaan parempi tarjous kunnalle koulukuljetusten hoidosta kuin vastaavien palveluiden tuottaminen maksaisi omana toimintana. Maakunnan tehtäväksi jäisi järjestää asiakkailta, eli kunnilta, saadut tehtävät mahdollisimman hyvin ja taloudellisesti. Myös kuljetuspalveluja käyttäville asiakkaille keskitetty logistiikkakeskus olisi hyvä asia, koska asiakkaat saisivat ohjausta ja vastauksia kysymyksiinsä yhdestä paikasta. Keskitetyn logistiikkakeskuksen hyväksi puoleksi on laskettava myös se, että jos jokin kuljetuksellinen katastrofi iskee, esimerkiksi markkinaehtoiset linja-autovuorot loppuvat yhtäkkiä maakunnan runkolinjalta, niin omasta organisaatiossa on osaamista ottaa homma haltuun. Maakunta voikin tulevaisuudessa joutua tahtomattaan ottamaan isompaa roolia joukkoliikenteen järjestämisessä ja siihen valmius pitää olla olemassa.

Tulevan organisoitumisen uhkana on nähtävä, että sulautettavien organisaatioiden eri palaset eivät asetu kohdilleen yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi. Uudistuksessa on myös varsin kova vauhti, jolloin voi olla, että ei ehditä purkaa vanhoja organisaatioita, vaan perustetaan jo uusi vanhan rinnalle. Silloin asioiden käsittely saattaa hajaantua entisestään. Kaikista suurimpana tulevaisuuden uhkana on, että henkilökuljetuksiin ei kiinnitetä riittävästi huomiota ja ne jäävät sivuosaan. Sairaanhoidon näkökulmasta henkilökuljetuskustannukset ovat hyvin marginaalisia kaikkia kustannuksia tarkasteltaessa. Jos esimerkiksi sairaanhoitopiirissä kuljetuskustannukset kaksinkertaistuvat, niin se on arvioilta kokonaismenoissa vain noin 1-2 prosenttia. On myös huomioitava, että jos osaoptimoidaan maakunnallisesti henkilöliikenne hyvin, niin silloin maakunnan muiden toimintojen kannalta ei välttämättä saada parasta mahdollista ratkaisua aikaiseksi. Onkin hyvä muistaa, että asioita voidaan järjestää fiksusti usealla eri tavalla, mutta tärkeää on, että tehdään hyvin se mitä tehdään. Suunnitellaan ja valmistellaan tehtävät asiat huolella.

Erillisenä mainittava yksityiskohtana on mainittava asiakkaan valinnanvapaus tai idea valinnan vapaudesta ja miten se tullaan toteuttamaan henkilökuljetuksissa. Käytännössä sosiaalitoimen asiakkaalle tututaksi voi olla arvokas asia, mutta miten se pystytään ottamaan huomioon hyvin kokonaisuuden hallinnassa, kun puhutaan keskitetyistä ratkaisuista. Onko asia mahdollista hoitaa fiksusti ja hyvin sekä asiakkaan että yhteiskunnan kannalta?

7.6 Yhteenveto teemahaastatteluista

Nykytilanteessa hyvää

- Ennakoitavuus, koska nykyinen systeemi ja toimintamalli on kaikille tuttu.
- Selkeät toimivalta-alueet ja tehtävät eri henkilöliikennetoimijoiden kesken.
- Suuret kaupunkiseudut omina toimivaltaisina joukkoliikenneviranomaisina.
- ELY-keskusten kevyt päätöksentekoprosessi hankintojen suhteen.
- Liikenteen kilpailuttamisen mahdollisuus ja toiminnan läpinäkyvyys.
- Kilpailun lisääntyminen yritysten välillä.
- Paikallistuntemus ja kokonaisuuden hallinta nykyisen organisoitumisen ansiosta.

Nykytilanteessa huonoa

- Kelan irrallisuus muista henkilöliikennetoimijoista.
- Joukkoliikennelain 10 vuoden siirtymäajan keskeneräisyys, vaikka uudet muutokset ovat jo tulossa. Joukkoliikennelain koko potentiaali on vielä näkemättä.
- Kuntien osaaminen ja resurssit henkilöliikenneasioissa.
- Yhteistyön puute eri henkilöliikennetoimijoiden kesken sekä kaikkien toimijoiden fokus oman tekemisen optimoinnissa ja omassa budjetissa.

Tavoiteltava tulevaisuus organisoitumisen suhteen

- Henkilökuljetusten koordinoinnin keskittäminen ja Kelan mukaan ottaminen yhteistyöhön. Maakunnallinen keskitetty logistiikkayksikkö. Synergiaedut ja laaja osaaminen henkilöliikenneasioissa.
- Asiakkaiden ja alueiden tarpeiden mahdollisimman hyvä huomioiminen.

- Mahdollisimman suuren osan henkilöliikenteestä tuominen kaikille
- Isompien kaupunkien kuntapohjaisten joukkoliikenneviranomaisten aseman ja tehtävien säilyttäminen uudistuksessa.
- Muutosten toteuttaminen hyvän valmistelun kautta harkitusti ja riittävän pienissä hallittavissa erissä.
- Yhteistyön lisääminen maakunnallisesti ja valtakunnallisesti.

Tulevaisuuden uhkia

- Muutos ja murrosvaiheen ohjaus. Osapuolten tietoisuus toimintatavoista muutoksen keskellä.
- Käytännöntason toimijoiden vaikuttamismahdollisuuksien jääminen vähäisiksi tulevissa muutoksissa.
- Henkilökuljetusten riittämätön huomiointi sote- ja maakuntaudistuksessa.
- Sote-kyytiasiakkaan mahdollinen valinnanvapaus, eli asiakkaan mahdollisuus valita itse kuljetuksensa suorittaja.
- Resurssien ja rahoituksen niukkuus.
- Maakuntien erojen ja erityisominaisuuksien huomiotta jättäminen.
- Kuntien ja maakuntien keskinäisen yhteistyön katkeaminen.
- Muutosten voimaanaantuloaikataulun tiukkuus.
- Uudistuksessa sulautettavien organisaatioiden eri palasten jääminen pirstaleiseksi ja sen johdosta toimivan kokonaisuuden ja eheyden puute.

Suurista linjoista kaikki haastateltavat olivat jokseenkin samaa mieltä ja kaikki näkivät tärkeäksi yhteistyön lisäämisen kaikilla tasoilla. Kaikki asiantuntijat esittivät perusteluja erilaisten keskitettyjen ratkaisujen puolesta. Yksityiskohdissa tulikin eniten eroja haastateltavien kesken, kuten mitä toimintoja pitää ottaa seudullisesti mukaan keskitettyyn henkilökuljetusorganisaation. Yhteisenä pelkona kaikilla asiantuntijoilla oli, että henkilökuljetukset jäävät uudistuksissa sivuosaan, jonka johdosta henkilökuljetuksiin ei kiinnitetä muutoksessa riittävästi huomiota.

8 HENKILÖKULJETUSTEN ORGANISOINTI TULEVAISUUDESSA

Kappaleessa 6 *Rauman kaupungin henkilökuljetusten nykytila* avattiin Rauman kaupungin henkilökuljetuksia, kustannuksia ja organisoitumista. Rauman kaupungilla henkilökuljetuksia suunnitellaan, hankitaan ja hallinnoidaan keskitetysti sekä hallintokuntien raja-aitoja rikkovasti. Kuljetuksia pyritään kehittämään kokonaisuuden kannalta parhaalla mahdollisella tavalla kuitenkin yksityiskohtia unohtamatta. Poliittista päätöksentekoa edeltää huolellinen valmistelu, ensin logistiikkasuunnittelijan osalta ja sitten johtavien virkamiesten kuljetuspalvelutyöryhmän osalta. Kappaleen 6 *Rauman kaupungin henkilökuljetusten nykytila* tilastoista on nähtävissä, että Rauman kaupunki on onnistunut katkaisemaan henkilöliikenteen kustannusten kasvun ja saamaan vuodesta 2013 lähtien kustannukset laskuun. Mitään tutkimuksessa esiin nousutta selkeää estettä ei ole, että Rauman kaupungin henkilökuljetusten organisoitumisen malli ei toimisi myös Satakunnassa maakunnallisessa mittakaavassa. Maakunnallisen, Rauman kaupungin mallin mukaisen, henkilöliikenteen organisoitumisen toimivuuden varmistamiseksi tarvitaan riittävät resurssit ja oikeat osaavat henkilöt oikeille paikoille uudessa organisaatiossa.

