

SITOWISE

Lahden joukkoliikenteen järjestämistapaselvitys

Raportti 15.12.2025



Esipuhe

Lahden joukkoliikenteen järjestämistapaselvityksen lähtökohtana on ollut Lahden kaupunginvaltuuston vuoden 2025 talousarviopäätös, jossa tavoiteltiin taloudellisesti kestävämpää joukkoliikenteen järjestämistapaa nykyiseen bruttomalliin verrattuna. Selvitystyö käynnistyi toukokuussa 2025. Työn tavoitteena on ollut selvittää joukkoliikenteen mahdollisia järjestämistapoja ja niiden vaikutuksia joukkoliikenteeseen koko LSL-alueen ja Lahden kaupungin näkökulmasta.

Vaikka työn lähtökohtana on ollut kustannukset, on työssä pyritty arvioimaan järjestämistavan vaikutuksia mahdollisimman monipuolisesti mm. joukkoliikenteen laadun ja houkuttelevuuden sekä kaupungin veto- ja pitovoiman näkökulmasta. Nämä kuvaavat sitä arvoa, jota rahan vastineeksi saadaan.

Työssä on pyritty arvioimaan eri järjestämistapoja ja niiden vaikutuksia mahdollisimman tasapuolisesti. Tavoitteena on antaa kattava tietopaketti, jonka pohjalta päätös tulevasta järjestämistavasta voidaan perustellusti tehdä.

Työtä varten on haastateltu Juha-Pekka Häyrystä (joukkoliikenteen suunnittelupäällikkö, Tampereen kaupunki), Mika Mäkilää (toimitusjohtaja, Linja-autoliitto) ja Minna Soinista (toiminnanjohtaja, Paikallisliikenneliitto). Lisäksi tarpeellisia tietoja on saatu Pertti Hällilältä (liikennepäällikkö, Vaasan kaupunki).

Liikennöitsijöiden näkemyksiä järjestämistavan kehittämiseksi selvitettiin kyselyllä, johon lähetettiin sähköpostitse kutsut niille liikennöitsijöille, jotka ovat viime aikoina osallistuneet Lahden seudun liikenteen hankintoihin. Lisäksi Linja-autoliittoa pyydettiin jakamaan kyselyä jäsenyrityksilleen. Kyselyyn pystyi vastaamaan anonyymisti, ja siihen vastasi yhteensä viisi yritystä.

Työtä on ohjannut Lahden kaupungin joukkoliikennepäällikkö Lauri Jokinen ja joukkoliikennesuunnittelija Timo Varshukov.

Selvityksen laatimisesta on vastannut Sitowise Oy. Työn projektipäällikkönä on toiminut Matleena Lindeqvist ja asiantuntijoina Anna-Sofia Hyvönen, Anni Karelehto ja Arttu Rissanen. Työ valmistui joulukuussa 2025.

Sisällysluettelo

1. Lähtökohdat ja nykytila

- 1.1. Selvityksen tausta ja rajaukset s. [5](#)
- 1.2. Joukkoliikenteeseen kohdistuvat tavoitteet s. [6](#)
- 1.3. Tiivistelmä joukkoliikenteen nykytilasta s. [9](#)

2. Joukkoliikenteen järjestäminen ja hankinta

- 2.1. Joukkoliikenteen järjestäminen ja siihen liittyvä lainsäädäntö s. [15](#)
- 2.2. Joukkoliikenteen järjestämistavat s. [17](#)
- 2.3. Joukkoliikenteen hankintamallit Suomessa s. [21](#)

3. Mitä eri järjestämistavat tarkoittaisivat Lahdelle?

- 3.1. Tarkasteltujen mallien esittely s. [23](#)
- 3.2. Kehitetty bruttomalli liikenteen hankinnassa s. [24](#)
- 3.3. Allianssimalli liikenteen hankinnassa s. [25](#)
- 3.4. Nettomalli liikenteen hankinnassa s. [26](#)
- 3.5. Markkinaehtoinen malli s. [27](#)
- 3.6. Joukkoliikenteen tuottaminen osin kaupungin omana tuotantona s. [28](#)
- 3.7. Kaupungin hankkima oma kalusto s. [29](#)
- 3.8. Tiivistelmä järjestämistapamalleista s. [30](#)

4. Vaikutusten arviointi

- 4.1. Yhteenvedo järjestämistapojen vaikutuksista s. [32](#)
- 4.2. Kehitetty bruttomalli s. [34](#)

- 4.3. Allianssimalli s. [38](#)
- 4.4. Nettomalli s. [41](#)
- 4.5. Markkinaehtoinen malli s. [45](#)
- 4.6. Joukkoliikenteen tuottaminen osin kaupungin omana tuotantona s. [48](#)
- 4.7. Kaupungin oma kalusto s. [54](#)
- 4.8. Lahden irtautumisen vaikutukset alueelle s. [58](#)

5. Siirtyminen uuteen järjestämistapaan

- 5.1. Mahdollinen aikataulu uuden järjestämistavan käyttöönottoon s. [60](#)
- 5.2. Toteutuspolut eri järjestämistavoille s. [61](#)
- 5.3. Päätöksenteko ja valmistelu järjestämistavan muuttamiseksi s. [67](#)

6. Johtopäätökset

- 6.1. Johtopäätökset ja pohdinta s. [69](#)

Liitteet

- Liite 1. Lahden seudun joukkoliikenteen nykytilakuvaus s. [74](#)
- Liite 2. Liikennöitsijäkyselyn tulokset s. [96](#)
- Liite 3. Täydentäviä benchmark-tietoja järjestämistavoista s. [99](#)

1. Lähtökohdat ja nykytila

1.1. Selvityksen tausta ja rajaukset

Lahden seudun liikenne (LSL) on joukkoliikenteen toimivaltainen viranomainen koko Päijät-Hämeen maakunnan alueella, ja se järjestää joukkoliikennettä Lahdessa, Hollolassa, Heinolassa, Orimattilassa, Asikkalassa ja Padasjoella. Maakunnan muissa kunnissa eli Hartolassa, Iitissä, Kärkölässä ja Sysmässä ei järjestetä LSL-liikennettä, vaan niiden joukkoliikenne perustuu markkinaehtoisiin bussiyhteyksiin sekä valtion ostoliikenteenä järjestettyyn lähijunaliikenteeseen (Iitti ja Kärkölä).

Liikennettä on järjestetty tilaaja-tuottaja-mallilla vuodesta 2014 lähtien, jolloin EU:n palvelusopimusasetuksen (PSA) mukaiset vaatimukset uudistivat kaupunkiseutujen joukkoliikenteen. Liikenne järjestetään bruttomallilla, jossa LSL vastaa tilaajana palvelutason, reittien ja aikataulujen suunnittelusta ja kantaa lipputuloriskin.

Viimeaikainen yleinen kustannuskehitys, odottamattomat ylimääräiset liikennöintikustannukset sekä valtionavustusten niukentuminen ovat kasvattaneet joukkoliikenteen kustannustasoa. Samaan aikaan Lahden seudulla tavoitellaan 50 prosentin kasvua joukkoliikenteen matkustajamääriin vuodesta 2023 vuoteen 2035 mennessä¹. Matkustajamäärän voimakas kasvutavoite edellyttää huomattavaa panostusta joukkoliikenteen kehittämiseen. Talouden haasteet yhdessä

joukkoliikenteen kehittämistarpeiden kanssa luovat yhtälön, jota tässä työssä selvitetään joukkoliikenteen järjestämismallien näkökulmasta.

Työssä selvitetään Suomessa ja muualla Euroopassa käytössä olevia joukkoliikenteen järjestämismalleja ja valitaan niistä tarkempaan tarkasteluun kuusi erilaista vaihtoehtoa. Näiden vaikutuksia Lahden seudun joukkoliikenteeseen arvioidaan kattavasti. Työssä kuvataan myös mahdollinen toteutuspolku uuden järjestämistavan käyttöönottamiseksi sisältäen aikataulun ja päätöksenteon tasot.

Työn tuloksena syntyy kattava selvitys mahdollisista järjestämistavoista, niiden vaikutuksista ja toteutuspoluista. Työn tarkoituksena on tarkastella eri malleja tasapuolisesti. Selvityksen avulla päättäjien on mahdollista tehdä perusteltu päätös järjestämistavasta tutkittujen vaihtoehtojen välillä.

¹ Lahden seudun liikenteen joukkoliikennestrategia 24.4.2025.

1.2. Joukkoliikenteeseen kohdistuvat tavoitteet

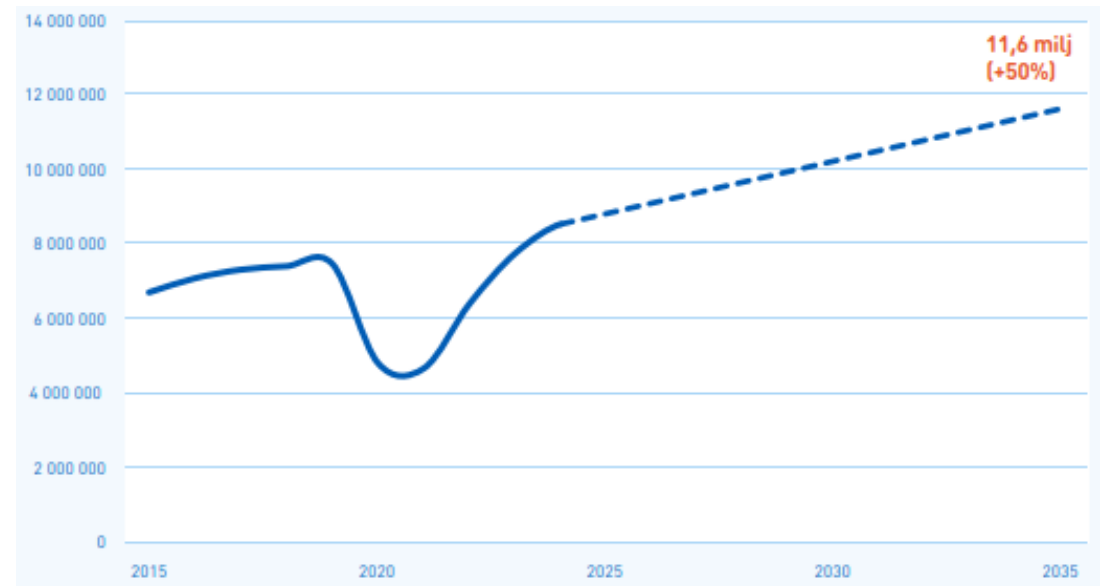
Lahden seudun joukkoliikennelautakunta hyväksyi **joukkoliikenne-strategian** maaliskuussa 2025. Strategiassa on asetettu joukkoliikenteelle **kolme tavoitetta vuodelle 2035**:

1. Matkustajamäärät ja lipputulot kasvavat 50 % vuodesta 2023 vuoteen 2035. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää riittävää rahoitusta.
2. Maankäyttöä ja joukkoliikennettä kehitetään yhteistyössä. Valtaosa uusista työpaikoista, palveluista ja asutuksesta sijoittuu runkolinjojen (tai hyvän palvelutason) reittien varrelle.
3. Joukkoliikenne mahdollistaa asukasmääriltään tiheimmillä alueilla autottoman arjen helposti, esteettömästi ja vähäpäästöisesti.

Ensimmäisen tavoitteen mukaan lipputulojen tulisi kasvaa samassa suhteessa kuin matkustajamäärät. Kuntien maksaman rahoituksen eli subvention suhteellinen osuus olisi siis edelleen nykyisellä tasolla, mutta absoluuttinen määrä euroina tulisi todennäköisesti kasvamaan. Tavoite tarkoittaa siis rahoitustarpeen kasvua.

Toinen tavoite korostaa maankäytön ja joukkoliikenteen kehittämisen kytkeytymistä toisiinsa. Maankäytön kehittämällä voidaan luoda joukkoliikenteelle otollista kaupunkiympäristöä ja siten tukea matkustajamäärätavoitteen saavuttamista ja liikenteen kustannustehokkuutta.

Kestävän yhdyskuntarakenteen luominen vaikuttaa olennaisesti myös esimerkiksi ilmastotavoitteiden saavuttamiseen. Tiheimmillä alueilla joukkoliikenteen tulee mahdollistaa autoton arki helposti (kolmas tavoite). Mitä enemmän uusia työpaikkoja, palveluita ja asutusta sijoittuu runkolinjojen varrelle, sitä pienempi on tarve oman auton tai talouden toisen auton hankkimiseen.



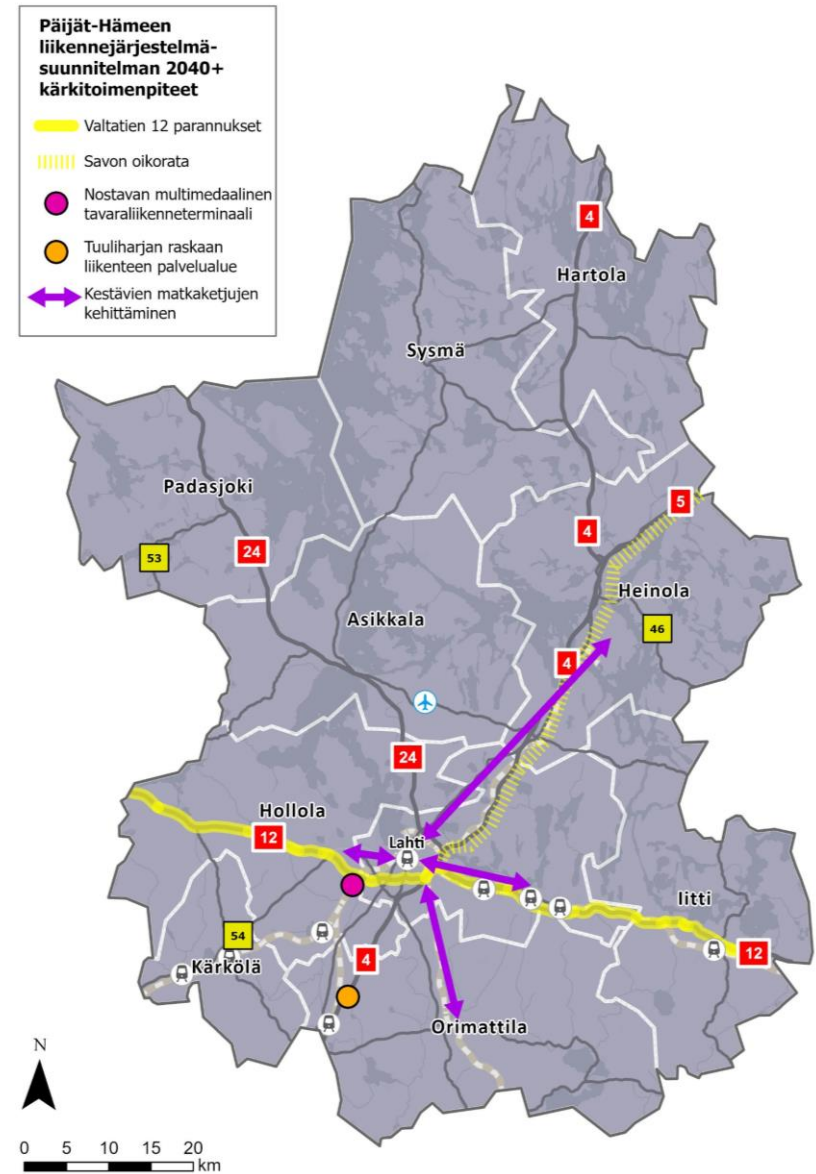
Matkustajamäärien toteutunut ja strategian mukainen kehitys vuosina 2015–2035 (LSL:n joukkoliikennestrategia, 2025).

Päijät-Hämeen uusin liikennejärjestelmäsuunnitelma hyväksyttiin maakuntahallituksessa maaliskuussa 2025. Liikennejärjestelmän 2040-luvulle tähtäävänä visiona on: *Saavutettava Päijät-Häme – sujuvinta ja kestäväntä liikennettä kaikille käyttäjryhmille*. Joukkoliikenteen osalta tavoitteena on, että joukkoliikennematkojen osuus ja määrät kasvavat ympärivuotisesti ja joukkoliikenteen matkaketjut ovat helppokäyttöisiä ja käyttäjäystävällisiä.

Yhdeksi suunnitelman kärkitoimenpiteeksi on valittu **kestävien matkaketjujen kehittäminen Nastolasta, Salpakankaalta, Orimattilasta, Heinolasta, Riihimäeltä ja pääkaupunkiseudulta Lahteen**. Kärkitoimenpiteet tarkoittavat maakunnallisesti merkittäviä toimenpiteitä, joiden edistämistä alue pitää tärkeimpänä. LSL:n vastuulla on matkaketjujen liikkumistarpeita vastaavien linja-autoyhteyksien kehittäminen.

Kärkitoimenpiteen lisäksi LSL on vastuutahona seuraavissa toimenpiteissä:

- **Parannetaan joukkoliikenteen palvelutasoa** ja nopeutta erityisesti niillä alueilla ja yhteysväleillä, joissa on suurin kysyntäpotentiaali ja paljon pendelöintiä, erityisesti Päijät-Hämeen keskuksissa ja keskuksiin sekä joukkoliikenteen solmukohtiin.
- Kehitetään Heinola–Lahti–Orimattila–välin linja-autoliikenteen tarjontaa.
- Edellytetään joukko- ja henkilöliikenteen kilpailutuksissa **esteetöntä ja puhdasta kalustoa**.
- **Kehitetään** asiakaslähtöisesti joukkoliikenteen **lipputuotteita ja -järjestelmiä** mahdollistamaan joukkoliikennematkan, liikkumispalvelujen ja liityntäpysäköinnin sujuva maksaminen esimerkiksi yhdellä lipputuotteella tai lähimaksulla (yhdessä Traficom ja muiden toimijoiden kanssa).
- **Kehitetään asiakasinformaatiota** matkaketjun kaikista eri vaiheista parantamalla tiedon saavutettavuutta, reaaliaikaisuutta ja laatua eri asiakasryhmille, myös häiriötilanteissa.
- Mahdollistetaan **Lahden matkakeskuksen saavutettavuus** koko maakunnan alueelta (yhdessä Traficom ja muiden toimijoiden kanssa, TEN-T-asetuksen vaatimus multimodaalisen matkustajaliikenneterminaalin toteutuksesta).



Liikennejärjestelmäsuunnitelman kärkitoimenpiteet (Päijät-Hämeen liikennejärjestelmäsuunnitelma 2040+, 2025).

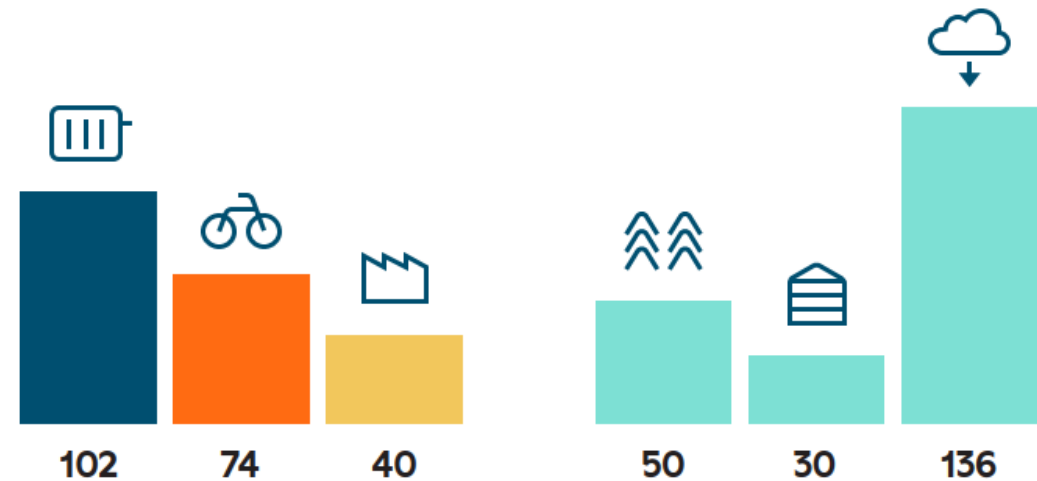
Lahden ympäristöohjelmassa (2018) tavoitellaan päästötöntä liikkumista vuoteen 2050 mennessä. Välitavoitteeksi on asetettu, että paikallisliikenne kulkee sähköllä ja biokaasulla vuoteen 2030 mennessä. Muita joukkoliikenteeseen liittyviä välitavoitteita vuodelle 2030 ovat:

- Joukkoliikenteen käyttäjämäärät ovat lisääntyneet kaksinkertaisiksi vuodesta 2015.
- Bussireitit ovat keskimäärin 10 min nykyistä nopeampia.
- Lahdessa on vähintään 10 sähköbussilinjaa.

Lahden ilmasto-ohjelmaa ollaan parhaillaan päivittämässä.

Nykyisessä ilmasto-ohjelmassa 2023–2030 tavoitellaan hiilineutraaliutta vuoteen 2025 mennessä. Tavoitteena on, että vuonna 2025 Lahden alueen päästöt ja hiilinielut/kompensaatiot ovat yhtä suuret (ks. kuva).

Liikenteen osalta tavoitteena on kestävien kulkutapojen osuuden merkittävä kasvu ja autoilun osuuden pieneneminen. Vuoteen 2030 mennessä yli puolet kaikista matkoista tulisi tehdä kestävillä kulkutavoilla. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää mm. liikennejärjestelmän kehittämisen resurssien kohdentamista kävelyn, pyöräliikenteen ja joukkoliikenteen olosuhteiden parantamiseen.



Tavoitepäästöt ja nielut vuodelle 2025 (kt CO2e). Sektorit vasemmalta oikealle: energia, liikenne, muut päästöt, luonnolliset hiilinielut, rakentamisen päästöhyvitys, muu kompensatio. (Lahden ilmasto-ohjelma 2023–2030)

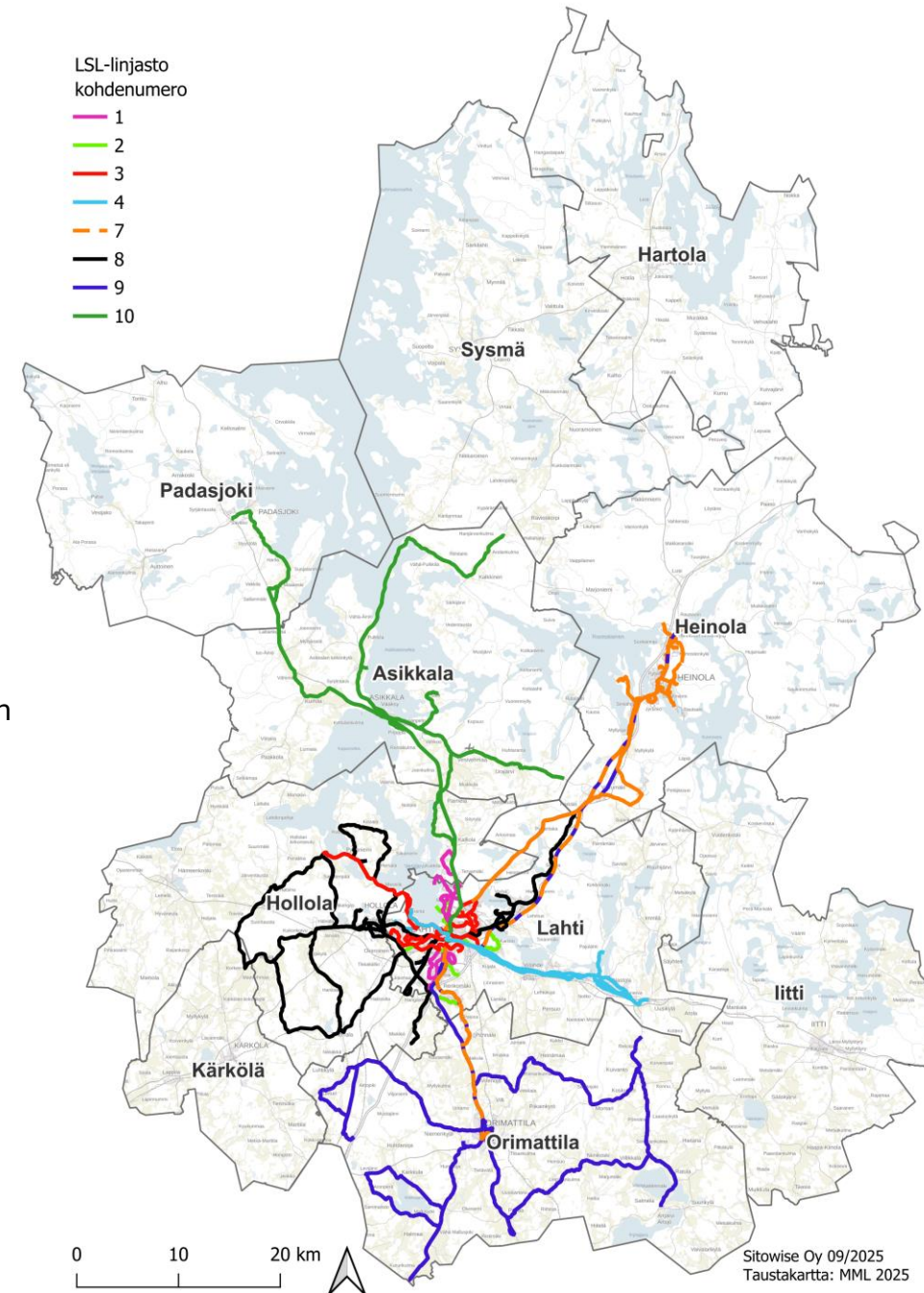
1.3. Tiivistelmä joukkoliikenteen nykytilasta

Lahden seudun joukkoliikennelautakunta on tieliikenteen toimivaltainen joukkoliikenneviranomaisen koko Päijät-Hämeen maakunnan alueella. Lahden seudun liikenne (LSL) toimii vastuukuntamallilla (kuntalaki 410/2015, 51 §), jossa Lahden kaupunki vastaa liikenteen suunnittelusta ja hankinnasta.

Päijät-Hämeen kunnat ovat sopineet LSL:n toiminnasta **yhteistoimintasopimuksessa**. Yhteistoiminnan tavoitteena on *”toteuttaa kuntarajat ylittävää yhteistyötä joukkoliikenteen järjestämisessä liikennepalvelulain mukaisesti sekä kehittää ja koordinoida seudullista joukkoliikennettä siten, että joukkoliikenteen palvelutaso paranee ja palvelut tuotetaan asiakaslähtöisesti ja edullisesti”*.

Lahden kaupungin henkilöstö (8 hlöä) kaupunkiympäristön palvelualueella vastaa lautakunnan toimialaan kuuluvien asioiden valmistelusta ja täytäntöönpanosta. Se suunnittelee liikenteen yhteistyössä muiden kuntien kanssa. Joukkoliikenteen suunnittelun ja järjestämisen lisäksi Lahden kaupungilla on **asiakaspalvelupiste**, joka hoitaa joukkoliikenteen ohella muitakin tehtäviä.

LSL järjestää linja-autoliikennettä Lahdessa, Hollolassa, Heinolassa, Orimattilassa, Asikkalassa ja Padasjoella. Maakunnan muissa kunnissa Hartolassa, Iitissä, Kärkölässä ja Sysmässä yhteydet perustuvat markkinaehtoiseen liikenteeseen ja valtion ostamaan lähijunaliikenteeseen (Kärkölä, Iitti).



LSL-liikenne liikennöintikohteittain syksyllä 2025.

Joukkoliikenteen nykyinen järjestämismalli on **bruttomalli**. Bruttomallissa tilaaja suunnittelee liikenteen kokonaisuudessaan, pitää lipputulot ja maksaa liikennöitsijälle liikennöintikorvausta.

Bruttomallissa tilaajan eli **LSL:n tehtävänä** on linjasto- ja aikataulusuunnittelu, tariffisuunnittelu, lippu-, maksu- ja informaatiojärjestelmät, asiakaspalvelu, viestintä ja markkinointi, liikenteen hankinta, sopimusyhteistyö ja -valvonta sekä liikennelaskutusten hoitaminen.

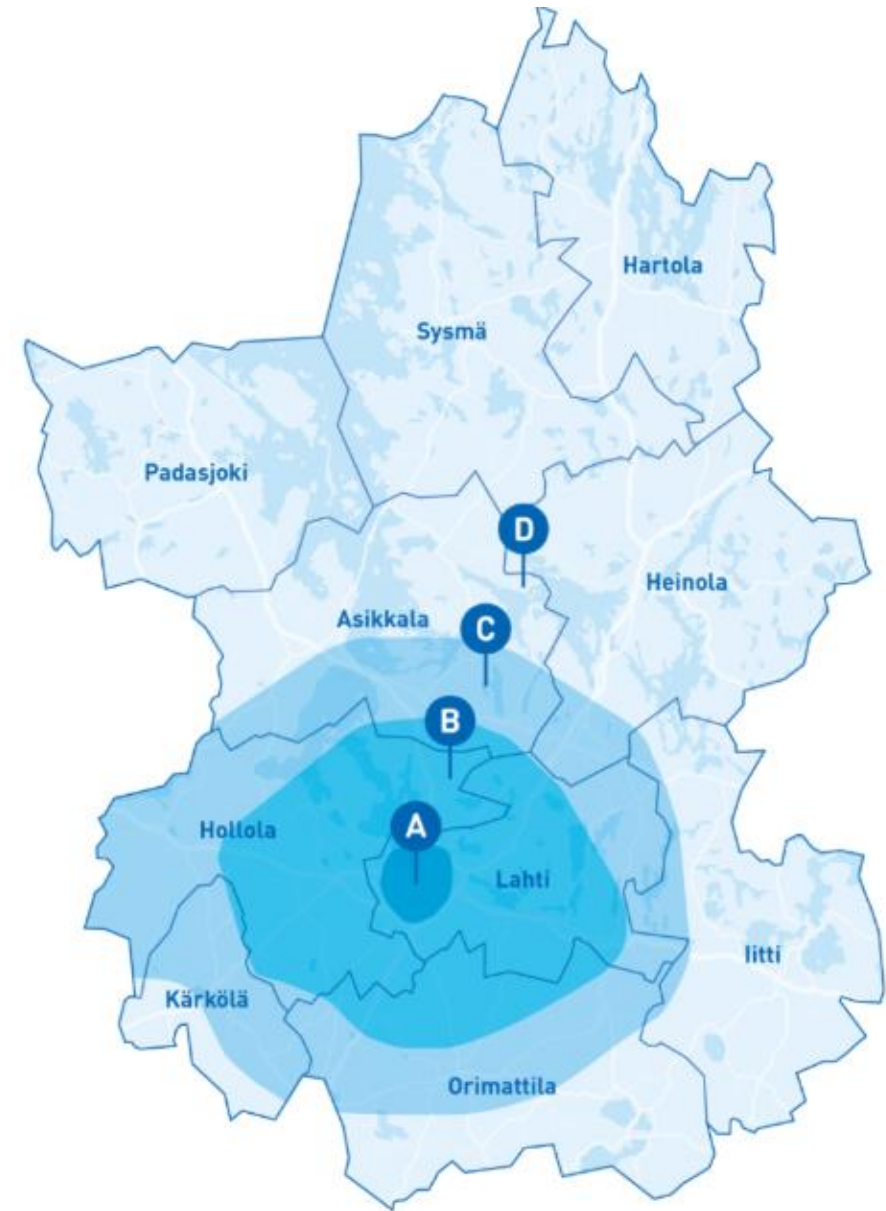
LSL on hankkinut liikenteen **kymmeneen liikennöintikohteeseen**, joita ajaa tällä hetkellä kolme liikennöitsijää. Sopimuskausien pituus vaihtelee kohteittain.

Bruttomallissa **liikennöitsijän tehtävänä** on liikenteen operointi, kuljettajien työsuhteet, työvuorosuunnittelu ja koulutus, kalusto- ja laitehankinnat sekä huollot, varikko ja tarvittava tankkaus- tai latausinfra.

Kunnat vastaavat pysäkki-infrastruktuurista.

LSL:ssä on käytössä **Waltin lippu- ja maksujärjestelmä**. Alue on toistaiseksi jaettu neljään maksuvyöhykkeeseen, jossa minimiostos on vähintään kahden vyöhykkeen matka. Kaikista nousuista 89 % tehdään AB-lipuilla.

Tasataksamalliin eli yhden vyöhykkeen malliin siirrytään LSL-alueella 1.6.2026 alkaen.

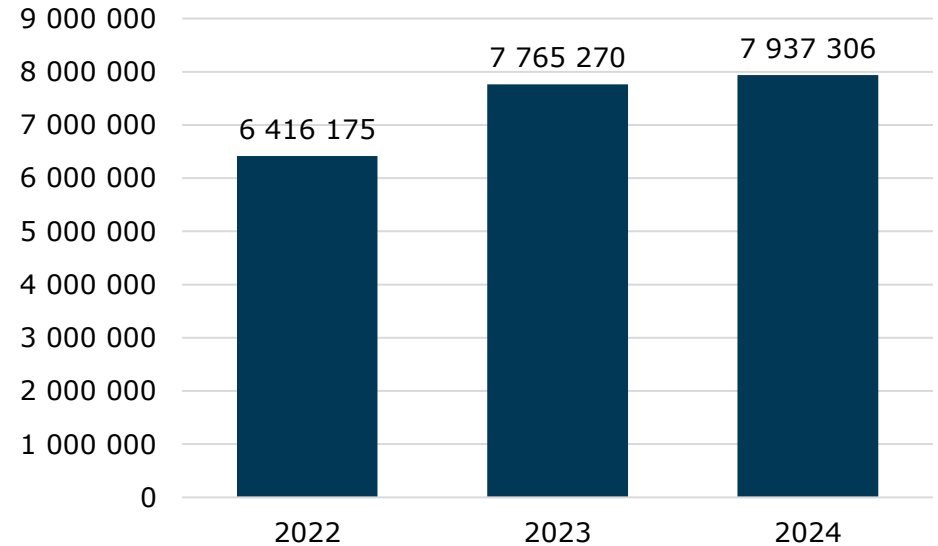


LSL:n nykyiset maksuvyöhykkeet (Isl.fi). Tasataksamalli eli yhden vyöhykkeen malli on tulossa käyttöön 1.6.2026 alkaen.