Liikenneministeri Merja Kyllönen nimitti 24.5.2012 Juhani Paajasen selvittämään joukkoliikenteen ja muiden julkisin varoin toteutettavien henkilökuljetusten yhdistämistä. Selvityksen tuloksena vuonna 2013 syntyi raportti *Julkisin varoin toteutettujen henkilökuljetusten rahoituksen ja toimintatapojen kehittäminen*. Raportissa päädyttiin seuraavan laisiin tuloksiin: Koko henkilöliikenne kenttää tulisi katsoa henkilölogistiikan kokonaisuutena. Joukkoliikenteen toimivaltaisille viranomaisille tulisi laissa antaa tehtäväksi koko henkilöliikennejärjestelmän suunnittelu siten, että se kattaisi kaikki julkisen tuen piiriin kuuluvan henkilöliikenteen. Silloin saataisiin henkilökuljetukset paremmin integroitua, jolloin henkilökuljetukset palvelisivat kustannustehokkaammin yhteiskunnan tarpeita. Suunnittelun lähtökohtana tulisi olla kokonaisvaltaisuus ja suunnittelussa tulisi tunnistaa alueen tarpeet ja paikalliset olosuhteet. Tehokkaan suunnittelun aikaansaaminen edellyttää toimivan yhteistyön rakentamista kaikkien henkilöliikennetoimijoiden kesken. Henkilöliikennepalvelut saadaan tuotettua taloudellisimmin keskittämällä osaaminen ja resurssit selkeisiin vastuuyksiköihin.

Kuntatasolla olisi tärkeää, että joukkoliikenteen, sosiaalitoimen ja sivistystoimen henkilökuljetusten määrärahat budjetoitaisiin yhteen keskitettyyn logistiikkayksikköön. Silloin eri hallintokunnat tilaisivat palvelut logistiikkayksiköiltä, joka vastaisi palvelujen tuottamisesta tai palvelujen hankinnasta hankinta-asiantuntijana. Henkilöliikennepalvelujen perusasiakirjat, tarjouspyynnöt ja sopimukset tulisi mahdollisimman laajasti yhdenmukaistaa. Olisi tärkeää, että myös Kelan korvaamat kuljetukset saataisiin integroitua samaan logistiikkayksikköön. Logistiikkayksiköllä tulisi olla selkeät toimivaltuudet. Logistiikkayksikön tehtävä olisi kartoittaa toimivalta-alueensa henkilökuljetusten nykytila, tuotantotapa ja kustannukset ja laatia niiden pohjalta toimintasuunnitelma. Logistiikkayksikön tulisi vastata alueensa henkilökuljetusten tilauspalvelusta tai kyydinvälityksestä. Kyydinvälityksen toiminta olisi eri henkilökuljetusmatkojen yhdistelyä ja välittämistä eri liikennemuotoihin. Logistiikkayksikön liikennepalvelujen tuottamisen ja hankinnan kustannusten seuranta tulisi olla systemaattista, tehokasta, avointa ja toimintaa ohjaavaa. Logistiikkayksikön tarjoamista palveluista asiakkailleen tulisi olla viestintäsuunnitelma, jossa kerrottaisiin miten palveluja markkinoidaan ja miten niistä tiedotetaan eri asiakasryhmille. Avoin ja jatkuva yhteistyömalli tarvittaisiin myös henkilöliikennealan viranomaisten, liikenteen tilaajien ja liikennepalvelujen tuottavien yritysten ja yrittäjien välille alueellisesti ja kansallisesti. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2013.)

Tampereen teknillisen yliopiston liikenteen tutkimuskeskus Verne teki esiselvityksen yhteiskunnan korvaamien kuljetusten tehostamiseksi Pirkanmaalla. Selvityksessä luotiin ehdotus uudeksi toimintamalliksi, jonka tavoitteena on parantaa kuljetusten palvelutasoa kustannus- ja resurssitehokkaasti. Toimintamallissa kaikkien yhteiskunnan korvaamien kuljetusten ja avoimen joukkoliikenteen suunnittelu toteutettaisiin yhtenä kokonaisuutena. Kaikki yhteiskunnan maksamat kuljetukset olisivat kaikille avoinna ja käytössä. Henkilöliikenteen suunnittelu ja vastuu tuottamisesta olisi keskitettynä maksimissaan 19 alueelliseen kuntayhtymään. Yhteiskunnan toiminnot pyritäisiin suunnittelemaan kuljetustarpeen vähentämiseksi ja kuljetusten tehostamiseksi. Esimerkiksi terveydenhuollon osalta kiireettömät hoitoon kutsut järjestettäisiin mahdollisuuksien mukaan alueittain ja hoitoaikojen suunnittelussa otettaisiin huomioon joukkoliikenteen ja palveluliikenteen aikataulut. Säännöllisen joukkoliikenteen käyttö olisi maksutonta yhteiskunnan korvaamien kuljetusten piiriin kuuluville asiakkail-

le. Tietojärjestelmät olisivat valtakunnallisesti yhteensopivia. Henkilökuljetusten yhdistelyä rajoittavat oikeudet määriteltäisiin lainsäädännöllä. (Liimatainen ym. 2015.)

Tutkimuksessa tutkitun teorian, teemahaastattelujen analysoinnin ja havainnoinnin pohjalta päädyttiin seuraavissa kappaleissa, 8.1 – 8.5, esiteltäviin eritasoihin ratkaisuihin ja kehitysehdotuksiin tulevaisuuden organisoitumisen ja seudullisen yhteistyön ratkaisemiseksi. Kehitysehdotukset ovat käytettävissä kokonaisuudessaan tai kehitysehdotuksia voidaan käyttää vain soveltuvin osin.

8.1 Minimitason seudullinen yhteistyö henkilökuljetuksissa

Tutkimuksen kappaleessa 5.2 *Maakunnille siirtyvät henkilökuljetukset* esille tuotujen tämän hetkisten faktojen perusteella sote- ja maakuntauudistus ajaa julkisia henkilöliikennetoimijoita kohti suurempia kokonaisuuksia, mutta siilouttaa toimintaa eri henkilöliikennetoimijoiden kesken. Samalla nykyinen järjestelmä pirstaloituu ja siksi seudullisen yhteistyön suuntaviivat on hyvä linjata uudelleen. Yhteistyön lisääminen vähintään seudullisesti on välttämätöntä. Tutkimuksessa toteutettujen asiantuntija-haastattelujen perusteella yhteistyön lisääminen henkilöliikennetoimijoiden kesken nähtiin hyvin merkittävänä ja kehitettävänä asiana. Kärjen (2017) mukaan tuleekin luoda verkosto, jossa asioita pohditaan yhdessä asiantuntijoiden kesken, esimerkiksi jonkinlainen maakunnallinen ja myös valtakunnallinen henkilöliikennelogiikkaryhmä. (Kärki 2017.) Verkostoitumisen teorian tutkimisen tuloksena muodostui selkeä kuva, millä tavalla seudullista verkostoitumista henkilöliikennetoimijoiden kesken voisi kehittää ottamalla oppia yksityiseltä sektorilta, huomioiden silti julkisen sektorin omat lainalaisuudet. Kappaleessa 2 *Verkostoituminen* ilmeni, että Helanderin ym. (2013, 14–15) mukaan verkostoituminen tuo onnistuessaan lisäarvoa asiakkaalle ja asiakas pitääkin nähdä keskeisenä osana verkoston toimintaa. Verkostojen avulla on mahdollista vastata asiakkaan tarpeisiin kattavammin ja monipuolisemmin, ja verkostomaisen toiminnan tuloksena asiakkaalle voidaan löytää uusia innovatiivisia palveluprosesseja (Helander ym. 2013, 14–15).

Tässä yhteydessä seudullisella yhteistyöllä tarkoitetaan sitä, että vähintään kaikki Satakunnan julkisen puolen henkilöliikennetoimijat ovat verkoston kautta yhteydessä

keskenään. Nykyisistä organisaatioista edustettuina ovat kunnat, Varsinais-Suomen ELY-keskus, Kela ja Satakuntaliitto. Seudullisen yhteistyön perusedellytyksenä on nimetä jokaiselta yhteistyöorganisaatiolta verkoston vastuuhenkilö tai henkilöt. Nimitetyn vastuuhenkilön tulee olla oman alueensa asiantuntija henkilöliikenneasioissa. On myös tärkeää, että nimettyjen henkilöiden organisaatiot antavat mahdollisuuden tehdä työtä verkoston hyväksi.

Seudullista yhteistyötä voi kevyimmillään lähteä rakentamaan vaikka vain asiantuntijoiden yhteisillä Facebook-sivuilla tai raskaimmillaan perustamalla yhteisen seudullisen organisaation. Yhteistyölle tuleekin luoda puitteet ja työkalut, joilla on mahdollista lähteä rakentamaan seudullista yhteistyötä henkilöliikennetoimijoiden kesken. Yhteinen Intranet mahdollistaa hyvän yhteistyön toimijoiden kesken. Intranetin kautta kaikki seudulliset henkilöliikennetoimijat pääsevät kätevästi olemaan yhteydessä toisiinsa. Yhteisen Intranetin luominen ei vielä itsessään tarkoita sitä, että eri organisaatioiden tulee tehdä enempää yhteistyötä keskenään, joten se on varsin edullinen tapa luoda seudullista yhteistyötä. Seudullisen henkilöliikenneverkoston nimeksi voisi antaa esimerkiksi Satakunnan henkilöliikennefoorumi.