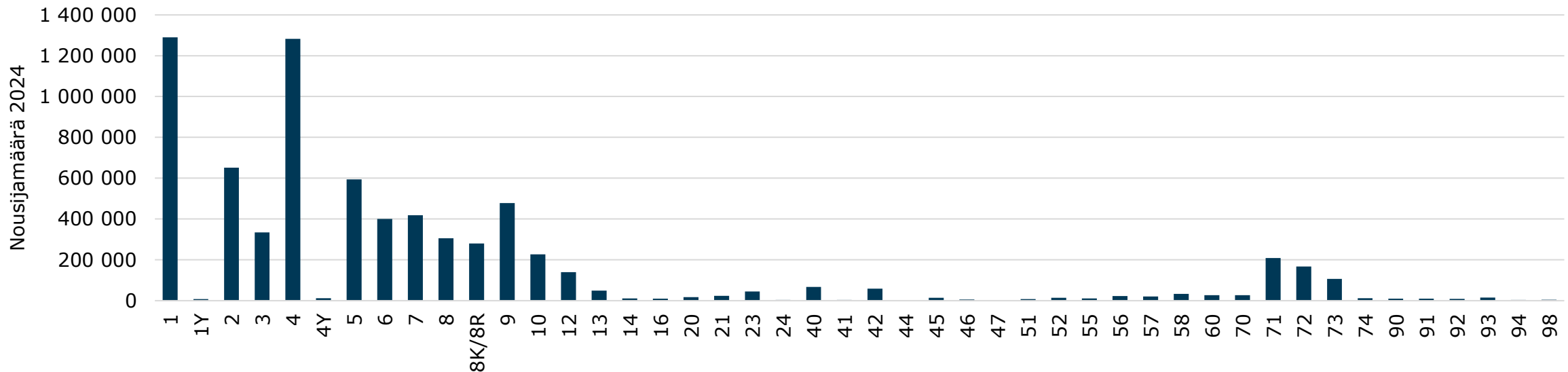
Vuonna 2024 LSL-liikenteessä tehtiin noin **7,94 miljoonaa matkaa** (vuoteen 2023 verrattuna +2,2 %). Lähes 90 % kaikista LSL-alueen nousuista tehtiin Lahdessa. Vuonna 2023 ylitettiin ensimmäistä kertaa koronapandemiaa edeltäneet matkustajamäärät.

Käytetyimmät linjat olivat linjanumerot 1 ja 4, joissa molemmissa tehtiin lähes 1,3 miljoonaa nousua vuonna 2024. Linja 1 ajaa Liipolasta Lahden keskustan kautta Karjusaareen/Solttiin ja linja 4 Hollolan Salpakankaalta Lahden keskustan kautta Hiekk anummeen/Viuhaan. Seutuliikenteen linjoista Heinola-Lahti-Orimattila-suunnan linjat 71–73 olivat suosituimpia, noin 0,1-0,2 miljoonalla nousulla per linja.

Nousijamäärän kehitys vuosina 2022-2024



Nousijamäärät linjoittain vuonna 2024 *



* Linjakohtaiset nousijamäärätiedot perustuvat Walti-dataan, josta puuttuvat iQ Paymentsin kautta myydyt liput (vuonna 2024 arviolta yhteensä noin 0,7 milj. kpl).

LSL:n liikennöintikohteet ja niiden sopimuskaudet, suoritteet ja kustannukset

Oheiseen taulukkoon on koottu tiedot LSL:n voimassa olevista liikennöintisopimuskohteista syksyn 2025 tilanteessa. Nykyisten kohteiden 7–10 uudet sopimukset astuvat voimaan kesällä 2026. Samalla kohteiden sisältöä ja numerointia muutetaan.

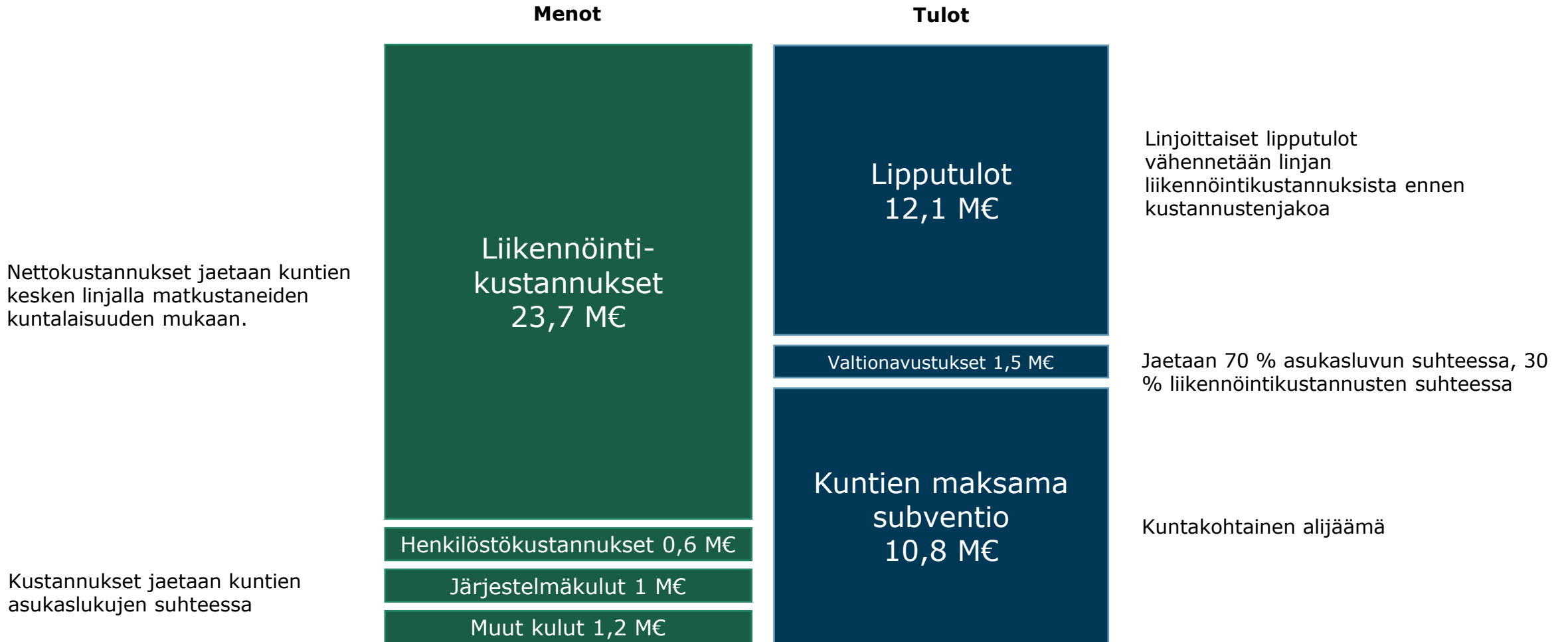
Nykyiset liikennöintikohteet 1–4 palvelevat pääasiassa Lahden sisäistä liikennettä. Kohteet 7 ja 9 ajavat Heinolaan ja Orimattilaan, kohde 8 Hollolaan ja kohde 10 Asikkalaan ja Padasjoelle. Erityisesti kohde 8 sisältää nykyisin merkittävän määrän myös Lahden sisäistä liikennettä palvelevia linjoja, kuten LSL:n käytetyimpiin linjoihin kuuluvan linjan 4.

Kohde	Linjat	Alkanut	Päättyy	Optiot	Auto- määrä	Liikennöinti- kilometrit vuonna 2024	Linjatunnit vuonna 2024	Autopäivät vuonna 2024	Vuosi- kustannus 2024
Kohde 1	1S, 1K,1Y, 2, 2K, 23, 32	1.7.2021	3.6.2029	2 vuotta	15	1 233 800	71 562	4 620	3 815 000 €
Kohde 2 ¹	3, 7, 7B, 13	4.8.2025	3.6.2035		9	750 600 ¹	38 604 ¹	2 699 ¹	3 083 000 € ¹
Kohde 3	5, 5Y, 6T, 6V, 8, 8K, 8R, 20	1.7.2021	3.6.2029	2 vuotta	15	1 213 600	69 551	4 609	3 796 000 €
Kohde 4	9, 9A, 9B, 9X, 9Y, 10, 10B, 10K, 11, 11B, 11K, 98	1.7.2022	2.6.2030	2 vuotta	12	1 168 100	40 128	3 164	2 433 000 €
Kohde 7	70, 72, 72K, 73 (osa vuoroista), 74, 74A, 74B, 76	1.1.2021	31.5.2026		8	807 400	22 728	2 130	1 606 000 €
Kohde 8	4H, 4V, 4Y, 12, 12B, 12K, 14, 50, 51, 52, 55, 56, 57, 57K, 58, 58K	1.1.2021	31.5.2026		23	2 014 400	81 680	6 225	5 224 000 €
Kohde 9	60, 70A, 71, 73 (osa vuoroista), 90, 90K, 91, 91K, 92A, 92B, 92X, 93, 93B, 94, 94A, 94B, 95, 95A	1.1.2021	31.5.2026		10	970 100	26 327	2 424	1 978 000 €
Kohde 10 ²	40, 41, 41A, 42, 43, 45, 45K, 46, 46A, 47, 47A	3.6.2024	31.5.2026		6	445 100 ²	11 295 ²	1 407 ²	881 000 € ²

¹ Kohteen 2 suoritelukuihin ja kustannuksiin vuodelta 2024 on laskettu mukaan myös alkuvuoden liikenne 3.8.2024 päättyneen sopimuksen osalta.

² Asikkalan ja Padasjoen liikenteet olivat erillisiä kohteita 2.6.2024 asti, jonka jälkeen ne yhdistettiin kohteeksi 10. Kohteen 10 vuosisuoritteisiin ja kustannuksiin on laskettu mukaan myös alkuvuoden liikenteet.

Alla olevassa kaaviossa on esitelty, mistä **LSL:n kustannukset ja tulot muodostuivat vuonna 2024**. Suurin kulutekijä on liikennöintikustannukset. Lipputulot kattavat noin puolet liikennöintikustannuksista. Valtionrahoituksen osuus tuloista on pieni. Kuntien maksamalla subventiolla katetaan jäljelle jäävä osuus. Kustannusten nykyiset jakoperiaatteet on kuvattu alla. Kustannusten jaon muuttamista selvitetään parhaillaan.



2. Joukkoliikenteen järjestäminen ja hankinta

2.1. Joukkoliikenteen järjestäminen ja siihen liittyvä lainsäädäntö

Joukkoliikenteen toimivaltaiset viranomaiset määritellään liikennepalvelulaissa (320/2017). Lahden kaupunki on yksi Suomen 14 seudullisesta tieliikenteen toimivaltaisesta viranomaisesta (181 §). Lisäksi Suomessa on 12 kaupunkiviranomaista, jotka ovat toimivaltaisia oman kaupunkinsa alueella. Seudulliset viranomaiset toimivat pääasiassa vastuukuntamallilla (kuntalaki 410/2015, 51 §), jossa yksi kunta vastaa liikenteen suunnittelusta ja hankinnasta ja muut kunnat osallistuvat toiminnan rahoitukseen sekä valitsevat osan yhteisen toimielimen jäsenistä. Poikkeus tästä on kuntayhtymän muodostanut Helsingin seudun liikenne (HSL).

Lahden kaupunki on poikkeuksellisesti joukkoliikenteen toimivaltainen viranomainen koko maakunnan alueella. Muutoin kaupunkiseutujen ulkopuolella toimivaltaisia viranomaisia ovat nykyisin ELY-keskukset ja vuoden 2026 alusta alkaen Liikenne- ja viestintävirasto Traficom, jonne ELY-keskusten julkisen henkilöliikenteen tehtävät siirtyvät. ELY-keskusten järjestämä tarjonta on perustunut tyyppillisesti markkinaehtoista liikennettä täydentäviin työmatka-, opiskelu- sekä asiointiyhteyksiin.

Kunnat rahoittavat seudullisen viranomaisen ja ELY-keskusten järjestämiä yhteyksiä. Lisäksi kunnat voivat järjestää oman kuntansa alueella liikennepalveluita, kuten koululaiskuljetuksia ja erityisesti iäkkäille tarkoitettua palveluliikennettä. Sotekuljetusten järjestämisvastuu siirtyi kunnilta hyvinvointialueille 1.1.2023.

Rautatieliikenteessä toimivaltaisia viranomaisia ovat vuoden 2025 loppuun asti HSL ja Liikenne- ja viestintäministeriö (liikennepalvelulain 182 §). Vuoden 2026 alussa on kuitenkin tulossa voimaan lakimuutos, jonka myötä kunnille, kuntayhtymille ja muille alueellisille viranomaisille mahdollistetaan henkilöjunaliikenteen järjestäminen. Lisäksi Liikenne- ja viestintäministeriön toimivalta siirtyy Liikenne- ja viestintävirasto Traficomille.

Joukkoliikenteen järjestämistä ohjaava kansallinen lainsäädäntö perustuu EU:n palvelusopimusasetukseen (1370/2007) eli lyhyemmin PSA:han. Asetukseen perustuva joukkoliikennelaki tuli voimaan vuonna 2009 ja uudisti joukkoliikenteen järjestämisen. Sen myötä kaupunkien ja seutujen piti päättää, miten ne järjestävät joukkoliikennettä siirtymäajan jälkeen eli kesästä 2014 alkaen. Kunnilla ei ole velvollisuutta järjestää joukkoliikennettä – toisin kuin koulukuljetuksia, johon perusopetuslaki (628/1998) velvoittaa. Vaihtoehtona on antaa joukkoliikenteen syntyä markkinaehtoisesti, mutta silloin liikennettä toteutuu vain sellaisilla reiteillä ja vuoroilla, jotka ovat liikennöitsijöille kannattavia. Suomessa viranomaiset ovat päätyneet järjestämään liikennettä EU:n palvelusopimusasetuksen (PSA) mukaisesti.

Päätöstä joukkoliikenteen järjestämisestä ohjaa liikennepalvelulain (320/2017) 171 §, jonka mukaan *viranomainen voi tehdä päätöksen siitä, että se järjestää toimivalta-alueensa tai sen osan julkisen henkilöliikenteen palvelut palvelusopimusasetuksen mukaisesti varmistaakseen sellaisten yleishyödyllisten palvelujen tarjoamisen, jotka ovat muun muassa monilukuisempia, luotettavampia, korkealaatuisempia tai edullisempia kuin palvelut, joita voitaisiin tarjota pelkästään markkinoiden ehdoilla.*

Jos viranomainen järjestää joukkoliikennettä 171 §:n mukaisesti, sen on: *suunniteltava palvelut ensisijaisesti seudullisina tai alueellisina kokonaisuuksina ja tavoiteltava kaikkien henkilökuljetusten yhteensovittamista. Suunnittelussa asiakkaiden liikkumistarpeisiin perustuvat markkinaehtoisesti syntyvät palvelut ja julkisesti hankitut palvelut on sovittava yhteen. Viranomaisten on liikkumispalveluita suunnitellessaan kuultava alueella toimivia henkilöliikennepalveluiden tarjoajia sekä toimittava yhteistyössä muiden viranomaisten ja kuntien kanssa. (181 §)*

Toimivaltaisella viranomaisella on myös mahdollisuus myöntää yksinoikeus julkisen liikenteen harjoittajalle. Yksinoikeus voidaan myöntää vastineeksi palvelusopimusasetuksen mukaisen julkisen palvelun/liikenteen veloitteiden hoitamisesta, ja sen nojalla liikennöitsijä saa harjoittaa julkista liikennettä tietyllä reitillä, verkolla tai alueella ilman kilpailua. Yksinoikeus estää siten markkinaehtoisen liikenteen harjoittamisen kyseessä olevilla alueilla tai reiteillä.

Lahden seudun joukkoliikenne on päättänyt yksinoikeudensuojan antamisesta koko sen järjestämään liikenteeseen. Yksinoikeudensuoja koskee Asikkalan, Heinolan, Hollolan, Lahden, Kärkölän, Orimattilan ja Padasjoen alueita kokonaisuudessaan ¹.

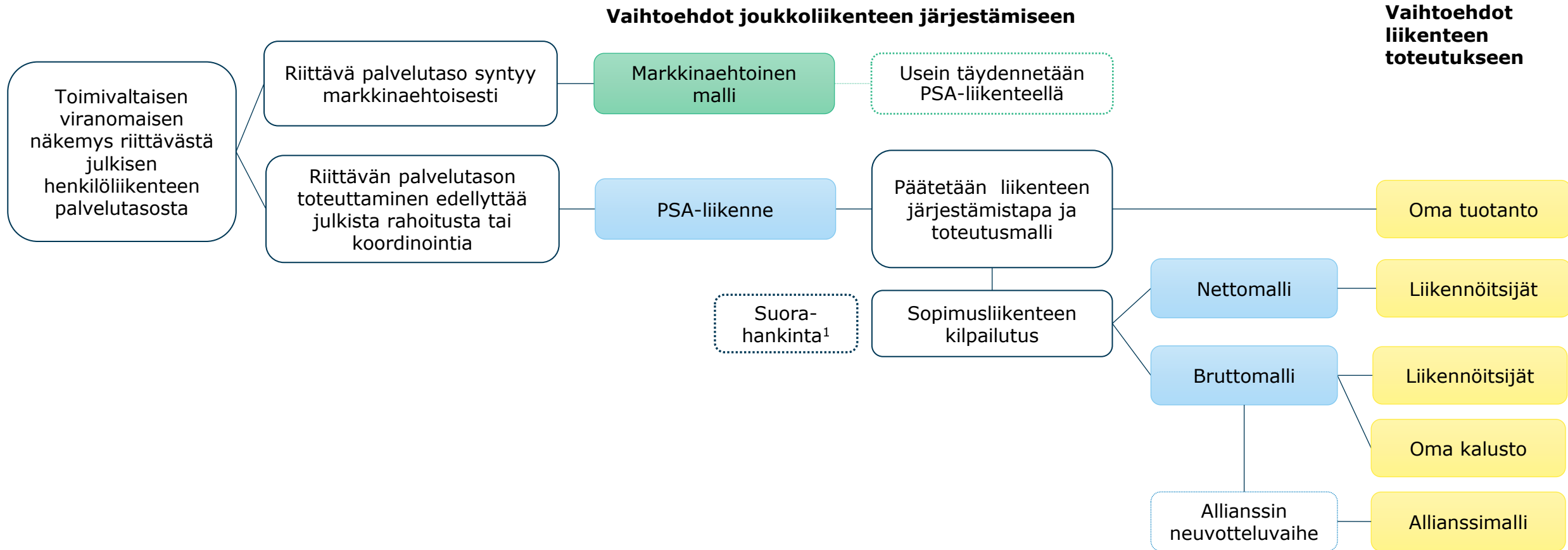
Jos viranomainen ei tee yksinoikeuspäätöstä, muiden toimijoiden on mahdollista tarjota palvelua markkinaehtoisesti samoilla reiteillä tai alueilla. Viranomaisen järjestämän liikenteen palvelutaso on kuitenkin yleensä niin korkea, että markkinaehtoisen liikenteen muodostuminen samalle alueelle on epätodennäköistä.

Markkinaehtoista bussiliikennetarjontaa toteutuu nykyisin lähinnä suurempien kaupunkien välisessä kaukoliikenteessä sekä joillakin keskeisillä työmatkalaisilla, koululaisilla ja opiskelijoita palvelevilla seudullisilla yhteyksillä. Päijät-Hämeessä Sysmän joukkoliikennedyteydet Lahteen perustuvat markkinaehtoiseen tarjontaan (2 vuoroa/suunta/arkipv). Lisäksi erityisesti Hartola tukeutuu valtatie 4 markkinaehtoiseen kaukoliikennedyteyksiin.

¹ Päätös yksinoikeudensuojasta: <https://www.lsl.fi/yksinoikeudensuoja/>

2.2. Joukkoliikenteen järjestämistavat

Seuraavassa on kuvattu joukkoliikenteen järjestämisen vaihtoehdot. Jos viranomainen toteaa, ettei riittävä palvelutaso synny markkinaehtoisesti, sen tulee järjestää liikenne PSA:n (EU:n palvelusopimusasetuksen 1370/2007) mukaisesti.



¹ Suorahankinta on mahdollista vain, jos kilpailuttamista ei pystytä perustellusta syystä tekemään tai hankinta alittaa lain kynnysarvon. (Erityisalojen hankintalaki 1398/2016)

Eri kaupungeissa käytössä olevia järjestämistapoja ja niiden variaatioita

Seuraavassa taulukossa (joka jatkuu kahdella seuraavalla sivulla) on kuvattu käytössä olevia linja-autoliikenteen järjestämistapoja ja niiden variaatioita. Benchmark-tarkastelussa on keskitytty pääosin Suomeen ja Ruotsiin, sillä työn alussa tunnistettiin, ettei Pohjoismaiden ulkopuolelta ole todennäköisesti löydettävissä mitään sellaista uutta järjestämistapaa, josta Lahden kannattaisi ottaa mallia.

Järjestämismalli	Missä käytössä	Lyhyt kuvaus järjestämismallista
Bruttomalli	Vallitseva linja-autoliikenteen järjestämistapa Pohjoismaissa, erityisesti kaupungeissa ja kaupunkiseuduilla mutta lisääntynyt myös ELY-keskusten hankinnoissa.	Viranomaisen vastaa reittien ja aikataulujen suunnittelusta ja joukkoliikenteen kokonaisuudesta ja ostaa liikennöitsijältä liikenteen operoinnin. Liikennöitsijän tarjouksessaan antama hinta kattaa kaikki liikennöinnin kustannukset. Viranomaisen pitää lipputulot ja kantaa lipputuloriskin eli riskin lipputulojen pienenemisestä. Liikennöitsijää voidaan kannustaa palvelun laadun parantamiseen esim. taloudellisilla sanktio- tai kannustejärjestelmillä.
Osittainen oma tuotanto eli liikennöinti kaupungin omistaman yhtiön tuottamana	Tampere ja Turku, tulossa käyttöön Tukholmassa 2029	Osa bussiliikenteestä (Tampereella n. 30 %, Turussa n. 17 %) tilataan suoraan kaupungin sidosyksiköltä ilman kilpailutusta. Malli on ns. sisäinen tilaaja-tuottajamalli, jossa sopimukset palvelun tuotannosta ovat pääosin samansisältöisiä kuin kilpailutetussa liikenteessä (esim. Turussa bruttosopimus). Tukholmassa päätettiin syyskuussa 2025, että Sigtuna/Upplands Väsbyn kohde (noin 100 autoa) aletaan liikennöidä omalla tuotannolla kesäkuusta 2029 alkaen. ¹ Automäärä vastaa noin 4 % SL:n kokonaisautomäärästä (2 396 bussia vuonna 2022). ² Myöhemmin järjestämistapaa on mahdollista laajentaa saman suunnan muihin kohteisiin. Taustalla on tyytymättömyys operaattoritoimintaan. Oman tuotannon käyttöönottoa helpottaa se, että alueen varikot ovat ennestään viranomaisen omistuksessa.
Koko liikenne omana tuotantona (kaupungin omistaman yhtiön tuottamana)	mm. Pori, Luulaja (Ruotsi) ³ , Reading (Iso-Britannia) ⁴	Koko kaupungin liikenne tilataan suoraan kaupungin omistamalta sidosyksiköltä ilman kilpailutusta, esim. Porissa Porin linjat Oy:ltä. Sopimusmuoto voi olla vastaava kuin kilpailutetussa liikenteessä. Esim. Porissa on käytössä bruttosopimus ja kaupungin tilaajaorganisaatio vastaa lippu- ja maksujärjestelmästä, tiedottamisesta ja asiakaspalvelusta.
Kalusto kaupungin hankkimana	Vaasa	Kaupunki on hankkinut biokaasubusseja hallintaansa rahoitusleasing-sopimuksella. Tavoitteena on ollut tukea kaupungin kiertotalousklusterin toimintaa siten, että bussit hyödyntävät jätteiden käsittelylaitoksen tuottamaa liikennebiokaasua. Kaupunki vastaa myös bussien huollosta ja varikosta. Bussit luovutetaan liikennöitsijälle sopimuksen mukaista liikennöintiä varten erillisellä hallinnansiirtosopimuksella. Liikennöinnin sopimusmallina on käytössä bruttomalli ja liikenne on käynnistynyt vuonna 2017.

¹ Region Stockholm. Beslut om driftsform för busstrafikområde Sigtuna/Upplands Väsby. 23.9.2025.

² <https://www.regionstockholm.se/4a2748/contentassets/d6c4da12e11843c0ab8249c297dfd8fe/fakta-om-sl-och-lanet-2022.pdf>

³ Linja-autoliitto/WSP, 2023. Ruotsin ja Suomen joukkoliikenteen järjestämistapojen ja toimintamallien vertailu.

⁴ <https://www.bbc.com/news/uk-england-berkshire-67241888>

Järjestämismalli	Missä käytössä	Lyhyt kuvaus järjestämismallista
Nettomalli, alueellinen käyttöoikeussopimus	Seinäjoen ja Hyvinkään paikallisliikenne	Viranomaisen määrittää minimivaatimukset, joiden perusteella liikennöitsijä suunnittelee liikenteen. Minimivaatimukset voivat koskea vuorotiheyttä, liikennöitäviä yhteysvälejä ja katuosuuksia, kalustoa, lipputuotteita ja niiden hintoja, matkustajainformaatiota tai muita laadullisia seikkoja. Liikennöitsijä vastaa yleensä lippu- ja informaatiojärjestelmästä sekä asiakaspalvelusta, joten tilaajan henkilöstöressin tarve on pieni. Liikennöitsijä kantaa lipputuloriskin ja tarjous perustuu arvioon liikennöinnin kustannuksista vähennettynä arviolla lipputuloista. Liikennöitsijälle annetaan yksinoikeus alueen liikenteeseen.
Nettomalli, reittikohtainen käyttöoikeussopimus	Osassa ELY-keskusten hankintoja	Viranomaisen suunnittelee reitit ja aikataulut tai vähintään tarkat reunaehdot näille. Lisäksi viranomaisen määrittää minimivaatimukset esimerkiksi kalustolle, lipputuotteille ja matkustajainformaatiolle. Liikennöitsijä vastaa yleensä lippu- ja informaatiojärjestelmästä sekä asiakaspalvelusta. Liikennöitsijä kantaa lipputuloriskin ja tarjous perustuu arvioon liikennöinnin kustannuksista vähennettynä arviolla lipputuloista. Liikennöitsijälle annetaan yksinoikeus reitin liikenteeseen.
Markkinaehtoinen malli	Kaupunkien välisessä kaukoliikenteessä ja joillakin yksittäisillä työmatkalaisia ja koululaisliikennettä palvelevilla reiteillä kaupunkiseuduilla (esim. Sysmä). Ollut vallitseva malli Iso-Britanniassa	Liikennöitsijät järjestävät liikennettä markkinaehtoisesti liiketaloudellisin edellytyksin ja päättävät liikenteen osalta kaikesta (mm. tarjonta, kalusto, lipputyypit ja lipunhinnat, matkustajainformaatio). Markkinaehtoinen liikenne on heikentynyt 2020-luvulla merkittävästi koronapandemian ja kustannusten nousun myötä. Porvoo oli viimeisimpiä kaupunkeja, jonka joukkoliikenne perustui markkinaehtoiseen liikenteeseen, mutta sielläkin kaupunki alkoi vuonna 2023 järjestää kaupungin sisäistä liikennettä bruttomallilla. Iso-Britannian joukkoliikenne muutettiin vuonna 1986 yleisesti markkinaehtoiseksi. Haasteiden vuoksi (mm. liikennöinti vain suosituimmilla reiteillä, järjestelmän sekavuus matkustajalle) sielläkin on tapahtumassa nyt siirtymää takaisin viranomaisvetoisuuteen. Suur-Manchesterin alue oli ensimmäinen kaupunkiseutu Lontoon ulkopuolella, joka alkoi järjestää joukkoliikennettä jälleen viranomaisvetoisesti vuonna 2023 (Transport for Greater Manchester, brändi "Bee Network"). ¹

Järjestämismalli	Missä käytössä	Lyhyt kuvaus järjestämismallista
Markkinaehtoisen ja PSA-liikenteen yhteistyö	Esim. U-liikenne HSL-alueella, Tampereella ja Ruotsissa kokeiluja istumapaikkojen ostosta markkinaehtoisista vuoroista	<p>HSL:n U-liikenne: HSL-alueen ulkopuolelta tulevilla U-linjoilla kelpaavat HSL:n liput HSL-alueen sisäisillä matkoilla. HSL maksaa nousukorvauksen liikennöitsijälle sen lipuilla tehdyistä matkoista.</p> <p>Istumapaikkojen osto markkinaehtoisista vuoroista: Ruotsissa Bussföretag on kehittänyt mallia, jossa viranomaiset hankkivat istumapaikkoja markkinaehtoiselta liikenteeltä reitillä, johon viranomainen tavoittelee lisää vuorotarjontaa. Viranomaisen ei tarvitse hankkia koko linja-autoa reittivälille vaan vain haluamansa määrän yksittäisiä paikkoja.¹ Tampereella on aikanaan kokeiltu vastaavaa, kun Nysse osti markkinaehtoisiin Onnibusin vuoroihin istumapaikkoja Hervanta-Lempäälä välillä sekä kustansi busseihin maksujärjestelmälaitteet. Vuorot olivat yhdistelmä markkinaehtoista ja bruttolikennettä. Vuorot eivät kuitenkaan kannattaneet ja ne ovat loppuneet kokonaan.</p>
Allianssimalli	<p>Tampereen ratikan liikennöintiallianssi</p> <p>Ratikan ja muun infran rakentamisallianssit (Raide-Jokeri, Tampereen ratikka, Kruunusillat-allianssi, Vantaan ratikka)</p>	<p>Allianssilla tarkoitetaan toteutustapaa, jossa keskeiset sidosryhmät ja toimijat vastaavat hankkeen suunnittelusta ja toteuttamisesta yhdessä yhteisellä organisaatiolla ja jakavat projektiin liittyviä riskejä. Allianssin alussa määritellään yhteiset tavoitteet. Jos tavoitteet ylitetään, kaikki osapuolet hyötyvät. Jos niitä ei saavuteta, kustannukset tai sanktiot koskevat kaikkia.</p> <p>Suurissa ja monimutkaisissa (usein infran toteuttamista sisältävissä) hankkeissa käytetty allianssimalli on sellaisenaan raskas menettely bussiliikenteen hankintaan, mutta kevennetty sovellus siitä voi olla mahdollinen. Olennaista on, että sekä tilaajalla että liikennöitsijällä on taloudellinen intressi palvelun kehittämiseen.</p>

2.3. Joukkoliikenteen hankintamallit Suomessa

Viranomaisen joukkoliikennehankinnassa tulee soveltaa Erityisalojen hankintalakia¹, kun hankinnan arvo ylittää EU:n kynnysarvon (1.1.2024 alkaen 443 000 €²). Hankinnan arvoon lasketaan mukaan koko sopimuskauden arvioitu hankintahinta (ml. optiovuodet), ja kynnysarvo ylittyy siten kaikissa LSL:n nykyisissä liikennehankinnoissa. Kynnysarvon alittaviin hankintoihin sovelletaan yleistä Hankintalakia³.

Suomessa viranomaiset hankkivat joukkoliikennettä yleensä **avoimella menettelyllä**. Siinä hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen ja asettaa samalla saataville tarjouspyynnön. Tarjouksen voivat tehdä kaikki halukkaat toimittajat. Ennen tarjousten jättöä tarjoajat voivat kysyä tarkennuksia tarjouspyynnöstä ja tilaaja julkaisee lisätietokysymysten vastaukset kootusti kaikkien saataville. Tarjoukset jätetään kerralla, ilman erillisiä neuvotteluja, ja ne arvioidaan etukäteen ilmoitettujen kriteerien perusteella.

Ruotsissa joukkoliikenneviranomaiset käyttävät hankinnassa yleisemmin neuvottelumenettelyä. Neuvottelumenettelyä käytetään myös esimerkiksi allianssimallin hankinnoissa. **Neuvottelumenettelyssä** hankintayksikkö julkaisee hankintailmoituksen, johon toimittajat voivat pyytää saada osallistua. Osallistumishakemusten perusteella hankintayksikkö valitsee tarjoajat, joiden kanssa se neuvottelee hankintasopimuksen sisällöstä ja ehdoista ennen lopullisen tarjouspyynnön julkaisemista. Tarjoajiksi

hyväksyttävät ehdokkaat on valittava noudattamalla hankinta-ilmoituksessa esitettyjä soveltuvuuden vähimmäisvaatimuksia sekä arviointiperusteita. Ehdokkaita on kutsuttava menettelyyn hankinnan kokoon ja laatuun nähden riittävä määrä todellisen kilpailun varmistamiseksi.

Erityisalojen hankintalaissa ei ole tarkempia säännöksiä siitä, miten neuvottelumenettely on toteutettava ja mistä seikoista neuvotteluja voidaan käydä. Neuvottelumenettelyn käytölle ei ole myöskään säädetty erityisiä edellytyksiä eikä sen käyttöä tarvitse erikseen perustella.