Intranetin sisällöstä vastaavat kaikki Satakunnan henkilöliikennefoorumin jäsenet, mutta kuitenkin foorumille tulee nimetä yksi pääkäyttäjä, joka on vastuussa Intranetin sisällöstä ja huolehtii, että sivuston tiedot ovat ajan tasalla. Intranet toimii tiedon ja tietämyksen jakelukanavana. Intranetistä on saatavilla apua ongelmiin ja siksi sieltä pitää löytyä kysymys- ja vastauspalsta. Pääkäyttäjä huolehtii, että kysymyksiin tulee vastaukset parhaalta mahdolliselta asiantuntijalta. Intranetistä on löydettävissä parhaat käytännöt eri ongelmien ratkaisemiseen, eli ns. skenaariopankki. Skenaariopankista on löydettävissä tietoa esimerkiksi siitä, mitä on hyvä ottaa huomioon, kun koulukuljetukset joudutaan järjestämään koulun huonon sisäilman takia toiseen osoitteeseen. Intranetissä on myös yhteisesti kehitetyt tarjouspyyntömallit ja sopimus pohjat. Tarjouspyyntöasiakirjat ja sopimus pohjat tulee olla kehitetty yhteistyössä alueen liikennöitsijöiden kesken.

Tutkimuksessa aikaisemmin avatun selvityksen *Julkisin varoin toteutettujen henkilökuljetusten rahoituksen ja toimintatapojen kehittäminen* mukaan logistiikkayksikön tulee huolehtia liikennepalveluiden viestinnästä, markkinoinnista ja tiedottamisesta

eri sidosryhmilleen. Selvityksen mukaan avoin ja jatkuva yhteistyömalli tarvitaan myös henkilöliikennealan viranomaisten, liikenteen tilaajien ja liikennepalvelujen tuottavien yritysten ja yrittäjien välille alueellisesti ja kansallisesti. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2013.) Liikennöitsijöillä tai muilla foorumin ulkopuolisilla ihmisillä tuleekin olla mahdollisuus saada tietoa esimerkiksi tulevista henkilökuljetushankinnoista, joten foorumilla tulee olla myös julkiset internetsivut. Sivuilta pitää löytyä minimissään tietoja tulevista hankinnoista, niin paikallisesti kuin seudullises-tikin, sekä kuljetuspalveluiden järjestäjien yhteystiedot. Julkisilla Internet-sivuilla ylläpidetään blogia, jonka kautta tiedotetaan ajankohtaisia seudullisia henkilöliikennekuulumisia ja pidetään yllä keskustelua henkilöliikenteestä. Asiakkaiden tulee olla myös mahdollista antaa palautetta ja kehitysehdotuksia sivujen kautta. Sivujen pääkäyttäjä huolehtii, että asiakkaiden palautteisiin vastataan asiallisesti ja mahdollisimman pian. Asiakaspalautteiden ratkaisut annetaan tiedoksi kaikille foorumin jäsenille, jolloin tieto henkilökuljetuksista lisääntyy myös tätä kautta.

8.2 Satakunnan seudullinen joukkoliikenteen toimivaltainen viranomainen

Tällä hetkellä Varsinais-Suomen ELY-keskus hoitaa kahden maakunnan kuntien rajat ylittävän joukkoliikenteen viranomaistoiminnan käytännössä kahden henkilön voimin. Satakunnassa toimivat myös joukkoliikenteen toimivaltaisina viranomaisina Rauman kaupunki ja Porin seutu. Tutkimuksessa haastatellut liikenneasiantuntijat olivat suurimmaksi osaksi sitä mieltä, että tulevaisuudessa Satakunnan seudullisen joukkoliikenneviranomaisen tehtäviä ei enää hoideta Varsinais-Suomesta käsin, vaan Satakuntaan perustetaan oma seudullinen yksikkö - siitäkin huolimatta, että tulevat lakiuudistukset eivät sitä vielä suoranaisesti edellytä.

Seudullisen toimivaltaisen joukkoliikenneviranomaisen hyväksi puoliksi haastatte-luissa nousivat kokonaisuuden hallinta, asiantuntemus joukkoliikenneasioissa, poliit-tinen päätöksenteko ja oma joukkoliikennebudjetti. Kärki (2017) kiteytti seudullisen yhteistyön merkityksen hyvin: ”seudullisen yhteistyön takia kokonaisuutta ajatellaan laajemmin verrattuna siihen, että kaikki hoitaisivat omat joukkoliikenneasiansa itse-näisesti”. Turunen (2017) piti joukkoliikennettä hyvänä esimerkkinä poliittisen pää-töksenteon merkityksestä kehitystyössä, koska joukkoliikenne ei ole Suomessa lain

määräämä pakko, vaan joukkoliikennettä voidaan haluttaessa päättää järjestää yhdessä päätetyin panoksin. Vilkuna (2017) pelkäsi, että joissain maakunnissa voi maakunnan joukkoliikenteen viranomaistehtävästä tulla kovin ohut ja asiantuntemus pirstaloitua kahden maakunnan välille; sitä kautta joukkoliikenteen poliittinen rahoitusraami voi jäädä pieneksi.

Satakunnan maakuntaan tulee perustaa oma joukkoliikenteen toimivaltainen viranomainen. Jos jakautuminen Varsinais-Suomesta toteutuu, työtehtävien ja hallinnoitavan liikenteen pienenemisen johdosta Satakunnan nykyisten joukkoliikenteen toimivaltaisten viranomaisten tulee yhdistyä yhdeksi maakunnalliseksi ja seudulliseksi viranomaiseksi. Keskittämisen kautta tutkimuksessa haastateltujen liikenneasiantuntijoiden esiin nostamat seudullisen viranomaistoiminnan nykyiset edut on saavutettavissa myös tulevaisuudessa. Maakuntahallinto ohjaisi uuden seudullisen joukkoliikenneviranomaisen toimintaa poliittisen päätöksenteon kautta, jolloin joukkoliikenteeseen voidaan haluttaessa panostaa alueellisesti nykyistä paljon enemmän ja joukkoliikenteestä pystytään tekemään koko maakunnan yhteinen yhdessä kehitettävä asia.

8.3 Yhteinen maakunnallinen hankintayksikkö

Kappaleessa 6.4 *Keskitetty hankinta* esitelty Rauman kaupungin keskitetty hankintatoimi on monistettavissa maakunnalliseksi, yhteiseksi hankintayksiköksi ainakin henkilökuljetusten hankinnan osalta. Maakunnallisesti toteutettuna kaikki alueen henkilökuljetushankinnat hankitaan yhdestä keskitetystä hankintayksiköstä. Henkilökuljetusten onnistuneeseen hankintaan liittyy kiinteästi hankintaosaaminen, joka vaatii omaa erityistä asiantuntemusta.

Rauman kaupungin vs. hankintapäällikkö Niina Heinon (henkilökohtainen tiedonanto 27.2.2017) mukaan hankintaosaamisella tarkoitetaan niin teknistä hankintaosaamista kuin markkinoiden tuntemustakin. Tekninen hankintaosaaminen tarkoittaa, että hankinta tehdään hankintalain mukaisesti oikein ja hankintayksikkö osaa tehdä tarjouspyynnön operatiivisen toiminnan kannalta teknisesti parhaalla mahdollisella tavalla. Käytännössä tekninen hankintaosaaminen vaatii nykypäivänä paljon osaamista

ja perehtyneisyyttä sekä hankintalain kattavaa tuntemusta. Onnistuneen julkisen hankinnan tekeminen edellyttää myös olemassa olevien markkinoiden tuntemusta eli tarkkaa tietoa siitä, mitä halutaan ja miten se olisi parhaiten markkinoilta saatavissa, jotta saadaan aikaiseksi kilpailua ja pidetään samalla kustannukset hallittavissa. (Heino henkilökohtainen tiedonanto 27.2.2017.)

Satakunnan maakuntaan tulee perustaa yhteinen maakunnallinen hankintayksikkö henkilökuljetuksia varten. Maakunnallinen hankintayksikkö mahdollistaa sen, että hankittavista henkilökuljetuksista siirtyy väkisinkin tieto yhteen paikkaan ja tieto on hankintayksikön kautta maakunnallisesti käytettävissä ja hyödynnettävissä. Maakunta pääsee oman hankintayksikön kautta jo varhaisessa vaiheessa vaikuttamaan hankintoihin ja jakamaan tietouttaan parhaista toimiviksi testatuista käytännöistä.