Ruotsissa neuvottelumenettelyä on käytetty siten, että tilaaja on hankintailmoituksessa ilmoittanut minimivaatimukset liikenteelle ja neuvotteluvaiheessa liikennöitsijät ovat voineet esittää ehdotuksiaan palvelutason nostamiseksi. Liikennöitsijöiden ideat palvelun kehittämiseksi ovat olleet tarjousten vertailuperuste tarjotun hinnan ohella.⁴

¹ Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1398/2016)

² <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/kynnysarvot>

³ Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista (1397/2016)

⁴ Linja-autoliitto/WSP, 2023. Ruotsin ja Suomen joukkoliikenteen järjestämistapojen ja toimintamallien vertailu.

3. Mitä eri järjestämistavat tarkoittaisivat Lahdelle?

3.1. Tarkasteltujen mallien esittely

Benchmark-tarkastelujen ja työlle asetettujen tavoitteiden perusteella tunnistettiin kuusi erilaista joukkoliikenteen järjestämistapaa, jotka otettiin tarkempaan tarkasteluun:

- 1. Kehitetty bruttomalli:** Nykyisen bruttomallin kehittäminen mm. hankintaprosessin ja sopimusyhteistyön osalta. Tavoitteena on hyödyntää palvelun suunnittelussa ja kehittämisessä enemmän liikennöitsijöiden osaamista.
- 2. Allianssimalli:** Muodostetaan iso liikennöintikohde (tai kohteita), jonka liikenne toteutetaan allianssimallilla bruttoperusteisesti. Muu liikenne kilpailutetaan tarvittaessa bruttomallilla.
- 3. Nettomalli:** Muodostetaan LSL-alueelle muutama suuri alueellinen kokonaisuus, joiden liikenne hankitaan alueellisina käyttöoikeussopimuksina.
- 4. Markkinaehtoinen malli:** Luovutaan PSA-liikenteen järjestämisestä, jolloin markkinaehtoisesti toteutuu todennäköisesti kaikkein kannattavimmat

vuorot. Viranomainen hankkii täydentävää liikennettä välttämättömien yhteyksien toteuttamiseksi.

5. Joukkoliikenteen tuottaminen osin kaupungin omana tuotantona:

Perustetaan kaupungin omistama sidosyksikkö (esimerkiksi tytäryhtiö), jolta tilataan osa joukkoliikenteen operoinnista. Muu liikenne kilpailutetaan.

6. Kaupungin hallinnoima kalusto:

Hankitaan kaupungille omaa kalustoa, joka luovutetaan kilpailutetulle liikennöitsijälle liikennöintiä varten. Lisäksi hankitaan mm. kaluston huoltosopimus ja varikko. Muu liikenne kilpailutetaan kuten nykyisin.

Seuraavilla sivuilla kuvataan tarkemmin, mitä eri mallit tarkoittaisivat LSL:n kannalta ja miten ne eroavat nykyisin käytössä olevasta bruttomallista. Mallien käyttöönoton vaikutuksia arvioidaan tarkemmin luvussa 4 ja toteutuspolkuja luvussa 5.



Lassi Häkkinen /
Lahden kaupunki

3.2. Kehitetty bruttomalli liikenteen hankinnassa

Mitä tarkoittaisi LSL:n kannalta?

Kehitetään nykyistä hankinta- ja sopimusmallia niin, että liikenteen suunnittelua ja kehittämistä tehdään aiempaa enemmän vuorovaikutuksessa liikennöitsijöiden kanssa.

Hankinnassa voidaan ottaa käyttöön kevennetty neuvottelumenettelymalli, jossa liikennöitsijöiden kanssa neuvotellaan tarjouspyynnön ja sopimuksen sisällöstä ja tämän pohjalta viimeistellään lopullinen tarjouspyyntö. Neuvottelun aiheina voivat olla esimerkiksi kalustovaatimukset, yhteistyön tavat, bonus- ja sanktiokäytännöt sekä muut sopimusehdot. Neuvottelujen laajuudesta riippuen tilaaja voi joutua maksamaan neuvotteluvaiheesta liikennöitsijöille korvauksen.

Tarjousten arvioinnin laatupisteytystä kehitetään, jotta liikennöitsijät pystyvät erottautumaan pelkän hinnan ja kaluston laadun sijaan myös palvelun laadulla ja luotettavuudella. Laatupisteitä voisi saada esimerkiksi korkeasta asiakastyytyväisyyden tasosta referenssi-kohteissa tai korkeampaan asiakastyytyväisyyden tasoon sitoutumisesta. Pisteitä voisi antaa myös liikennöitsijän suunnitelmasta tilaajan määrittämien laatutavoitteiden täyttämiseksi.

Sopimuksen aikana tilaaja ja liikennöitsijä kokoontuvat palvelun seurantakokouksiin nykyisin lähes

kuukausittain. Yhteistyötä kehitetään niin, että liikennöitsijöiden osaamista ja ideoita pystytään hyödyntämään nykyistä paremmin liikenteen suunnittelussa. Palavereissa keskitytään palvelun kehittämiseen ja muutostarpeiden ratkaisemiseen yhdessä. Myös esimerkiksi suunnittelijoiden välisiä tapaamisia voidaan lisätä. Liikennöitsijöitä kannustetaan esittämään ehdotuksia kustannustehokkuutta parantavista tai matkustajamäärää kasvattavista toimenpiteistä. Hyvistä ehdotuksista voidaan palkita esimerkiksi ylimääräisellä kertapalkkiolla.

Bonuksia ja sanktioita kehitetään, jotta liikennöitsijällä on taloudellinen kannuste laadukkaan palvelun tuottamiseen. Kannusteissa pyritään mahdollisimman tehokkaaseen vaikuttavuuteen ja siihen, että ne kohdistuvat asioihin, joihin liikennöitsijän toiminta suoraan vaikuttaa. Nykyinen asiakastyytyväisyys-tutkimukseen perustuva bonus mittaa hyvin liikennöitsijän toimintaa, mutta sen suuruutta voisi mahdollisesti vielä kasvattaa, jotta se sitouttaisi paremmin palvelun kehittämiseen. Liikennöinnin toimivuutta tulisi tarkastella isossa kuvassa dataa hyödyntämällä ja avata seurantadata myös liikennöitsijöille, kuten LSL on jo tehnytkin. Näin taloudelliset seuraukset ovat läpinäkyviä ja ennustettavia, ja niiden käsittely on mahdollisimman automaattista ja nopeaa.

Miten eroaa LSL:n nykymallista?

Yhteistyö liikennöitsijän kanssa lisääntyy. Liikennöitsijöiden osaamista hyödynnetään nykyistä enemmän sekä hankintavaiheessa että sopimusliikenteen kehittämisessä. Hankintoihin kehitetään laatupisteytystä.

Bonuksia, sanktioita ja sopimusvalvontaa kehitetään ohjaamaan liikennöitsijää tehokkaasti kohti tilaajan asettamia tavoitteita.

Malli voidaan ottaa käyttöön eriasteisena: se voi tarkoittaa pieniä parannuksia nykymalliin tai merkittävämpää yhteistyön ja taloudellisen kannustavuuden lisäämistä. Pisimmälle vietynä malli voi olla lähellä kevennettyä allianssimallia (ks. seuraava sivu).

Missä malli on nykyisin käytössä?

Bruttomallia pyritään kehittämään jatkuvasti ainakin isommissa kaupungeissa. Esimerkiksi Tampere on parhaillaan kehittämässä laadun huomioimista hankinnoissa. Kehitetty bruttomalli sisältää myös Ruotsin ”kumppanuusmallin” piirteitä (ks. liite 3).

3.3. Allianssimalli liikenteen hankinnassa

Mitä tarkoittaisi LSL:n kannalta?

Allianssimalli on vahvimmissaan vaativissa, riskialttiissa ja pitkäkestoisissa hankkeissa, joissa tiiviillä allianssiosapuolten yhteistyöllä ja yhteisellä kehittämisellä voidaan saavuttaa muita toteutusmalleja laadukkaampia tuloksia. Tällaisia ovat esimerkiksi infrarakentamista sisältävät raitiotieallianssit. Malli on hallinnollisesti työläs ja vaatii perustamisvaiheessa paljon aikaa ja resursseja neuvotteluihin sekä allianssimallin tulosten määrittelyyn.

Viranomaisvetoisen linja-autoliikenteen järjestämisen toimintaympäristö on vakiintunut kaupunkiseuduilla mm. viranomaisten kilpailuttamien pitkien liikennöintisopimusten ansiosta. Linja-autoliikenteen kustannusrakenne ja investointitarve ovat myös pienempiä ja muutosten tekeminen joustavampaa kuin raitiotieliikenteessä. Allianssimalli ei siten perinteisessä muodossaan tuo odotettua lisäarvoa linja-autoliikenteen järjestämiseen.

Allianssimallia voisi soveltaa LSL-liikenteessä kevennetyksi, mutta se edellyttäisi todennäköisesti nykyistä suurempien liikennöintikohteiden muodostamista. Mallin käyttöönotto vaatisi uuden hankinta-, sopimus- ja toteutusmallin kehittämistä Lahden linja-autoliikenteen tarpeita vastaavaksi.

Malli tarkoittaisi isoa uudistusta tekemiseen, kun nykyisestä tarkasti sovitusta vastuunjaosta siirryttäisiin malliin, jossa tilaaja ja liikennöitsijä osallistuvat liikenteen suunnitteluun tasavertaisina kumppaneina jakaen sekä onnistumisen hyödyt että epäonnistumisen riskit. Lopullinen päätösvalta liikenteen suunnittelusta on kuitenkin tilaajalla. Allianssissa ei kirjata sopimukseen kaikkia asioita, vaan paras malli etsitään keskustelemalla ja yhdessä sopimalla, esimerkiksi Tampereen ratikan liikennöinnin osalta kahden viikon välein pidettävissä projektikokouksissa.

Malli ohjaa taloudellisin kannustein osapuolia palvelun toteuttamiseen mahdollisimman kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. Osapuolet sopivat etukäteen kustannusten tavoitetason, jonka alittamisesta palveluntuottaja saa palkkioprosentin. Kirjanpito on avointa. Yhdessä määriteltyjen laatumittareiden perusteella liikennöitsijä voi saada palkkion päälle bonusta tai menettää sanktiona palkkion.

Allianssimalli mahdollistaa nykyistä bruttomallia helpommin muutosten tekemisen reitteihin ja aikatauluihin sopimuksen aikana, sillä ajettavan liikenteen sisällöstä voidaan sopia esimerkiksi vuosittain sopimuksen muutosehdot sekä kaluston ja kuljettajien saatavuus huomioiden.

Miten eroaa LSL:n nykymallista?

Liikenteen suunnittelu ja kehittäminen muuttuu tilaajavetoisesta mallista tasavertaisen kumppanuuden suuntaan. Liikennöitsijän kanssa tehdään yhteistyötä ja pidetään kokouksia paljon nykyistä tiiviimmin. Liikennöitsijän taloudelliset kannusteet kasvavat. Tilaaja pitäisi edelleen lipputulot, mutta liikennöintikorvauksen muodostuminen muuttuisi. Malli vaatii osapuolilta enemmän aikaa ja resursseja toiminnan hankinta- ja käynnistysvaiheessa. Myös palvelun toteutusvaiheen resursointi muuttuisi.

Missä malli on nykyisin käytössä?

Allianssimalli on nykyisin käytössä Tampereen raitieliikenteen operoinnissa, jossa operaattorina on VR. Lisäksi Tampereen sopimus oman bussituotannon liikennöinnistä sisältää allianssimallin piirteitä, mutta ilman taloudellisia kannusteita (ks. liite 3). Muuten allianssimallia ei ole käytetty bussiliikenteen hankinnoissa.

3.4. Nettomalli liikenteen hankinnassa

Mitä tarkoittaisi LSL:n kannalta?

Netto- eli käyttöoikeusmallissa liikennöitsijä pitää lipputulot, jolloin tällä on merkittävä taloudellinen kannuste palvelun laadun kehittämiseen. Nettomallia voi pitää bruttomallin ja markkinaehtoisin mallin välimuotona. Nettomalli ei ole ollut tyypillisesti käytössä suurten tai keskisuurten kaupunkien liikenteessä. Viime vuosina muussakin liikenteessä (esim. ELY-keskusten hankinnat) on siirrytty yhä enemmän bruttomalliin, sillä liikennöitsijät eivät ole olleet valmiita ottamaan lipputuloriskiä eli kantamaan riskiä lipputulojen mahdollisesta laskusta sopimuskauden aikana.

Nettomalli voisi toimia parhaiten suuren alueellisen kokonaisuuden kilpailuttamisessa siten, että liikennöitsijälle annetaan laajat mahdollisuudet vaikuttaa palvelun järjestämiseen. Tilaaaja määrittää palvelulle minimivaatimukset, ja liikennöitsijä voi muilta osin järjestää palvelun haluamallaan tavalla liiketaloudellista voittoa hakien. Esimerkiksi Seinäjoella alueellisen käyttöoikeussopimuksen liikennöitsijä vastaa liikenteen operoinnin lisäksi muun muassa aikataulu- ja reittisuunnittelusta, lippukaupasta, matkustaja-informaatiosta, markkinoinnista ja asiakaspalvelusta.

LSL-liikennettä ajetaan nykyisin noin 100 autolla. Yhtenä kokonaisuutena kilpailuttamalla tämä olisi todella suuri kohde ja vain harvalla toimijalla olisi edellytyksiä osallistua sen kilpailutukseen. Samalla koko

seudun liikenne annettaisiin yhden toimijan käsiin, mikä heikentäisi kilpailun edellytyksiä pitkälle tulevaisuuteen.

Kilpailun kannalta seutu tulisi siis jakaa useampaan alueelliseen käyttöoikeuskohteeseen, mutta tämän käytännön toteutus olisi vaikeaa. Seudun liikenteestä ei ole helposti erotettavissa selkeitä alueellisia kokonaisuuksia, sillä lähes kaikki seutulinjat palvelevat myös Lahden sisäistä liikennettä, mikä on kustannustehokkuuden näkökulmasta järkevää. Alueen jakaminen käyttöoikeuskohteiksi tarkoittaisi siten merkittäviä linjastomuutoksia, jotka eivät välttämättä olisi kokonaisuuden kannalta järkeviä. Koko LSL-liikenteen sijaan alueellisten käyttöoikeussopimusten käyttöönotto voisi olla mahdollinen malli kuntien sisäisillä koululaislinjoilla, jotka ovat tyypillisesti seutuliikenteestä melko erillisiä kokonaisuuksia. Tällöin muu liikenne järjestettäisiin edelleen bruttomallilla.

Mallin haasteena on liikenteen kokonaisuuden yhtenäisyys. Jos liikennöitsijät järjestävät itse lippukaupan ja matkustajainformaation, seudulle muodostuu sirpaleinen järjestelmä, jossa matkustaja voi joutua hakemaan tietoa ja ostamaan lippuja eri järjestelmistä. Jos taas seudullisen yhtenäisyyden vuoksi tehtäviä jätetään tilaaajan vastuulle, liikennöitsijän mahdollisuudet vaikuttaa liikenteeseen vähenee, ja samalla koko nettomallin mielekkyys vähenee.

Miten eroaa LSL:n nykymallista?

Tilaaaja ei saisi enää lipputuloja, vaan ne jäisivät liikennöitsijälle. Tilaaaja maksaisi liikennöitsijälle kuukausittain vakiona pysyvää käyttöoikeuskorvausta. Tilaaajan resurssitarve vähenee, kun suunnittelu- ja järjestämisvastuuta siirretään liikennöitsijälle. Hankinta on kuitenkin suunniteltava hyvin huolellisesti, jotta minimivaatimukset tulee määritetyksi riittävän tarkasti ja oikein.

Missä malli on nykyisin käytössä?

Alueellinen käyttöoikeussopimus on käytössä Seinäjoen ja Hyvinkään paikallisliikenteessä. Myös ELY-keskukset ovat käyttäneet osin alueellisia käyttöoikeussopimuksia.

3.5. Markkinaehtoinen malli

Mitä tarkoittaisi LSL:n kannalta?

Markkinaehtoisessa liikenteessä liikennöitsijät järjestävät palvelun täysin liiketaloudellisin edellytyksin ja päättävät kaikesta, kuten reiteistä, vuorotarjonnasta, kalustosta, lipputyypeistä ja lipunhinnoista sekä matkustajainformaatiosta. Viranomaisen ei maksa liikenteen järjestämisestä.

Markkinaehtoista liikennettä ajetaan Suomessa kaupunkien välisessä kaukoliikenteessä sekä yksittäisillä työmatkalaisia, opiskelijoita ja koululaisia palvelevilla reiteillä kaupunkiseuduilla (esim. Sysmän yhteydet). Markkinaehtoisen liikenteen määrä on kuitenkin merkittävästi vähentynyt 2020-luvulla koronapandemian ja liikenteen kustannusten nousun vuoksi¹, eikä täysin markkinaehtoista mallia voi pitää seudulla realistisena mallina. Jos viranomaisen järjestämästä liikenteestä luovuttaisiin, saattaisi kaikkein kannattavimmille yhteyksille muodostua jotakin markkinaehtoista tarjontaa – todennäköisesti nykyistä kalliimmilla lipunhinnoilla. Muut yhteystarpeet kuntien/viranomaisen olisi hankittava täydentävinä ostoina, jotta riittävä palvelutaso ja välttämättömät yhteystarpeet toteutuisivat.