8.4 Yhteinen maakunnallinen kyydinvälitys

Yhteinen maakunnallinen kyydinvälitys on yhteisen hankintayksikön jälkeen tärkein instrumentti henkilökuljetusten haltuunotossa. Peruseriaate on sama kuin yhteisellä hankintayksikölläkin, eli kaikki yhteisesti hankitut tai julkisen rahalla hankitut henkilökuljetukset tulee tilata keskitetyn kyydinvälityksen kautta. Muilla tavoin asiakkaiden tilaamia kyytejä ei korvata. Yhteinen maakunnallinen kyydinvälitys voidaan toteuttaa omana toimintana tai ostopalveluna, kuten Rauman kaupungilla on tehty.

Keskitetyn kyydinvälityksen avulla saadaan tehokkaasti tieto kerättyä eri kuljetustarpeista ja pystytään edelleen tiedon avulla kehittämään toimintaa. Tässä yhteydessä kyydinvälityksellä tarkoitetaan soittokeskusta, josta asiakkaat tilaavat matkansa. Pääpaino tilattavissa kuljetuksissa on sosiaalitoimen henkilökuljetuksissa, kuten VPL-kuljetuksissa ja Kela-kuljetuksissa. Kyydinvälitykseen ohjataan edellä mainittujen henkilökuljetuksen lisäksi myös koulukuljetukset, paaritaksikuljetukset, kiireettömät potilaskuljetukset ja Kela-kuljetukset. Mitä enemmän kyydinvälitykseen tulee kyytejä tilattavaksi, sitä suurempi mahdollisuus on saada kyytejä yhdistellyksi. Kyydinvälityksen tehtävänä on ottaa asiakaan tilaus vastaan, mahdollisuuksien mukaan yhdistellä matka, koota kuukauden päätteeksi ajosuoritteista lasku eri sopimus-kumppaneille ja koostaa erilaisia raportteja kuljetusten suunnittelua varten. Uuden

yhteisen keskitetyn seudullisen kyydinvälityksen toiminta VPL-kyydin prosessissa on toiminnoiltaan samanlainen kuin kappaleessa 6.6.1 *VPL-kuljetuksen prosessin kuvaus Rauman kaupungilla* esitetty Satakunnan Aluetaksin Oy:n toiminta prosessissa.

8.5 Maakunnallinen henkilöliikenneorganisaatio

Aikaisemmin kappaleessa 8 *Henkilökuljetusten organisointi tulevaisuudessa* esitellyt, Liikenne- ja viestintäministeriön (2013) sekä Tampereen teknillisen yliopiston liikenteen tutkimuskeskuksen Vernen (Liimatainen ym. 2015) selvitykset henkilöliikenteen kehittämiseksi tukevat vahvasti keskitetyn henkilöliikenneyksikön perustamista. Selvitysten mukaan kaikki yhteiskunnan maksamat kuljetukset tulee integroida ja kaikki henkilöliikenteen suunnittelu tehdä alueellisina kokonaisuuksina kustannus- ja resurssitehokkaasti.

Kappaleissa 8.1–8.4 esitetyt seudullisen yhteistyön komponentit tuodaan kaikki yhteen saman organisaation alle yhdeksi maakunnalliseksi henkilöliikenneorganisaatioksi. Turunen (2017) kiteytti haastattelussa hyvin maakunnallisen organisaation kannattavan toiminnan edellytyksen: kunnat tulee nähdä maakunnan asiakkaina ja maakunnan pitäisi osata myydä palveluitaan kunnalle niin hyvin, että kunnan olisi järkevää tulla kaikilta osin mukaan yhteenliittymään. Turusen (2017) mukaan kuljetuspalvelua käyttävän asiakkaan näkökulmasta keskitetty logistiikkakeskus olisi hyvä asia, koska asiakkaat saisivat ohjausta ja vastauksia kysymyksiinsä yhdestä paikasta. Myös Koskela (2017) toi esiin asiakasnäkökulman tulevaisuuden organisoitumisen kannalta kriittiseksi asiaksi. Hänen mukaansa olisi tärkeää, että organisoituminen lähtisi asiakkaiden ja alueiden tarpeista (Koskela 2017). Prosessiajattelua toteutettaisiin uudessa organisaatiossa aikaisemmin, kappaleessa 3.2 *Prosessiajattelu*, esitetyllä tavalla, jolloin prosessiajattelun keskiössä on asiakas ja tarkoituksena on mahdollistaa asiakaslähtöinen toiminta kuitenkin huomioon ottaen kuntien ja kuntalaisten erilaiset roolit asiakkaina (Kenni & Asikainen 2011, 10–12).

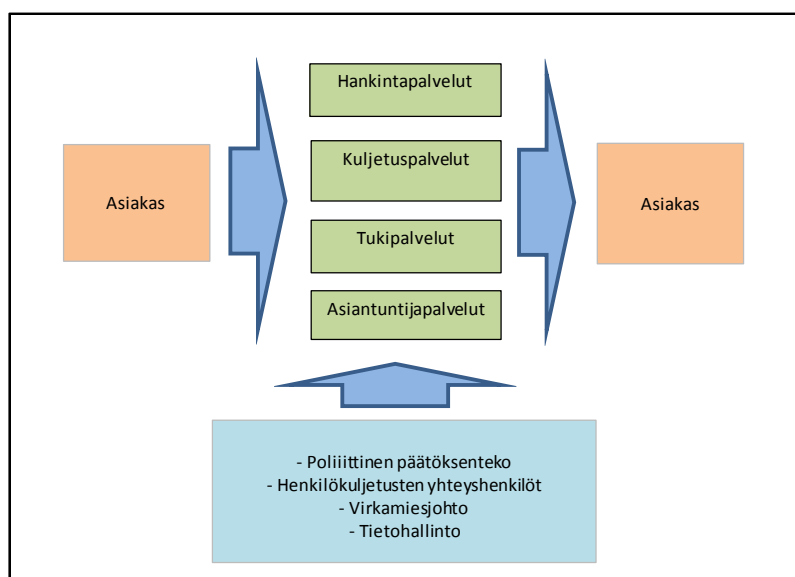
Vilkuna (2017) esitti haastattelussa, että varsinkin maaseudulla olisi tärkeää koulu- kuljetusten, soite-kuljetusten ja muiden henkilökuljetustarpeiden koordinoinnin ja yh-

distelyn tehostaminen palvelujen turvaamiseksi ja parantamiseksi. Vilkun (2017) mukaan yksittäisessä kunnassa, ja suuremmissa mittakaavassa maakunnassa, pyritäisiin yhdistämään mahdollisimman paljon resursseja. Maakunnallisesti olisi tärkeää, että saataisiin myös Kela mukaan yhteistyöhön (Vilkuna 2017). Koskelan (2017) mukaan seudullisen logistiikkayksikön vahvuutena olisi laaja-alainen asiantuntemus eri henkilöliikennemuodoista.

On tietysti täysin mahdollista toteuttaa maakunnallinen logistiikkayksikkö kokonaisuudessaan ja miettiä yhdessä kuntien kanssa siihen sopivat toiminnot, mutta tässä työssä tarkoituksena on tutkia tulevia uudistusta henkilöliikenteen näkökulmasta, joten sen rajauksen takia kuvataan ainoastaan maakunnallisen henkilöliikenneorganisaation ydin- ja tukiprosessit. Prosessit on kuvattuna alla olevassa kuvassa 8. *Maakunnallisen henkilöliikenneorganisaation ydin- ja tukiprosessit.*

8.5.1 Ydinprosessit

Kappaleessa 3 *Organisaation kehittäminen prosessien avulla* ydinprosesseiksi todettiin kutsuttavan yrityksen ulkoisille asiakkaille arvoa tuottavia prosesseja (Laamanen & Tinnilä 2013, 121–122). Maakunnallisen henkilöliikenneorganisaation ydinprosesseihin kuuluvat hankinta-palvelut, kuljetuspalvelut, tukipalvelut sekä asiantuntijapalvelut.



Kuva 8. Maakunnallisen henkilöliikenneorganisaation ydin- ja tukiprosessit

Hankintapalveluissa maakunnan eri kunnille hankitaan kuljetuspalveluita, huolehditaan sopimusten hallinnasta ja ollaan yhteydessä ulkoisiin asiakkaisiin sekä sidosryhmiin. Kuntien puolesta huolehditaan henkilökuljetushankintojen teknisestä toteutuksesta eli tehdään kilpailutusasiakirjat, kilpailutetaan, tehdään kilpailutuksen ratkettua päätösesitys valmiiksi päätöksentekoa varten, sopimukset allekirjoituksia vaille valmiiksi sopimusosapuolille ja vastataan hankintaoikaisuihin. Kuljetuspalveluissa suunnitellaan ja kehitetään kuljetuksia sekä valvotaan ja hallinnoidaan kuljetuksia sopimuskauden aikana. Tukipalveluissa tuetaan eri kuntien operatiivista toimintaa sekä annetaan ulkoisille asiakkaille ohjausta. Tukipalveluissa on myös omana toimintana toteutettu tai kilpailutettu maakunnallinen yhteinen kyydinvälityskeskus. Asiantuntijapalveluissa annetaan asiantuntijatietoa ulkoisille ja sisäisille asiakkaille. Käytännössä annettava asiantuntija-apu on kuljetuksiin ja hankintoihin liittyvän tiedon jakamista eri sidosryhmille. Asiantuntijapalveluissa ylläpidetään kappaleessa 8.1 *Minimitason seudullinen yhteistyö henkilökuljetuksissa* esitellyn henkilöliikennefoorumin toimintaa.

8.5.2 Tukiprosessit

Laamasen & Tinnilän (2013, 121–122) mukaan mikään organisaatio ei voi toimia pelkästään ydinprosessien varassa, vaan ydinprosessien tueksi tarvitaan tukiprosessit, jotka luovat edellytykset ydinprosesseille. Maakunnallisen henkilöliikenneorganisaation tukiprosesseja ovat poliittinen päätöksenteko, henkilökuljetusten yhteyshenkilöt, virkamiesjohto ja tietohallinto.

Poliittinen päätöksenteko ohjaa koko kokonaisuutta ja päätöksillä määrätään suurista suuntaviivoista ja strategiasta, joiden mukaan kuljetuksia hankitaan ja kehitetään. Yhteistyössä mukana olevien kuntien henkilökuljetusten yhteishenkilöiltä saadaan tarvittaessa apua paikallistuntemuksessa. Henkilökuljetusten yhteyshenkilön tulee olla oman kuntansa tai alueensa asiantuntija henkilöliikenneasioissa. Maakunnallinen ja eri kuntien virkamiesjohdosta koottu työryhmä ohjaa ja auttaa tarvittaessa maakunnallisen henkilöliikenneorganisaation työtä. Virkamiesjohto kokoontuu yhdessä muutaman kerran vuodessa käymään toimintaa läpi, luomaan tavoitteita ja an-

tamaan työtehtäviä henkilöliikenneorganisaatiolle. Tietohallinto antaa työkalut ja puitteet henkilöliikenneorganisaatiolle käytännön työn toteuttamiseen.

8.5.3 Maakunnallisessa projektissa huomioitavaa

Rauman kaupungin sote-kyytien kyydinvälityksen aloittamisprojekti toi esiin tärkeitä asioita, jotka pitää huomioida myös mahdollisessa maakunnallisessa yhteistyöprojektissa. Samat lainalaisuudet toimivat myös maakuntatasolla, koska asiakkaat ja sidosryhmät ovat pitkälti molemmissa samat. Seuraavaksi ovat lueteltuna asiat, joihin tulee panostaa, jotta maakunnalliselle yhteistyölle saavutetaan mahdollisimman sujuva lähtö:

- Vahva poliittinen tuki ja tahtotila päätettynä jo hyvissä ajoin ennen käytännön toiminnan aloittamista. Päätökset halutusta mallista tulee olla tehtyinä ennen täytäntöönpanoa, samoin mahdolliset asiakkaiden palveluiden muutokset.
- Johtavien virkamiesten tuki projektille on erityisen tärkeää, koska muutostilanteessa muutosvastarintaa tulee henkilökuljetusten kohdalla melko varmasti.
- Käytännön tason toimijoilla tulee olla hyvän yhteistyön edellytykset varmistettuna. Kaikki tieto tulee olla avointa ja kaikkien saatavilla. Parasta olisi, jos saataisiin aikaan hyvä me-henki ja tehtyä projektista ”meidän juttu”. Luodaan ilmapiiri, jossa kaikkea saa ja tulee kysyä. Kaikki asiat ja ongelmat tulee käsitellä heti niiden ilmaantuessa. Vertaistukea ja neuvoja tulee olla saatavissa nopeasti esimerkiksi omasta ”chatista”, intranetistä tai WhatsAppista. Asiakkaiden, omaisten ja median viesteihin vastataan johdonmukaisesti yhdessä päätetyillä saman sisältöisillä viesteillä.
- Uudesta toimintamallista tehdään selkeät ohjeet omalle henkilöstölle ja sidosryhmille. Pyritään varmistamaan, että kaikki osapuolet ymmärtävät ohjeistuksen. Erityisesti vammaiset tarvitsevat paljon yksityiskohtaisempaa ja laaduk-

kaampaa tiedottamista kuin ns. terveet ihmiset, koska henkilön vamma voi haitata tekstin hahmottamista ja ymmärtämistä.

- Tiedottaminen aloitetaan jo hyvissä ajoin ennen varsinaisen toiminnan alkamista. Samalla voidaan saada käytännön tasolta arvokkaita tietoja, joita on hyvä ottaa huomioon uutta järjestettäessä. Eri sidosryhmille tuleekin järjestää paljon yleisötilaisuuksia, joissa saadaan kattavasti tietoa kaikkien osallisten ulottuville. Samalla varmistetaan, että sidosryhmille menevä tieto on oikeaa ja saadaan mahdolliset väärinkäsitykset korjattua. Yhtenä hyvänä vaihtoehtona on perustaa ”auttava puhelin” ja ”kysymys/vastaus-chat” asiakkaille jo hyvissä ajoin ennen varsinaisen toiminnan aloittamista. Pelkät tiedotteet sidosryhmille ja lehdistötilaisuudet eivät riitä.
- Oma henkilökunta tulee valmistaa siihen, että negatiivista palautetta voi ensimmäisinä viikkoina tulla runsaastikin, mutta mahdollisiin virheisiin puututaan aina, väärät olettamukset ja toimintatavat korjataan ja toimintaa pyritään kehittämään jatkuvasti. Palautetta tulee yleensä paljon, kun ollaan henkilökuljetusten kanssa tekemisissä ja volyymit ovat suuria.
- Käyttöönottoprojektissa ei tule olettaa mitään, vaan kaikki asiat tulee varmistaa niin, että kaikki varmasti toimii ja kaikki tieto on varmasti mennyt kaikille osallisille oikeana perille asti.

Kiinnittämällä erityistä huomiota edellä oleviin seikkoihin taataan yhteistyöprojektille mahdollisimman jouheva lähtö. Kun päätökset tehdään heti yhteistyön alkuvaiheessa ja uusista toimintatavoista sekä muutoksista informoidaan johdonmukaisesti ja perusteellisesti kaikkia osapuolia, niin asiakkaita kuin eri sidosryhmiäkin, saadaan oikea ja haluttu toimintamalli sekä viesti paremmin läpi. Ohjeet tehdään selkeiksi, mutta samalla asioiden kysyminen ja varmistaminen helpoksi. Avoimuudella paitsi edistetään projektissa eri osapuolten yhteistyötä, oman henkilöstön me-henkeä sekä yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja parannetaan tiedonkulkua. Asiakaskunnalle annetaan suorat väylät rakentavan palautteen antamiselle. Toimimalla edellä mainitulla tavalla tuodaan ilmi, että palvelu on asiakkaita varten ja toimintaa halutaan jatkossakin kehittää.

9 KÄYTÄNNÖNTASON KEHITYSEHDOTUKSIA JATKOJALOSTETTAVAKSI

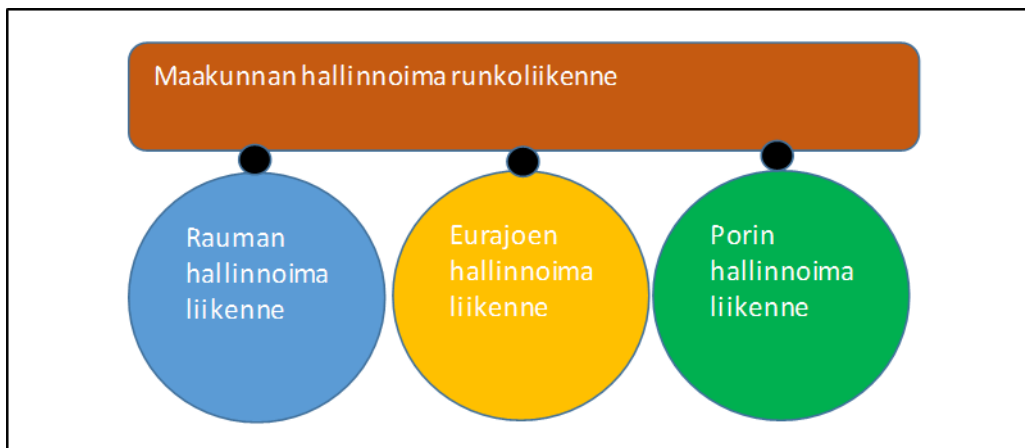
Teemahaastatteluissa esiin nousivat asiakkaiden tarpeiden huomioiminen suunnittelussa, mahdollisimman suuren matkustusosuuden siirtäminen kaikille avoimeen joukkoliikenteeseen, alueiden ominaispiirteiden huomioiminen ja resurssien mahdollisimman tehokas käyttö. Näistä teemahaastattelujen esille nostamista asioista on teorian tutkimisen ja havainnoinnin pohjalta kehitetty seuraavissa kappaleissa esitetyt käytännöntason kehitysehdotukset.