Jos tilaaja haluaa edistää markkinaehtoisen liikenteen toteutumista seudulla, se voi käydä markkinavuoropuhelua liikennöitsijöiden kanssa kilpailutusten valmistelun yhteydessä ja selvittää näiden kiinnostusta

liikennöidä yhteyksiä markkinaehtoisesti. Lisäksi liikenteen yksinoikeuksista luopumisella voidaan antaa mahdollisuus markkinaehtoisen liikenteen kehittymiselle.

Tilaaja voi myös tehdä markkinaehtoisen liikenteen kanssa yhteistyötä esimerkiksi HSL:n U-liikenteen kaltaisella järjestelyllä. HSL-alueen ulkopuolelta tulevilla markkinaehtoisilla linjoilla kelpaavat HSL:n lipputuotteet, jos matka alkaa ja päättyy HSL-alueen sisällä. HSL maksaa sen lipuilla tehdyistä matkoista liikennöitsijälle nousukorvauksen. Lahden seudulla tämä voisi olla mahdollinen malli esimerkiksi Heinolassa pysähtyvillä valtatie 4:n kaukoliikenneyhteyksillä, mutta on epävarmaa, olisiko liikennöitsijöillä tähän kiinnostusta.

Markkinaehtoisen liikenteen lisääntymisen myötä liikennettä järjestäisi seudulla useampi toimija, mikä aiheuttaisi riskin järjestelmän sirpaloitumisesta. Tämä tarkoittaisi matkustajalle vaikeaselkoisuutta, sujumattomia matkaketjuja ja eri toimijoiden lipputuotteita tarvitsevalle kalliita lippuja. Tilaajalla ei olisi mahdollista vaikuttaa tarjottavan palvelun lipunhintoihin tai laatuun. Markkinaehtoisesti toteutuisivat kaikkein kannattavimmat vuorot, jolloin viranomaisen lipputulot vähenisivät ja hankittavan liikenteen kustannukset kasvaisivat tehottomampien autokiertojen myötä.

Miten eroaa LSL:n nykymallista?

Jos nykyistä suurempi osa LSL-alueen liikenteestä toteutuisi markkinaehtoisesti, tilaajan ei olisi mahdollista suunnitella liikennettä enää nykyisenkaltaisena kokonaisuutena eikä vaikuttaa markkinaehtoisen liikenteen palvelun laatuun tai lipunhintoihin. Markkinaehtoisesti toteutuvan liikenteen osalta tilaajan työmäärä vähenee, mutta sirpaleisen liikenteen suunnittelu ja järjestäminen voi olla nykyistä työläämpää ja kalliimpaa. Liikenteen ennustamattomuus voi myös aiheuttaa tilaajalle yllättäviä lisätöitä ja kustannuksia, sillä markkinaehtoisen liikenteen tarjonta voi päättyä 60 päivän ilmoitusajalla (liikennepalvelulaki 179 §). Markkinaehtoisesti toteutuisi kaikkein kannattavin liikenne, jolloin viranomaisen lipputulot vähenisivät.

Missä malli on nykyisin käytössä?

Joillakin työmatkalaisia, opiskelijoita ja koululaisia palvelevilla reiteillä kaupunkiseuduilla, esimerkkinä Sysmän liikenteet. Yleinen malli kaukoliikenteessä. Ollut pitkään vallitseva malli Iso-Britannian kaupunkiliikenteissä, mutta sielläkin ollaan siirtymässä takaisin viranomaisvetoisempaan malliin.

¹ <https://tieto.traficom.fi/fi/tilastot/liikenteen-palvelujen-muutostrendit>

3.6. Joukkoliikenteen tuottaminen osin kaupungin omana tuotantona

Mitä tarkoittaisi LSL:n/Lahden kaupungin kannalta?

Perustetaan Lahden kaupungin omistama sidosyksikkö, jolta LSL tilaa osan (esim. 30 %) joukkoliikenteen operoinnista. Muu osa liikenteestä kilpailutetaan ja järjestetään kuten nykyisin. Kaupungin omistama sidosyksikkö ei osallistu kilpailutuksiin. Kaupungin omalla tuotannolla liikennöidään ensisijaisesti Lahden sisäisiä linjoja.

Sidosyksikkö voi olla liikelaitos tai tytäryhtiö. Liikelaitos on osa kaupungin organisaatiota ja taloutta, kun taas tytäryhtiö on itsenäinen oikeushenkilö, johon kaupunki käyttää omistajaohjausta. Tytäryhtiön toiminta raportoidaan osana kaupungin konsernitilinpäätöstä.

Sidosyksikkö vastaa tilatun liikenteen operoinnista, kuljettajien työsuhteista, kalustosta ja sen huollosta sekä varikosta. Tehtävien osalta voidaan sopia yhteistyöstä. Esimerkiksi kalustohankinnoissa voidaan hyödyntää tilaajan yleistä hankintaosaamista yhdistettynä liikennöitsijän erityiseen kalusto-osaamiseen.

Itsenäisesti toimivan varikon minimikokona pidetään noin 30 autoa. Tämä tarkoittaisi noin 30 % LSL:n

nykyisestä liikenteestä. Oma tuotanto vähentää kilpailutettavan liikenteen määrää ja siten sen houkuttelevuutta yksityisten liikennöitsijöiden näkökulmasta. Siksi oman tuotannon kokoa ei todennäköisesti kannattaisi kasvattaa tätä suuremmaksi.

Oman tuotannon liikennöinti järjestetään tilaaja-tuottaja-mallilla samalla periaatteella kuin kilpailutetussa liikenteessä. Tilaaja ja sidosyksikkö laativat sopimuksen, jossa määritellään roolit, vastuut ja palveluntuotannon hinnat. Hankintamallina on bruttomalli, eli liikennöitsijälle maksetaan toteutuneiden suoritteiden ja yksikköhintojen mukainen liikennöintikorvaus. Lipputulot kuuluvat tilaajalle. Liikennöintikorvauksen tulisi kattaa oman tuotannon toimintakulut, mutta sidosyksikön ei tarvitse tavoitella voittoa.

Oman tuotannon kanssa laadittavat sopimukset ovat pääosin samansisältöisiä kuin kilpailutetussa liikenteessä. Muutoksista ja erilaisista kokeiluista voidaan kuitenkin sopia kilpailutettua liikennettä joustavammin.

Miten eroaa LSL:n nykyisestä?

Nykyisin koko LSL:n järjestämä liikenne kilpailutetaan ja hankitaan yksityisiltä liikennöitsijöiltä. Malli edellyttäisi uuden sidosyksikön perustamista ja rahoitusta toiminnan käynnistämiseen, kuten kaluston hankintaan, tiloihin ja IT-järjestelmiin sekä henkilökunnan palkkaamiseen (kuljettajat, asiantuntijat, johto). Oma tuotanto lisäisi joustavuutta liikenteen järjestämiseen ja vähentäisi siten tarvetta kalliiden suoratilauksen tekemiseen äkillisissä muutostarpeissa.

Missä malli on nykyisin käytössä?

Esimerkiksi Tampereella ja Turussa on kaupungin omistamat tytäryhtiöt, joilta viranomaisena tilaa osan (Tampereella n. 30 % ja Turussa 17 %) viranomaisen järjestämästä liikenteestä kilpailuttamatta (ks. lisää liite 3). Tukholmassa päätettiin syyskuussa 2025, että Sigtuna/Upplands Väsbyn kohde (noin 100 autoa) aletaan liikennöidä omalla tuotannolla kesäkuusta 2029 alkaen.¹

3.7. Kaupungin hankkima oma kalusto

Mitä tarkoittaisi LSL:n/Lahden kaupungin kannalta?

Kaupunki hankkii omaa bussikalustoa, joka luovutetaan kilpailutettujen liikennöitsijöiden käyttöön sopimuksen mukaista liikennöintiä varten. Kaupunki voi joko omistaa kaluston itse tai ulkoistaa omistuksen rahoitusleasing-yhtiölle. Kaluston hankinnan lisäksi kaupungin on järjestettävä autojen huolto ja varikko.

Liikennöintisopimuksen lisäksi tulee laatia:

1. Kaluston hankinta- ja huoltosopimus. Sopimuskumppanina ajoneuvovalmistaja tai - jälleenmyyjä.
2. Kaluston rahoitusleasingsopimus, mikäli kalusto hankitaan rahoitusleasingin kautta. Sopimuskumppanina rahoitusyhtiö.
3. Muut tarvittavat sopimukset, kuten varikon vuokraussopimus ja sopimukset sähkön ja lataus-infran rakentamisesta.

Kaupungin tulisi todennäköisesti hankkia noin 30 autoa, mitä pidetään itsenäisesti toimivan varikon minimikokona. Vaihtoehtona on, että myös yksityiset liikennöitsijät voisivat hyödyntää samaa varikkoa, jolloin kaupungin hankkiman kaluston määrä voisi olla pienempi. Tähän liittyy kuitenkin paljon ratkaistavia

kysymyksiä mm. liikennöitsijöiden tarpeisiin ja tasapuoliseen kohteluun liittyen (ks. sivu 53).

Jos kaupunki hankkisi 30 autoa, se tarkoittaisi noin 30 prosenttia LSL-liikenteestä. Muu liikenne kilpailutettaisiin kuten nykyisin.

Jos tilaaja luovuttaa liikennöitsijän käyttöön kaluston ja varikon, liikennöitsijän rooli kapenee henkilöstön hallintaan: liikennöitsijän vastuulle jää kuljettajien palkkaaminen ja työsuhteet sekä työvuorojen suunnittelu ja optimointi.

Oman kaluston hankinta voi olla perusteltua, jos halutaan tukea pienten paikallisten liikennöitsijöiden edellytyksiä osallistua kilpailutuksiin, sillä pienillä toimijoilla ei välttämättä ole mahdollisuutta hankkia esimerkiksi uusia sähköbusseja. Kaupungin hankkimaa kalustoa voi hyödyntää myös esimerkiksi uuteen käyttövoimaan siirryttäessä, sillä siten kaupunki voi ottaa vastuulleen kalustoon liittyviä riskejä, kuten kaluston arvonaleneminen ja teknologian vanheneminen.

Miten eroaa LSL:n nykymallista?

Malli edellyttää kaupungilta useampien hankintojen tekemistä ja sopimusten ylläpitoa kuin nykyinen malli, jossa liikennöitsijä vastaa kalustosta ja varikosta. Tilaajan työmäärä ja vastuut siis kasvavat. Lisäksi malli edellyttää tilaajalta uudenlaista osaamista esimerkiksi eri kalustovaihtoehdoista.

Omaan kalustoon ja varikkoon liittyvät kustannukset muodostavat kaupungille uuden kustannuserän. Liikennöitsijälle maksettava korvaus puolestaan pienenee.

Missä malli on nykyisin käytössä?

Vaasa on hankkinut rahoitusleasing-sopimuksella omia biokaasubusseja. Hankinnalla on haluttu tukea kaupungin kiertotalousklusteria, jonka lopputuotteena syntyvää liikennemetaania hyödynnetään kaluston polttoaineena.

3.8. Tiivistelmä järjestämistapamalleista

	Bruttomalli (nykymalli)	Kehitetty bruttomalli	Allianssimalli	Nettomalli	Markkinaehtoinen	Osittainen oma tuotanto	Oma kalusto
Järjestämisvastuu	Tilaaajalla. Tilaaaja pitää lipputulot.	Tilaaajalla. Tilaaaja pitää lipputulot.	Tilaaajalla. Tilaaaja pitää lipputulot.	Tilaaajalla. Liikennöitsijä pitää lipputulot.	Liikennöitsijällä. Liikennöitsijä pitää lipputulot.	Tilaaajalla. Tilaaaja pitää lipputulot.	Tilaaajalla. Tilaaaja pitää lipputulot.
Toteutusvastuu	Tilaaaja vastaa kokonaisuudesta. Liikennöitsijä vastaa liikennöinnistä.	Tilaaaja vastaa kokonaisuudesta. Liikennöitsijä vastaa liikennöinnistä.	Allianssi vastaa kokonaisuudesta.	Tilaaaja vastaa kokonaisuudesta ja asettaa palvelulle minimivaatimukset. Liikennöitsijä vastaa palvelun toteutuksesta ja kehittämisestä.	Liikennöitsijä vastaa kokonaisuudesta.	Tilaaaja vastaa kokonaisuudesta. Kaupungin sidosyksikkö vastaa liikennöinnistä.	Tilaaaja vastaa kokonaisuudesta sekä kalustosta ja varikosta. Liikennöitsijä vastaa kuljettajatyöstä.
Tilaaajan tehtävät	Viranomaistehtävät. Liikenteen suunnittelu, hankinta ja sopimusvalvonta, järjestelmät, markkinointi, asiakaspalvelu.	Kuten bruttomallissa, mutta liikennöitsijän rooli kasvaa suunnittelussa ja kehittämisessä.	Viranomais-tehtävät. Muut tehtävät sovitaan allianssin osapuolten kesken.	Viranomaistehtävät. Palvelun vaatimusten asettaminen ja sopimusvalvonta.	Ei tehtäviä. Tarvittaessa hankkii täydentävää liikennettä.	Kuten bruttomallissa. Sidosyksikön kanssa on kuitenkin mahdollista sopia myös muunlaisesta tehtävien jakamisesta ja yhteistyöstä.	Bruttomallin tehtävien lisäksi kaluston hankinta, huolto ja sopimukset sekä varikkotoiminnot.
Liikennöitsijän tehtävät	Liikenteen operointi, kuljettajien työsuhteet ja koulutus, kaluston hankinta ja huolto sekä varikkotoiminnot.	Kuten bruttomallissa, mutta liikennöitsijän rooli kasvaa suunnittelussa ja kehittämisessä.	Liikenteen operointi ja muut allianssissa sovitut tehtävät.	Vastaa yleensä kaikesta viranomaistehtäviä lukuun ottamatta.	Vastaa kaikesta.	Kuten bruttomallissa, mutta liikennöitsijä kaupungin omistama. Mahdollista sopia myös muunlaisesta tehtävien jakamisesta ja yhteistyöstä tilaaajan kanssa.	Kuljettajatyö ja koulutus.
Hankinnan työläys tilaajalle	Vaatii huolellista valmistelua.	Neuvottelumenettely hieman työlämpi, hankinnan ja sopimusten kehitystyö vaatii aikaa kertaluontoisesti.	Lisää merkittävästi työmäärää.	Kuten bruttomallissa tai hieman keveämpi.	Ei tehtäviä tilaajalle (ellei tehdä täydentäviä hankintoja).	Perustaminen on työlästä. Sen jälkeen työmäärä on bruttomallia pienempi.	Lisää työmäärää.

4. Vaikutusten arviointi

4.1. Yhteenveto järjestämistapojen vaikutuksista

Tässä luvussa arvioidaan, **millaisia vaikutuksia eri järjestämismalleilla olisi tilaajan, LSL-alueen ja osin Lahden kaupungin näkökulmasta**. Työn lähtökohtana on ollut järjestämistapojen tarkastelu erityisesti kustannustehokkaan kannalta. Samalla on kuitenkin haluttu ottaa huomioon vaikutukset mahdollisimman laajasti Lahden kaupunkia ja seutua koskevien tavoitteiden ja veloitteiden näkökulmasta. Kutakin järjestämistapaa arvioidaan **seuraavista näkökulmista**:

- Vaikutukset järjestämistavoihin, tilaajan henkilöstöressin tarve
- Kaupunkien ja kuntien mahdollisuudet vaikuttaa joukkoliikenteeseen
- Vaikutukset hankinnan työläyteen
- Vaikutukset hankinnan riskeihin ja mahdollisuuksiin (ml. kilpailun edellytykset)
- Vaikutukset joukkoliikenteen palvelutasoon, laatuun ja houkuttelevuuteen
- Vaikutukset ilmasto- ja ympäristötavoitteiden saavuttamiseen
- Vaikutukset alueen veto- ja pitovoimaan
- Vaikutukset kustannuksiin
- Vaikutukset matkustajamääriin.

Järjestämistavan muutos vaikuttaisi suoraan erityisesti hankintojen edellyttämään työmäärään sekä hankintojen riskeihin ja mahdollisuuksiin sekä kilpailun edellytyksiin. Järjestämistapa vaikuttaa myös merkittävästi kustannusten muodostumiseen, järjestämistavoihin sekä joukkoliikenteen palvelutasoon ja houkuttelevuuteen.

Seuraavan sivun yhteenvetotaulukossa on tiivistelmä mallien positiivisista ja negatiivisista vaikutuksista tilaajan (LSL) näkökulmasta. Muutosta verrataan kunkin osatekijän osalta nykyiseen liikenteen järjestämistapaan eli bruttomalliin.