9.1 Joukkoliikenne

Kela-kuljetusten ohjaaminen linja-autoliikenteeseen Rauman ja Porin välillä. Nykyisin Kela-matkan omavastuu on asiakkaille 25 euroa per suunta. Maksu on asiakkaan kannalta korkea. Yhdistelyn takia Kela-kuljetuksissa on palveluun vaikuttavia rajoitteita. Kelan sääntöjen mukaan Kela-kyytiasiakas voi joutua olemaan kohteessa 60 minuuttia ennen vastaanottoaika, kotiutuessa voi joutua odottamaan kuljetusta 60 minuuttia ja matka-aika voi pidentyä kaksinkertaiseksi verrattuna suoraan taksimatkkaan. Enintään matka-aika voi kuitenkin pidentyä kahdella tunnilla. (Kelan www.sivut 2017.) Tämänhetkisessä tilanteessa kaikki matkat toteutetaan taksilla. Yhden asiakkaan yhdensuuntaisen matkan hinnaksi tuleekin noin 85–100 euroa, jos yhdistelyä matkaan ei tule. Yhteiskunnan maksettavaksi jää teoriassa 50–75 euroa per toteutunut matka. Rauman ja Porin välillä on keskimäärin joka päivä maanantaista sunnuntaihin noin 12 Kela-matkalaista. (Läntinen henkilökohtainen tiedonanto 14.3.2017.) Tavallisessa kaikille avoimessa joukkoliikenteessä saman matkan voi tehdä halvimmillaan 2 eurolla. Kovin montaa nykyistä Kela-matkalaista ei tarvitse linja-autovuorolle saada, jotta linja-autovuorosta tulee yhteiskunnalle kannattava. Nykyisillä Kelan yhteysvälin kustannuksilla ja kuntien sekä valtion seutulipputuella yhdessä on mahdollista suunnitella ja hankkia varsin kattava ja palvelutasoltaan hyvä joukkoliikenneyhteys Rauman ja Porin välille. Kela-asiakas voittaa rahallisesti halvempaa omavastuuna ja ajallisesti mahdollisesti lyhyempänä paluukyydin odotusaikana, mikäli terveydentila mahdollistaa linja-auton käytön.

Nykyisiä Rauman ja Porin välin yhteyksiä tuleekin kehittää siten, että nopeat yhteydet yhteysvälillä lisääntyvät. Uusia ja parempia yhteyksiä suunniteltaessa kehitys tulee suunnata nykyistä enemmän Satakunnan keskussairaalaan. Kaikki yhteysvälin linjat tulee ajaa Satakunnan keskussairaalan pihan kautta, sillä tuleva sote- ja maakuntaudistus ei tule matkustusta Satakunnan keskussairaalaan ainakaan vähentämään. Samalla on mahdollista toteuttaa hyvä työmatkayhteys porilaisille, raumalaisille ja eurajokilaisille Rauman ja Porin välille. Välimatka, noin 50 km ja noin 50 minuuttia, on optimaalinen linja-automatkustajan näkökulmasta, koska matkalla ehtii rentoutua tai tehdä töitä, mutta matka on silti tarpeeksi lyhyt, jotta oman auton käyttö ei tuo paljoa lisäarvoa matkustamiseen. Yksi positiivisesti matkustuspotentiaalin vaikuttava tekijä on 8-tien ”tukkoisuus” eli suuret liikennemäärät. Oman auton käyttö ja letkassa ajaminen ei välttämättä ole kovinkaan houkuttelevaa, jos joukkoliikenteen yhteydet ovat kunnossa, matkustaminen on kohtuullisen hintaista ja matka-aika on oman auton käyttöön verrattuna kilpailukykyistä.

Maakunnan joukkoliikenteen runkolinjojen vahvistaminen. Tämä liittyy osittain edellä mainittuun Kela-kyytien ohjaamiseen linja-autoliikenteeseen. Tarkastelun alla on samainen Rauman ja Porin yhteysväli. Tämän kappaleen joukkoliikenteen kehittämisajatus on monistettavissa myös muille maakunnallisesti merkittäville yhteysväleille. Maakunnan runkolinjojen linja-autovuorot tulee suunnitella mahdollisimman nopeiksi ja ainoat pysähtymispaikat esimerkkitapauksessa ovat Rauman ja Porin linja-autoasemien lisäksi 8-tien linja-autopysäkit Eurajoella ja Luviolla sekä Satakunnan keskussairaala. Uuden maakunnan seudullisen toimivaltaisen joukkoliikenneviranomaisen tulee vähintään ottaa hallinnoitavakseen ja haltuun runkolinjojen suunnittelu ja hankkiminen. Runkolinjat voidaan järjestää joko markkinaehtoisesti tai kilpailuttamalla. Seuraavan sivun kuvassa 9. *Maakunnan runkoliikennemalli* on havainnollistettu maakunnan runkoliikennemallia, jossa mustat pisteet ovat liityntäraja-pintoja eli tässä esimerkkitapauksessa liityntäpysäkkejä.



Kuva 9. Maakunnan runkoliikennemalli

Hyvillä yhteyksillä maakunnan sisällä ja maakunnasta ulos saadaan lisättyä alueen vetovoimaa ja saadaan arki sujuvammaksi maakunnan ihmisille. Yhteysvälin kuntien, eli tässä esimerkkitapauksessa Rauman, Eurajoen ja Porin tulee huolehtia oman alueensa yhteyksistä runkolinjojen liityntäpysäkeille. Suunnittelemalla ja hankkimalla oman kuntansa sisäisen liikenteen kunnat saavat luotua hyvät yhteydet eri asuinalueilta maakunnasta maailmalle. Kuntien hankkimat liityntälinjat tulee sovittaa yhteen kunnan koulukuljetusten kanssa. Samat pikkubussit vievät aamulla ensin vanhemmat kotoa hyvälaatuiselle liityntäpysäkille ja sitten samaiset autot hakevat lapset edelleen kouluun vietäväksi. Ajallisesti, ainakin teoriatasolla, kyydit menevät ristiin. Mikään ei tosin estä lapsia ja aikuisia matkustamasta myös samassa kyydissä samaan aikaan. Päivällä koulujen ollessa käynnissä ja vanhempien ollessa töissä liityntäautot voivat ajaa palveluliikenteenä ja siten mahdollistaa alueen ikääntyneen väestön liikkumista ja asiointia.

Liityntäpysäkkiliikenteellä on mahdollisuus luoda pieniin kuntiin oma sisäinen paikallisliikenne. Kunnille ei välttämättä tule uusia kustannuksia, vaan nykyiset erillisesti ostettuna olevat palvelut saadaan hankittua käytännössä samalla hinnalla, kun hankinta tehdään yhtenä kokonaisuutena ja suunnitellusti. Palvelu voi tuoda jopa kustannussäästöjä, kun kuntalaisen kynnyksellä lähtee hakemaan erillisiä sote-kyytejä nousee, koska kunnassa on jo valmiina hyvä sisäinen, asioinnin ja virkistykseen mahdollistava paikallisliikenne. Liityntäpysäkkien ympärille voi kunnissa rakentaa vaikkapa virikkeellistä toimintaa vanhuksille tai luoda oman alueen pienen kauppakeskusryhmittymän.

9.2 Koulukuljetukset

Koulukyytien suunnitteluohjelmisto. Rauman kaupungin perusopetusjohtaja Hanna Viljanen-Lehto (henkilökohtainen tiedonanto 28.2.2017) piti operatiivisen toiminnan kannalta tärkeänä koulukuljetusprosessin kehittämistä ja yksinkertaistamista kappaleessa 6.7.3 *Kehitettävää koulukuljetuksissa*. Viljanen-Lehdon mukaan tällä hetkellä prosessi on aivan liian raskas ja vie liian monen henkilön työpanosta. Viljanen-Lehdon mukaan suurin yksittäinen tekijä, koulukuljetusprosessin sujuvuuden ja resurssien vähentämiseksi, tulevaisuudessa tulee toivottavasti olemaan digitaalisuus. Vielä tällä hetkellä ei kuitenkaan ole tarjolla tarpeeksi hyvää ohjelmistoa, joka pystyisi helpottamaan ja parantamaan prosessia merkittävästi. (Viljanen-Lehto henkilökohtainen tiedonanto 28.2.2017.) Kappaleessa 6.7.1 *Koulukuljetuksen prosessin kuvaus* Rauman kaupungilla prosessin kuvaamisen yhteydessä tutkimuksessa löydettiin ratkaisu, jolla voi vähentää toimijoiden määrää prosessissa. Nyt Viljanen-Lehdon ajatusten ja nykyisen prosessin kuvaamisen pohjalta lähdettiin tutkimaan, että minkälaisia ominaisuuksia nykyistä paremmalla suunnitteluohjelmalla tulee olla, jotta ohjelma sujuvoittaisi merkittävästi nykyistä koulukuljetusprosessia. Seuraavassa kappaleessa esitellään sanallisesti tutkimuksessa kehitetyn uudenlaisen koulukuljetusohjelmiston mahdollistama koulukuljetuksen prosessin kulku.

Peruskouluun ilmoittautuessa vanhempi täyttää sähköisesti koulupaikkahakemuksen, jolloin ohjelma osaa heti laskea automaattisesti koulumatkan pituuden ja muut koulukyytiin vaikuttavat kriteerit sekä reunaehdot. Vanhemmilla on heti tiedossa koulumatkan tiedot perusteluineen, esimerkiksi se meneekö lapsi kouluun omatoimisesti, taksilla vai linja-autolla. Vanhemmille pitää silti säilyttää mahdollisuus jättää kuljetusanomus, jonka päätöksestä voi tarpeen vaatiessa valittaa. Sähköinen ilmoittautuminen ja sitä kautta saatava ensimmäisen asteen kuljetuspäätös vähentää jo huomattavasti kunnan työtaakkaa, kun kuljetusanomuksia ei tulekaan enää joka vuosi kaikilta oppilailta. Seuraavassa vaiheessa prosessia koulujen rehtorit laittavat tietokantaan lukujärjestykset ja ohjelmisto rekisteröi tiedot jokaisen oppilaan omaan tietokantaan. Kun ohjelmaan on syötetty lukujärjestykset, ohjelma tuottaa listan kuljetusoppilaista aikatauluineen kuljetussuunnitteluun. Koontilistasta on nopeasti saatavissa tietoa, kuten mitkä kyydit pitää suunnitella erilliskyytinä ja keille oppilaille tulee tilata matkakortit linja-autolla kulkemiseen. Ohjelmisto huomioi myös automaattisesti eri kou-

lujen mahdolliset erilaiset kuljetuskäytännöt, kuten esimerkiksi mahdollisuuden oppilaan odotustunteihin. Ohjelma antaa apua myös kuljetusten suunnitteluun optimoimalla automaattisesti kuljetuksia eri kuljetusyksiköihin kellonajan ja matkan perusteella. Kuljetussuunnittelun saatua kuljetukset käsiteltyä, ohjelma ilmoittaa kuljetusoppilaille kulkutavan eri kellonaikoina. Jos ohjelmisto esimerkiksi ilmoittaa oppilaalle kulkumuodoksi linja-auton, silloin oppilaalle tulee oppilasnäkyseen esiin käytettävä aikataulu ja kuljetukseen käytettävä pysäkki, jolta matka tehdään. Viimeisimmässä vaiheessa oppilaalle tulee kännykkään koulukyytiin oikeuttava ”matkakortti”. Mahdolliset muutokset koulukyydeissä ja muut koulukyyteihin liittyvät muutokset ilmoitetaan oppilaille suoraan ohjelmiston kautta.

Uudenlainen ja edellä kuvattu tutkimuksessa kehitetty koulukuljetusprosessi vähentää huomattavasti nykyistä manuaalista työtä koulukuljetusprosessin eri vaiheissa. Kun alkutiedot on kerran saatu ohjelmiston käyttöön ja analysoitavaksi, jatkossa riittää enää vain tietojen päivitys järjestelmään. Erilaisten ohjelmasta saatavien raporttien avulla voidaan helposti edelleen kehittää toimintaa ja suunnitella kuljetushankintoja.

9.3 Sosiaalitoimen kuljetukset

Yhtenäiset maakunnalliset kuljetussäännöt sosiaalitoimen ja henkilökuljetuksiin. Maakunnallisesti henkilökuljetusten haltuun ottamista sujuvoittaa yhtenäisesti luodut mahdollisuudet ja pelisäännöt henkilökuljetuksille. Hyvä ja selkeä asiakasohje on erittäin hyvä työkalu sujuvoittamaan kuljetuksia. Silloin kaikilla asianosaisilla on ajantasainen ja oikea tieto henkilökuljetusten mahdollisuuksista ja myös velvoitteista. (Kiiski henkilökohtainen tiedonanto 28.2.2017.)

Nykyisin vammaispalvelulain 8 §:n mukaan kunnan on järjestettävä vaikeavammaiselle henkilölle kohtuulliset kuljetuspalvelut niihin liittyvine saattajapalveluineen (Vammaispalvelulaki, 8§). Laki ei kuitenkaan yksityiskohtaisesti määrittele sitä, kuinka kuljetuspalvelu tulee järjestää. Kunta voi järjestää kuljetuspalvelut muun muassa omana toimintana, taksikuljetuksina tai yhteiskuljetuksina. Kunta voi myös päättää, miten kuljetuspalvelukustannukset maksetaan ja korvataan. Vammaispalve-

lulain edellä mainittu kirjaus jättää tuotettavan palvelun palvelutason varsin auki. Käytännössä jokainen kunta Suomessa on luonut oman tapansa järjestää kuljetuksia asiakkailleen. Joissain kunnissa asiakas maksaa esimerkiksi koko matkan kokonaisuudessaan kuljettajalle kuljetuksen päätteeksi ja anoo joka kuukauden lopuksi kunnalta rahat takaisin omavastuu vähennettynä. Raumalla toimittiin näin vuoteen 2010, kunnes suorakorvausjärjestelmä otettiin käyttöön (Kiiski henkilökohtainen tiedonanto 28.2.2017). Toisessa kunnassa, kuten Raumalla nykyään, taasen asiakas maksaa vain omavastuun ja kuljetuksen suorittaja laskuttaa loppuosan kunnalta. Asiakkaiden yksittäisen matkan mahdollisuuksiin on myös puututtu eri tavoin eri kunnissa. Asiakkaalle voi olla toisessa kunnassa mahdollista yhden matkan aikana pitää esimerkiksi 15 minuutin ”tauko” apteekissa asioimisen mahdollistamiseksi ja jatkaa vielä samaa matkaa samalla autolla. Toisessa kunnassa taas ei ole kyydin aikana mahdollisuutta minkäänlaiseen pysähdykseen kuljetuksen aikana tai muutoin kyseessä on jokin toinen matka, eli yksi matka on vain matka lähtöpisteestä päätepisteeseen. Nykyiselläänkään asiakkaiden eri henkilökuljetuspalveluiden mahdollisuuksien kirjavuus eri kunnissa ei ole ongelmaton tasa-arvon kannalta, mutta kuitenkin yleisesti hyväksyttävissä, kun samoja sääntöjä sovelletaan kuitenkin kaikkiin oman kunnan asukkaisiin.

Yhteiset ja yhdessä kuntien kesken luodut säännöt henkilökuljetuksille helpottavat huomattavasti kyydinvälityksen työtä, kun tiedetään tarkasti, miten missäkin kunnassa on mahdollista asiakkaan matka tehdä. On hyvin vaikeaa, jos jokaisella kunnalla on edelleen keskitetyssä ja maakunnallisesti hoidetussa kyydinvälityksessä erilaiset henkilökuljetusmahdollisuudet asiakkailleen. Kaikista paras ratkaisu tietysti on, että vammaispalvelulain kahdeksatta pykälää tarkennettaisiin lainsäädännön osalta ja laki antaisi tiukemmat raamit asiakkaiden oikeuksista ja kuljetusten järjestämisen mahdollisuuksista, mutta nykyinenkin kirjaus on ihan toimiva, jos vaan asiasta päätetään maakuntatasolla tarpeeksi selkeästi ja kattavasti.

10 YHTEENVETO

Kovin pieniin osiin jaettu toiminnan budjetointi vaikeuttaa julkisella puolella toiminnan kehittämistä ja järkevöittämistä. Tulosalueen johtajien tärkein työ voi olla oman yksikkönsä pitäminen budjetissa. Silloin on inhimillistä, että kehitystyölle ei jää ylimääräisiä resursseja, koska organisaation ulkopuolelle näkyy ainoastaan se, minkälaista tulosta organisaatio lopulta tekee. Tarkka budjetointi johtaa helposti siihen, että jopa viereisen tulosyksikön kanssa yhteistyö ei onnistu, koska yhteisyöhön ei ole osattu budjetoida määrärahoja eikä sitä silloin tehdä. Ajatellaan, että yhteisiin kehittämistoimenpiteisiin ei kannata ryhtyä, koska oma tulosyksikkö ei asiasta todennäköisesti suuresti hyötyisi, vaan voisi jopa joutua maksumieheksi. Nyt on käsillä erinomainen tilaisuus katsoa asioita laajemmin kuntien rajoja rikkoen ja koko maakunnan tasolla.