Vaikutusten arvioinnin yhteenvetona voi todeta, että kehitetyllä bruttomallilla voidaan tuottaa joukkoliikennepalvelua laadukkaasti kaikkein kustannustehokkaimmin ja vähäisimmällä riskillä. Heikoiten järjestämismalleista palvelisi puolestaan markkinaehtoinen malli, joka poistaa hankintatehtävät ja kustannukset, mutta todennäköisesti heikentää merkittävästi joukkoliikenteen palvelutasoa ja voi lisätä kalliita täydentäviä hankintoja. Markkinaehtoisella mallilla ei saavutettaisi joukkoliikennestrategian mukaisia tavoitteita.



Taulukossa kuvataan tiivistetysti vaikutuksia koko LSL-alueen kannalta ja **verraten muutosta nykyiseen liikenteen järjestämistapaan (bruttomalliin)**. Vihreän sävyillä on osoitettu, jos malli tuottaisi positiivisia vaikutuksia tilaajan näkökulmasta. Sinisen sävyt kuvaavat tilaajan näkökulmasta negatiiviseksi koettuja vaikutuksia.

Muutos on positiivinen
Muutos on hieman positiivinen
Muutos on hieman negatiivinen
Muutos on negatiivinen

Arvioitava vaikutus	Kehitetty bruttomalli	Allianssimalli	Nettomalli	Markkinaehtoinen malli	Osittainen oma tuotanto	Oma kalusto
Vaikutukset järjestämisvastuisiin, tilaajan henkilöstöresurssin tarve	Ei muutosta nykytilanteeseen	Muuttaa tehtäviä, lisää henkilöstöresurssin tarvetta	Vähentää tilaajan tehtäviä	Poistaa järjestämisvastuun ja tehtävät	Tilaajan tehtävä ei muutu, mutta kaupungille lisää tehtäviä uuden sidosyksikön myötä	Lisää tehtäviä tilaajalle
Kaupunkien ja kuntien mahdollisuudet vaikuttaa joukkoliikenteeseen	Ei muutosta nykytilanteeseen	Voi parantaa	Voi vähentää	Vähentää selvästi	Lisää mahdollisuuksia	Ei muutosta nykytilanteeseen
Vaikutukset hankinnan työläyteen	Lisää hieman työtä	Lisää työtä merkittävästi	Voi vähentää	Poistaa hankintatehtävät	Perustaminen työlästä	Lisää työtä
Vaikutukset hankinnan riskeihin ja mahdollisuuksiin (ml. kilpailun edellytykset)	Voi hieman vähentää riskejä	Lisää riskejä, ei ole käytetty bussiliikenteessä	Voi vähentää tarjousmäärää	Poistaa hankintatehtävät (pl. täydentävät)	Lisää riskejä markkinan kaventuessa	Lisää riskejä, voi vähentää tarjousmäärää
Vaikutukset joukkoliikenteen palvelutasoon, laatuun ja houkuttelevuuteen	Voi parantaa	Parantaa	Heikentää	Heikentää	Voi parantaa, mutta kustannusten kasvun myötä riski säästötarpeille	Ei muutosta nykytilanteeseen
Vaikutukset ilmasto- ja ympäristötavoitteiden saavuttamiseen	Ei muutosta nykytilanteeseen	Ei muutosta nykytilanteeseen	Voi heikentää	Riski merkittävälle heikennykselle	Ei muutosta nykytilanteeseen	Ei muutosta nykytilanteeseen
Vaikutukset alueen veto- ja pitovoimaan	Voi parantaa	Parantaa	Voi heikentää	Riski merkittävälle heikennykselle	Voi parantaa, mutta kustannusten kasvun myötä riski säästötarpeille	Ei muutosta nykytilanteeseen
Vaikutukset kustannuksiin	Ei muutosta nykytilanteeseen	Muuttaa kustannuksia	Lisää todennäköisesti kustannuksia	Poistaa tulot ja kustannukset	Lisää kustannuksia	Voi lisätä kustannuksia
Vaikutukset matkustajamääriin	Voi hieman lisätä	Voi hieman lisätä	Voi hieman vähentää	Vähentää	Voi hieman lisätä	Ei muutosta nykytilanteeseen

4.2. Kehitetty bruttomalli

Nykyisen bruttomallin kehittäminen hankinnan ja sopimusyhteistyön osalta. Lisätään suunnittelu yhteistyötä liikennöitsijöiden kanssa, otetaan mahdollisesti käyttöön neuvottelumenettelymalli ja kehitetään laatupisteytystä, taloudellisia kannusteita sekä valvontaa.

Vaikutukset järjestämisvastuisiin

Roolit ja vastuunjako säilyvät pääosin ennallaan, mutta liikenteen suunnittelussa ja kehittämisessä hyödynnetään nykyistä enemmän liikennöitsijöiden osaamista. Vuorovaikutusta liikennöitsijöiden kanssa lisätään ja esimerkiksi kuukausittain pidettävissä palavereissa keskitytään palvelun kehittämiseen ja muutostarpeiden ratkaisemiseen yhdessä. Avoin yhteistyö luo edellytykset keskinäisen ymmärryksen parantumiselle ja kummankin osapuolen asiantuntijuuden hyödyntämiselle. Liikennöitsijää kannustetaan kustannustehokkuutta ja laatua parantavien innovaatioiden esittämiseen mm. kertapalkkioilla.

Kaupunkien ja kuntien mahdollisuudet vaikuttaa joukkoliikenteeseen

Ei muutosta nykytilaan. Tilaaja päättää reiteistä ja aikatauluista, lipun hinnoista ja liikenteen kokonaisuudesta. LSL suunnittelee liikenteen yhteistyössä kuntien kanssa.

Vaikutukset hankintaan ja kilpailun edellytyksiin

Neuvottelumenettelymallin käyttöönotto mahdollistaa tarjouspyynnön ja sopimuksen muokkaamisen sellaisilla liikennöitsijöiden näkökulmilla, joita tilaaja ei välttämättä osaa huomioida. Tilaajan ei tarvitse laatia tarjouspyyntöä valmiiksi ennen hankintailmoitusta, vaan lopullinen tarjouspyyntö viimeistellään neuvottelujen pohjalta. Liikennöitsijöiden kanssa voidaan neuvotella esimerkiksi kalustovaatimuksista, bonuksista, sanktioista ja seurantamenetelmistä sekä yhteistyön tavoista.

Liikennöitsijän huomioida esimerkiksi kalustovaatimuksista tai autokierrojen tehostamismahdollisuuksista voivat tuoda pieniä kustannussäästöjä, jotka useiden vuosien sopimuskauden aikana muodostuvat merkittäviksi. Neuvottelujen laajuudesta riippuen tilaaja voi joutua maksamaan neuvotteluvaiheesta liikennöitsijöille korvauksen. Neuvottelumenettelymalli vaatii tilaajalta hieman enemmän ajankäyttöä kuin nykyinen avoin ja yksivaiheinen hankintamenettely. Vaihtoehto neuvottelumenettelylle on liikennöitsijöiden kanssa käytävä markkinavuoropuhelu ennen hankintailmoituksen viimeistelyä ja julkaisua.

Bruttomallissa hankintojen valmisteluun on aina varattava aikaa ja asiantuntijatyötä, mutta sopimusten uudistaminen ja esimerkiksi uuden laatupisteytyksen kehittäminen vaatii kertaluontoisesti vielä ylimääräistä asiantuntijaresurssia. Laatupisteytyksen ja taloudellisten kannusteiden perusteet on suunniteltava tarkkaan ja ne on määriteltävä lopullisessa tarjouspyynnössä yksiselitteisesti. Palkkioiden ja sanktioiden on perustuttava asioihin, joihin liikennöitsijä voi toiminnallaan suoraan vaikuttaa. Epäselvät taloudelliset kannusteet muodostavat liikennöitsijälle riskin, joka voi vaikuttaa hinnoitteluun.

Sopimusmallina bruttomalli on vakiintunut ja tuttu toimintamalli sekä tilaajalle että tarjoajille. Hankinta- ja sopimusmallia voidaan kehittää vähitellen kilpailutusten yhteydessä parhaita toimintatapoja etsien, mikä vähentää riskiä kilpailutuksen epäonnistumiselle.

Vaikutukset joukkoliikenteen palvelutasoon, laatuun ja houkuttelevuuteen

Laadun pisteyttäminen tarjousten arvioinnissa antaa jo hankintavaiheessa liikennöitsijöille viestin, että tilaaja edellyttää toiminnalta laadukkuutta. Nykymallissa liikennöitsijöiden välinen hintakilpailu on tiukkaa ja osalla liikennöitsijöistä voi siksi olla vaikeuksia täyttää palvelulle määritetyt minimivaatimukset, kuten kalustovaatimukset. Laadun painoarvon kasvattaminen voi hieman nostaa tarjousten hintatasoa, mutta samalla se parantaa liikennöitsijän edellytyksiä luotettavan ja laadukkaan palvelun tuottamiseen sekä sujuvaan yhteistyöhön koko sopimuskauden ajan.

Riittävän suuruiset, oikein kohdennetut ja tehokkaasti hyödynnetyt taloudelliset kannusteet (bonukset ja sanktiot) motivoivat liikennöitsijää laadukkaan palvelun tuottamiseen tilaajan asettamien laatutavoitteiden mukaisesti.

Tiiviimmällä yhteistyöllä liikennöitsijöiden kanssa (esim. neuvottelumenettely hankinnassa, sopimussyhteistyö palvelun kehittämiseksi) on mahdollista löytää sellaisia uusia toimia, joilla liikenteen kustannustehokkuutta voidaan parantaa. Kustannussäästöjen ansiosta olisi mahdollista lisätä joukkoliikenteen tarjontaa tai varmistaa lipun hintojen pysyminen kohtuullisena.

Säännölliset tapaamiset liikennöitsijän kanssa tarjoavat paikan palvelun kehittämiseen tähtäävien ajatusten esiin nostamiseen ja ongelmakohtien ratkaisemiseen yhdessä.

Vaikutukset ilmasto- ja ympäristötavoitteiden saavuttamiseen

Kaluston osalta kehitetty bruttomalli ei aiheuta muutosta nykytilaan verrattuna. LSL:n viimeaikaisissa hankinnoissa on annettu laatupisteitä uusista sähkö- ja vetyautoista ja maksettu palkkiota päästöttömästi ajetusta liikenteestä. Vaikutusta voisi syntyä sitä kautta, jos mallilla saadaan lisättyä joukkoliikennematkustusta ja kestäväää liikkumista.

Vaikutukset alueen veto- ja pitovoimaan

Hyvät, kohtuuhintaiset ja päästöttömät joukkoliikenneyhteydet toimivat vetovoimatekijänä uusille asukkaille, vaikuttavat yritysten sijoittumispäätöksiin ja ovat imagoetu kaupungille. Joukkoliikenne on olennainen tekijä, kun kaupungit kilpailevat uusista maankäyttöhankkeista. Yhtälaila laadukas joukkoliikennepalvelu toimii pitovoimatekijänä, joka vaikuttaa asukkaiden ja työpaikkojen pysymiseen kaupungissa. Bruttomallin kehittämisellä tavoitellaan entistä laadukkaammin ja tehokkaammin toteutettua joukkoliikennepalvelua, joten malli vaikuttaa kaupungin veto- ja pitovoimaan positiivisesti.

Vaikutukset kustannuksiin

Joukkoliikenteen järjestämisen nettokustannuksiin vaikuttavat tarjonnan määrä, lipputulot ja muut tulot sekä liikennöintikorvausten suuruus eli yksikkökustannukset (linjakilometri ja -tunti, autopäivä). Bruttomallissa tilaaja pystyy vaikuttamaan kustannuksiin optimoimalla tarjonnan määrää ja pyrkimällä lisäämään lipputuloja (esim. tarjonnan optimointi, maksutapojen kehittäminen, lipunhintojen suunnittelu, markkinointi ja tapahtumayhteistyö). Tarjonnan ja tulojen osalta vaikutusmahdollisuudet säilyvät kehitetyssä bruttomallissa nykyisenkaltaisina.

Liikennöintikorvauksiin voidaan pyrkiä vaikuttamaan kuulemalla liikennöitsijöiden näkemyksiä (neuvottelumenettely tai vaihtoehtoisesti markkinavuoropuhelu) ennen lopullisen tarjouspyynnön julkaisua. Neuvotteluissa voidaan käydä yhdessä läpi hankinta-asiakirjojen vaatimuksia ja sopimusehtoja, ja liikennöitsijät voivat esittää niihin muutosehdotuksia, joilla kustannustasoa olisi mahdollista laskea. Liikennöitsijöiden huomioiden perusteella tilaaja pohtii, miten se lopulta haluaa muotoilla vaatimukset ja ehdot tarjouspyyntöön.

Myös sopimuksen aikana tehdään liikennöitsijöiden kanssa tiivistä yhteistyötä, ja esimerkiksi tarjontaan tehtävissä muutoksissa pyritään liikennöitsijän kanssa yhdessä löytämään mahdollisimman tehokkaat ratkaisut.

Nykyymallissa tarjousten arviointi on perustunut pääosin hintaan. Esimerkiksi kohteiden 5 ja 6 kilpailutuksissa vuonna 2025 hinnan painoarvo oli 92 pistettä ja kaluston laadun 8 pistettä (uudet sähkö- tai vetyautot). Etelä-Suomen kaupungeissa hintakilpailu liikennöitsijöiden välillä on tiukkaa. Tämä aiheuttaa sen, ettei liikennöitsijän ole mahdollista

tehdä mitään ylimääräistä sopimuksessa asetettujen minimivaatimusten lisäksi. On myös riskinä, etteivät kaikki liikennöitsijät pysty täyttämään edes minimitasoa, jolloin tilaajan on purettava sopimus ja hankittava korvaava liikenne kiireisellä suorahankinnalla. Näin on myös LSL-alueella viime vuosina tapahtunut. Antamalla hankinnoissa nykyistä suurempi painoarvo laadulle voidaan pyrkiä vaikuttamaan siihen, että valitut liikennöitsijät pystyvät myös varmemmin suoriutumaan kaikista sopimusvelvoitteistaan. Tämä lisää oletettavasti hieman liikennöintikorvausten kustannustasoa, mutta toisaalta riski yllättäville ja kalliille suorahankinnoille ja niiden aiheuttamille lisämenoille pienenee. Esimerkiksi sopimuksen purkamisesta johtuva kohteen 2 suorahankinta kasvatti Lahden kaupungille kohdistuvia kustannuksia vuonna 2024 noin 1 M€, mikä tarkoittaa lähes 13 % kasvua nettokustannuksiin.

Malli vaikuttaa siis liikennöintikustannuksiin molempiin suuntiin: laadun painottaminen hankinnoissa todennäköisesti nostaa hieman tarjousten hintatasoa, mutta toisaalta kalliiden suorahankintojen vähentyminen sekä kustannussäästöjen löytäminen autokiertojen tehostamisesta tai kalustovaatimusten ja sopimusehtojen muokkauksista voivat pienentää kokonaiskustannuksia. Nettokustannuksiin vaikuttaa lisäksi merkittävästi lipputulojen kehitys. Laadun merkityksen painottaminen hankinta- ja sopimusvaiheessa parantaa asiakaskokemusta ja voi siten parhaimmillaan kasvattaa matkustajamääriä ja lipputuloja.

Kokonaisuutena voi arvioida, että mallin kehittäminen saattaa pienentää joukkoliikenteen nettokustannuksia pitkällä aikavälillä. Mallin vaikutus nykyisiin kustannuksiin on kuitenkin suhteellisen pieni.

Vaikutukset matkustajamääriin

Matkustajamäärien kehitykseen vaikuttavat muun muassa tarjonnan määrä, reittien toimivuus ja saavutettavuus, lipun hinta ja maksutavat sekä markkinointi ja joukkoliikenteen brändi. Lisäksi matkustajamääriin vaikuttaa olennaisesti maankäytön kehitys. Kehitetystä bruttomallissa viranomaisella on vastuu ja päätösvalta näistä joukkoliikenteen osalta ja kaupungilla maankäytön suunnittelun osalta, eikä malli aiheuta muutosta nykytilaan.

Palvelun laadun kehittämällä (mm. hankinnan laatupisteytys ja sopimukseen sisältyvät taloudelliset kannusteet) voidaan vaikuttaa asiakaskokemukseen, kuten bussien siisteyteen, kuljettajien toimintaan ja palvelun luotettavuuteen. Asiakaskokemus vaikuttaa osaltaan ihmisten mielikuvaan joukkoliikenteestä ja voi lisätä matkustamista. Silti huomattavasti enemmän matkustajamääriin vaikuttaa edellisessä kappaleessa mainitut tekijät, joihin järjestämismallin muutos ei vaikuta.