Yksi tärkeimmistä tulevaisuuden toimintaa ohjaavista tekijöistä tulee olla se, miten palvelujen käyttäjät hyötyvät mahdollisimman paljon olemassa olevista resursseista eikä se, miten yksittäinen tulosyksikkö tai kunta tekee huipputulosta. Kunnallisia organisaatioita tulee kehittää laajempiin tulosalueisiin tai vaihtoehtoisesti antaa ajattelutavan muutoksella joustamisen varaa budjetointiin, joka mahdollistaa laajempien kokonaisuuksien hallinnan. Mahdollisimman suuri osa julkisen puolen toiminnoista tulee toteuttaa Satakunnassa maakuntatasolla. Tällöin asiakkaiden saama palvelu parantuu varmasti, koska asiantuntemusta on asiakkaille tarjolla paremmin ja resurssit ohjataan kokonaisuuden kannalta oikeisiin kohtiin. Julkisten palvelujen hallinto ja palvelujen järjestäminen tulee olla keskitettyä, jolloin saadaan aikaan vähemmällä enemmän ja laadukkaammin. Nykytilanteessa resursseja tuhlaataan liiaksi hallintoon, kun kaikki kunnat ja eri henkilöliikennetoimijat hankkivat liikennepalvelunsa itsenäisesti. Laajemmalla ja kiinteämmällä yhteistyöllä eri henkilöliikennetoimijoiden kesken julkisissa organisaatioissa saadaan paljon nykyistä enemmän aikaan ja liikennepalveluja saadaan avattua enemmän kaikille avoimeksi. Tutkimuksessa löydetty toimenpide- ja kehitysehdotukset tulevaisuuden organisoitumisen ja seudullisen yhteistyön sujuvoittamiseksi toimivat apuvälineinä edellä mainittujen ongelmien ratkaisussa.

Tutkimuksessa tutkitun aineiston mukaan tulevien uudistusten jälkeenkään ei ole olemassa absoluuttisesti oikeaa tapaa järjestää tai organisoida julkisella rahalla hankittuja henkilökuljetuksia. Se mikä mahdollisesti toimii Satakunnan tulevassa maakunnassa, ei välttämättä toimi enää ollenkaan Varsinais-Suomen tulevassa maakunnassa. Henkilökuljetuksia voi ja tuleekin aina kehittää. Mitä suurempi massa tai kuljetusvolyymi on, sitä varmemmin joukosta on löydettävissä synergiaetuja ja kehittämistarpeita. Pääasia on, että henkilökuljetuksiin kiinnitetään huomiota ja kuljetusten kehittämispaikoille löydetään asiantuntijoita, jotka omaavat halun ja asiantuntemuksen kehittää kuljetuksia. Tällöin hyvät käytännöt varmasti löytävät etsijänsä ja kehitystä parempaa suuntaan tapahtuu.

LÄHTEET

Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. 2015, *Julkista johtamista jalostamassa*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 10. p. Tallinna: Vastapaino.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. *Verkostojen strategiat – Menesty yhteistyössä*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hakanen, M. & Tanskanen, M. 2013. *Toimivat yhdyskunnat*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Hallituksen esitys liikennekaareksi. Viitattu 22.11.2016. <https://www.lvm.fi/lvm-site62-mahti-portlet/download?did=213362>

Hallituksen esitys maakuntaudistukseksi ja sosiaali- terveydenhuollon järjestämiseksi. Viitattu 8.12.2016.
<http://alueuudistus.fi/documents/1477425/3118184/HE+Yleisperustelut+31.8.2016.pdf/836325d8-6a5f-4446-94b7-166206335d14>

Heino, N. Vs. *hankintapäällikkö, Rauman kaupunki*. Rauma. Henkilökohtainen tiedonanto 27.2.2017.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. *Avaimia asiakasläheisyyteen – uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta*. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.

Henkilökuljetusten uudistaminen – ohjausryhmän loppuraportti. Viitattu 21.2.2017. <https://www.lvm.fi/documents/20181/514467/Julkaisu+9-2015/300a348f-03c6-4d0b-bafb-65b722613107?version=1.0>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Oy

Kamensky, M. 2010. *Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kehitysvammaisten Tukiliitto Ry. Viitattu 8.2.2017.
www.kvtl.fi/fi/lakineuvonta/aihealueet-aakkosittain/palvelut-ja-tukitoimet/

Kela. Viitattu 28.1.2017. <http://www.kela.fi/matkat>

Kenni, M. & Asikainen, J. 2011. *Kohti uuden sukupolven organisaatiota - Esimerkkejä kuntien prosessimaisesta toiminnasta*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Kiiski, V. 2017. Vammaispalvelupäällikkö, Rauman kaupunki. Rauma. Henkilökohdainen tiedonanto 28.2.2017.

Kivelä, M. 2017. Joukkoliikenteen projektipäällikkö, Varsinais-Suomen ELY-keskus. Turku. Teemahaastattelu 12.1.2017.

Koskela, S. 2017. Joukkoliikenteen projektipäällikkö, Varsinais-Suomen ELY-keskus. Turku. Teemahaastattelu 12.1.2017.

Kärki, J. 2017. Joukkoliikennesuunnittelija, Karhukunnat. Pori. Teemahaastattelu 2.3.2017.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2013. Prosessijohtamisen käsitteet. 5. uud. p. Helsinki: Teknologiateollisuus Oy.

Liikenne- viestintäministeriö 2015. Viitattu 27.2.2017. Henkilökuljetusten uudistaminen. Ohjausryhmän loppuraportti. :
<https://www.lvm.fi/documents/20181/514467/Julkaisu+9-2015/300a348f-03c6-4d0b-bafb-65b722613107?version=1.0>

Liikenne- ja viestintäministeriö 2013. Viitattu 6.3.2017. Julkisesti tuettujen henkilökuljetusten rahoituksen ja toimintatapojen kehittäminen.
<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/77981>

Liikennevirasto 2013. Julkisen liikenteen sanasto. Viitattu 7.12.2016.
http://www2.liikennevirasto.fi/julkaisut/pdf3/lop_2013-04_julkisen_liikenteen_web.pdf

Liimatainen H, Metsäpuro P, Nykänen L 2015, Yhteiskunnan korvaamien kuljetusten tehostaminen – esiselvitys Pirkanmaan alueella. Viitattu 6.3.2017.
<http://www.pirkanmaa.fi/wp-content/uploads/Yhteiskunnan-korvaamien-kuljetusten-tehostaminen-esiselvitys-Pirkanmaan-alueella.pdf>

Läntinen, J. 2017. Hallituksen puheenjohtaja, Satakunnan Aluetaksi Oy. Pori. Henkilökohtainen tiedonanto 14.3.2017.

Niemelä, S. 2002. Menestyvä verkosto – Verkostorakentajan abc. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Perusopetuslaki. Viitattu 9.11.2016. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980628>

Rauman kaupungin henkilöstöraportti 2015

Rauman kaupungin koulukuljetusopas 2015

Rauman kaupungin www-sivut. 2016. Viitattu 8.12.2016.
<http://www.rauma.fi/palvelut/kuljetuspalvelut>

- Saarnilehto, A., Vesalainen, J. & Annola, V. 2013. Monimuotoinen verkosto – johtamista ja juridiikkaa. Viro: Meedia Zone OÜ.
- Siltala, S. 2012. Henkilökuljetusopas. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Sosiaalihuoltoasetus. Viitattu 8.12.2016.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1983/19830607>
- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Ståhle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WSOY.
- Turunen, V. 2017. Liikennesuunnittelija, Satakuntaliitto. Pori. Teemahaastattelu 17.1.2017.
- Vammaispalveluasetus. Viitattu 8.12.2016.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870759#L2P4>
- Vammaispalvelulaki. Viitattu 8.12.2016.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870380>
- Viljanen-Lehto, H. Perusopetusjohtaja, Rauman kaupunki. Rauma. Henkilökohtainen tiedonanto 28.2.2017.
- Vilkuna, J. 2017. Liikenneasiantuntija, Kuntaliitto. Helsinki. Teemahaastattelu 27.1.2017.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma Oy.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelu

Nykytila

- Mitä henkilökuljetusten kannalta hyvää nykyisessä lainsäädännössä ja nykyisessä organisoitumisessa on?
- Mitä henkilökuljetusten kannalta huonoa nykyisessä lainsäädännössä ja nykyisessä organisoitumisessa on?

Todennäköinen tulevaisuus (paikallisesti, seudullisesti ja valtakunnallisesti)

- Mitä liikennekaari ja sote- ja maakuntauudistus tarkoittavat edustamallesi (tai edustamillesi) organisaatiolle?
- Mitä hyvää uudessa mallissa on?
- Mitä huonoa uudessa mallissa on?
- Miltä tulevaisuus henkilökuljetusten organisoitumisen kannalta kokonaisuutena näyttää?

Ihanne tulevaisuus (paikallisesti, seudullisesti ja valtakunnallisesti)

- Miten ihannetilanteessa henkilökuljetukset tulisi organisoida?
- Mikä olisi kaikista paras organisoitumismalli, lainsäädännöstä ja uudistuksista riippumatta?
- Ihannemallin mahdolliset riskit, uhkakuvat ja muut haittaavat tekijät?