Vahvuudet

- Liikenteen kokonaisuus vahvasti tilaajan hallinnassa. Tilaaja päättää, millaista palvelua tarjotaan (reitit, aikataulut, lipputuotteet ja hinnat, matkustajainformaatio ja asiakaspalvelu). Voidaan varmistaa palvelun yhtenäinen kokonaisuus ja yhteiskäyttöisyys muun liikenteen kanssa (esim. lähijunaliikenteen lippuyhteistyö VR:n kanssa).
- Liikennöitsijät vastaavat liikenteen tehokkaasta operoinnista (kuljettajat ja kalusto), mikä on heidän ydinosaamistaan.
- Kustannustehokkuus: Bruttomalli on vakiintunut sopimusmalli, jossa liikennöitsijällä ei ole lipputuloriskiä. → Liikennöitsijät pystyvät antamaan edullisempia tarjouksia nettomalliin verrattuna. Samasta syystä uusien toimijoiden on helppo lähteä kilpailuun mukaan. → Tukee kilpailun edellytyksiä.
- Yhteistyötä liikennöitsijän kanssa lisätään (neuvottelumenettely, säännölliset tapaamiset) → Liikennöitsijän asiantuntijuutta pystytään hyödyntämään paremmin palvelun kehittämiseksi.
- Laatupisteytyksen ja taloudellisten kannusteiden kehittäminen mahdollistavat laadun parantamisen ja luovat edellytyksiä sujuvalle sopimusyhteistyölle.
- Tilaaja pitää lipputulot, joiden kasvattamiseen kaupunki pystyy itse vaikuttamaan (mm. maankäytön kehittäminen, joukkoliikenteen markkinointi, reittien ja aikataulujen optimointi sekä tapahtumayhteistyö, lippu-, maksu- ja informaatiojärjestelmien kehittäminen).

Heikkoudet

- Lipputuloriski on tilaajalla → Lipputulojen toteuma vaihtelee, joten nettokustannukset (eli liikenteen järjestämisen kustannukset vähennettynä lipputulolla) eivät ole tarkasti ennustettavissa.
- Suurempien muutosten tekeminen sopimuskauden aikana on hyvin rajallista, sillä sopimuksissa on sovittu tietyt liikennemäärät ja muutosrajat niille.
- Tilaaja ja liikennöitsijä vastaavat omista vastuistaan ja valvovat omaa etuaan. Yhdessä tekeminen ja taloudelliset kannusteet ovat vähäisempiä kuin allianssimallissa.

4.3. Allianssimalli

Neuvottelumenettelyä hyödyntäen valitaan yhteistyökumppaniksi sopiva liikennöitsijä. Valitun liikennöitsijän kanssa muodostetaan yhteinen organisaatio, jonka kesken liikenteen suunnittelu ja järjestämisen päätöksenteko toteutetaan. Allianssimallissa palvelutuotannon vastuut ja riskit ovat siten jaettu allianssin osapuolten kesken.

Vaikutukset järjestämisvastuisiin

Vastuut liikenteen järjestämisessä muuttuvat nykyiseen bruttomalliin verraten merkittävästi. Allianssimallissa allianssin muodostavat osapuolet, kuten liikennöitsijä ja tilaaja, tekevät tiivistä yhteistyötä yhteisellä organisaatiolla. Liikenteen järjestämisestä syntyvät vastuut ja riskit jaetaan allianssin osapuolten kesken sovitun mukaisesti, molempien osallistuessa suunnitteluun ja päätöksentekoon. Allianssimallissa osapuolten vastuut määritellään sopimuksessa, mutta ei yhtä tarkasti kuin nykyisessä mallissa, jotta keskustelun ja yhteisen sopimisen kautta jää tilaa toiminnan kehittämislle.

Allianssissa oleellista on taloudellinen kannustin, joka ohjaa joukkoliikenteen toteuttamiseen mahdollisimman kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. Osapuolet sopivat etukäteen kustannusten tavoitetason, jonka alittamisesta palveluntuottaja saa palkkioprosentin. Yhdessä määriteltyjen laatumittareiden perusteella liikennöitsijä voi saada palkkion päälle bonusta tai menettää osan palkkiosta, ja joissain tapauksissa sopimukseen voi sisältyä myös erillisiä sanktiovähenyksiä.

Kaupunkien ja kuntien mahdollisuudet vaikuttaa joukkoliikenteeseen

Nykytilaan verrattuna allianssimalli ei merkittävästi tuo muutosta kaupunkien ja kuntien mahdollisuuksiin vaikuttaa joukkoliikenteeseen, sillä vaikutusmahdollisuus säilyy allianssissa. Huomattavaa on kuitenkin

se, että sopimuskauden aikaiset muutokset linjojen reiteissä tai aikatauluissa ovat helpommin sovittavissa. Tämä tarkoittaa sitä, että muuttuvissa tilanteissa kaupunkien ja kuntien toiveita voidaan toteuttaa mahdollisesti yksinkertaisemmin kuin nykytilanteessa. Lisäksi allianssimallin yhdessä tekeminen mahdollistaa ketterämmin uudet innovaatiot ja kehittämisen.

Vaikutukset hankintaan ja kilpailun edellytyksiin

Allianssimallissa hankinnat toteutetaan yleensä neuvottelumenettelyllä. Koska neuvottelumenettely ja allianssin kilpailutus on prosessina erilainen ja monivaiheisempi kuin nykyinen bruttomalli, kasvattaa se tilaajan työmäärää hankinnassa ja sen valmistelussa. Erilaisuus näkyy tilaajalle myös toiminnan uudelleen organisoitumisena.

Allianssi voi vaatia automäärältä nykyistä suurempien liikennöintikohteiden muodostamista, mikä voi vaikuttaa pieniin toimijoihin. Lisäksi on pieni mahdollisuus, että monivaiheinen ja vuorovaikutteinen hankintaprosessi vähentää kilpailutukseen osallistuvien liikennöitsijöiden lukumäärää. Joukkoliikennehankinnan toteutus allianssimallilla on osaltaan riskialtis ratkaisu johtuen siitä, että linja-autoliikenteen hankintoja ei ole Suomessa aiemmin toteutettu allianssimallia käyttäen. Lähimpänä on Tampereen ratikan liikennöinti, joka on hankittu allianssimallia hyödyntäen. On siis mahdollista, että allianssimalli on kevennettynäkin turhan raskas linja-autoliikenteeseen.

Vaikutukset joukkoliikenteen palvelutasoon, laatuun ja houkuttelevuuteen

Koska allianssimallissa myös liikennöitsijä osallistuu yhtä lailla tilaajan ohella liikennöinnin suunnitteluun, on myös liikennöitsijällä hyvät mahdollisuudet vaikuttaa joukkoliikenteen palvelutasoon ja laatuun operatiivista kokemusta hyödyntäen. Allianssin taloudellinen kannuste toteuttaa liikennöinti laadukkaasti pitää sisällään perusolettamuksen siitä, että lähtökohtaisesti liikennöinnin laatu paranee allianssiosapuolten yhteistyön myötä. On siis tärkeää, että kannustinjärjestelmä suunnitellaan huolella, jotta se vaikuttaa palvelun laatuun ja toimii molempien osapuolten motiivina liikenteen kehittämiseksi.

Koska liikennöitsijä ja tilaaja molemmat osallistuvat liikenteen suunnitteluun yhteistyössä, on kehitysideoiden ja ongelmakohtien esilletuonti sekä ratkaisu sujuvaa. Samalla uusia ideoita voi muodostua yhteistyön tuloksena.

Vaikutukset ilmasto- ja ympäristötavoitteiden saavuttamiseen

Allianssimalli ei suoraan vaikuta ilmasto- ja ympäristötavoitteiden saavuttamiseen bruttomallia enempää. Allianssimallissa voidaan sopia ja määrittellä minkälaista kalustoa liikennöinnissä tulee käyttää. Mikäli allianssimalli lisää joukkoliikennematkustusta, voi se vaikuttaa ilmasto- ja ympäristötavoitteiden saavuttamiseen.

Vaikutukset alueen veto- ja pitovoimaan

Allianssimalli ei suoraan vaikuta alueen veto- ja pitovoimaan, mutta sillä voi olla välillisiä vaikutuksia. Allianssimallissa esimerkiksi mahdollisten

linjasto- ja aikataulumuutosten tekeminen onnistuu yleisesti ottaen joustavammin ja nopeammin, jolloin myös sopimuskauden aikana voidaan paremmin reagoida muuttuneisiin tilanteisiin. Näin voidaan varmistaa esimerkiksi opiskelu- ja työmatkayhteyksien sujuvuus myös muutostilanteissa. Lisäksi allianssin taloudelliset kannustimet laadukkaasti palvelun tuottamiseen voivat näyttäytyä matkustajille vetovoimaisena palveluna. Työpaikka-alueiden ja palveluiden hyvä saavutettavuus laadukkaalla joukkoliikenteellä vaikuttaa positiivisesti alueen veto- ja pitovoimaan.

Vaikutukset kustannuksiin

Allianssimallin hankintavaiheen osaamis- ja henkilöresurssitarve, ja näin myös kustannukset, ovat korkeammat kuin muissa malleissa, joissa hankintojen valmistelu vie vähemmän aikaa ja kilpailutusprosessi sekä sopimusmallit ovat yksinkertaisemmat. Esimerkiksi sopimusmallit ja juridiset kysymykset tulee suunnitella uusiksi. Kustannukset voivat hieman kasvaa hankintavaiheessa, jos tarjoajille maksetaan korvaus hankinnan aikana toteutettavista tilaisuuksista tai laadittavista suunnitelmista ja vastaavista, jotka valmistelevat allianssin toimintaa.

Liikennöintivaiheessa on mahdollista päästä kustannustehokkaisiin ratkaisuihin, kun liikenteen suunnittelussa voidaan hyödyntää nykyistä enemmän liikennöitsijän erityisosaamista esimerkiksi linjasto- ja autokiertosuunnittelun osalta. Allianssiosapuolilla on taloudellinen kannuste toteuttaa liikenne kustannustehokkaasti, koska tavoitekustannustason alittamisesta saa palkkion. Tämä muuttaa kustannuksia sopimuskauden aikana.

Vaikutukset matkustajamääriin

Jos allianssin taloudelliset kannustimet on toteutettu hyvin, on allianssiosapuolilla nykyistä suurempi motiivi liikennöinnin kehittämiseen. Tällöin mahdollinen laadukkaampi ja houkuttelevampi joukkoliikennepalvelu voi nostaa matkustajamääriä. Samoin joustavammin toteutettavat sopimuskauden aikaiset muutokset liikenteessä, joilla vastataan muuttuneisiin matkustajien tarpeisiin, voivat kasvattaa nousijamääriä.

Vahvuudet

- Mahdollisuus kustannussäästöihin liikennöintivaiheessa, sillä osapuolilla on merkittävä taloudellinen kannuste mm. kustannustehokkuuteen. Tavoitekustannus voidaan sopia yhdessä esimerkiksi vuodeksi eteenpäin.
- Tilaajan tehtävät voivat keventyä tai muuttua liikennöintivaiheessa, kun osapuolet kantavat yhdessä järjestämisvastuita ja -riskejä.
- Tehtäviä ei lyödä tarkasti lukkoon sopimuksessa, vaan niistä sovitaan osapuolten kesken säännöllisissä palavereissa. → Mahdollisuus sopia joustavasti mm. liikenteen ja palvelun muutoksista ja kehittämisestä sopimuskauden aikana.
- Avoin yhdessä tekeminen mahdollistaa keskinäisen ymmärryksen ja kummankin osapuolen parhaan osaamisen hyödyntämisen (vrt. nykyinen bruttomalli, jossa tarkasti sovittu tehtävänjako). → Mahdollisuus innovaatioihin ja palvelun kehittämiseen kasvaa.

Heikkoudet

- Hankinnan ja sopimusmallin kehittäminen vaatii paljon valmistelua, asiantuntijaresursseja sekä aikaa.
- Käynnistämisvaiheen neuvotteluihin ja luottamuksen rakentamiseen valitun kumppanin kanssa on varattava riittävästi aikaa (ja rahaa, jos tilaaja maksaa osallistujille korvauksen neuvotteluvaiheesta).
- Työläs malli voi olla linja-autoliikenteen hankintaan liian raskas, jos työmäärä ja kustannukset eivät kohtaa mallilla saavutettavia hyötyjä liikennöintivaiheessa.

4.4. Nettomalli

Tilaaaja jakaa LSL-alueen muutamaaan liikennöntialueeseen, joille kilpailutetaan liikennöitsijät. Tilaaaja määrittää liikennöinnin palvelutaso- ja laatutavoitteet ja liikennöitsijät suunnittelevat tavoitteita toteuttavan liikenteen. Liikennöitsijä pitää asiakkailta saadut lipputulot, joten liikennöitsijä kantaa lipputuloriskin.

Vaikutukset järjestämisvastuisiin

Tilaaajalla on liikenteen järjestämisvastuu. Tilaaaja määrittää liikennöntialueet tai -reitit ja niiden palvelutason ja kilpailuttaa liikennöitsijät. Nettomallissa liikennöitsijä saa bruttomallia suuremman roolin liikenteen suunnittelussa ja kehittämisessä, jotta liikennöitsijä voi hallita lipputuloriskiä.

Tilaaajan tehtävämäärä supistuu, kun liikenteen suunnitteluun ja operointiin liittyviä tehtäviä (kuten järjestelmät) siirtyy liikennöitsijöille. Tilaaajan rooli voi siten painottua enemmän valvontaan ja strategiseen ohjaukseen. Nettomalli voi olla yksi vaihtoehto kunnille tilanteessa, jossa Lahti irtautuisi seudullisesta viranomastoiminnasta, eikä kunnissa olisi mahdollisuuksia toteuttaa liikenteen järjestämisvastuun siirtymisestä aiheutuvia tehtäviä. On kuitenkin huomioitava, että tilaaajan tulee suunnitella liikennettä melko tarkasti jo hankintaa varten, jos tietty palvelutaso (reitit, aikataulut) halutaan taata sopimuskauden aikana, ja se edellyttää liikenteen järjestäjältä resurssia. Sopimuskauden aikana tehtävä suunnittelu on liikennöitsijän käsissä.

Kaupunkien ja kuntien mahdollisuudet vaikuttaa joukkoliikenteeseen

Kunnat ja kaupungit voivat edelleen vaikuttaa joukkoliikenteeseen. Tärkein vaihe on hankintasuunnittelu, kun tilaaaja määrittää

kilpailutettavan liikenteen palvelutason ja sopimuskauden aikaiset muutosmahdollisuudet. Sopimuskauden aikaiset suuret muutokset liikennöinnissä (kuten uudet linjat tai reittimuutokset) täytyy olla tiedossa jo kilpailutusvaiheessa, koska sopimuskauden aikana uutta päällekkäistä liikennettä ei voi hankkia liikennöitsijän kantaman lipputuloriskin vuoksi. Lisäksi sopimuksen muutosrajat ovat melko maltilliset, kuten myös bruttomallin liikenteessä.

Vaikutusmahdollisuus joukkoliikenteeseen sopimuskauden aikana riippuu siitä, kuinka paljon liikennöitsijälle annetaan vastuuta suunnittelusta ja kuinka paljon sopimus mahdollistaa muutoksia sopimuskauden aikana. Nettomallin ydinajatus on se, että liikennöitsijät saavat suunnitella liikennöntikokonaisuudesta mahdollisimman kustannustehokkaan ja esimerkiksi kalustokierron ja työvuorosuunnittelun näkökulmasta järkevän.

Mitä tiukemmin tilaaaja suunnittelee ja määrittää liikenteen palvelutasoa, sitä suurempi vaikutusmahdollisuus kaupungeilla ja kunnilla on. On kuitenkin huomattava, että tilaaajan tiukka ohjaus voi näkyä tarjoushinnoissa, jos liikennöitsijöille ei jää vaikutusmahdollisuutta liikennöntikohteiden kustannustehokkuuden suunnitteluun, vaikka he kantavat lipputuloriskin.

Vaikutukset hankintaan ja kilpailun edellytyksiin

Tilaaajan tulee edelleen tehdä huolellista hankintakohteiden suunnittelua, mutta hieman eri tavalla kuin nykyisin. Nykyinen LSL-alue on iso, eikä sitä voi kilpailuttaa yhtenä aluekokonaisuutena, jotta useilla tarjoajilla olisi edelleen mahdollisuus osallistua tarjouskilpailuihin ja markkinat säilyvät kilpailukykyisinä. Hankinnan näkökulmasta alueelliset käyttöoikeussopimukset ovat yksittäisten reittien käyttöoikeussopimuksia helpommin hallittavissa ja matkaketjujen näkökulmasta mielekkäämpiä.

LSL-alue tulisi jakaa muutamaaan eri kokoiseen liikennöntialueeseen siten, että keskeiset työssäkäynnin ja opiskelun yhteysvälit voitaisiin hoitaa yhden liikennöntialueen sisällä, jotta matkaketjut eivät katkea. Järkevien, toisistaan erillisten alueellisten liikennöntikokonaisuuksien muodostaminen on tunnistettu haastavaksi. Koko seudun jakaminen alueellisiksi käyttöoikeuskohteiksi edellyttäisi merkittävää linjastouudistusta, jolla saattaisi olla palvelutasoa ja kustannustehokkuutta heikentäviä vaikutuksia. Nettomalli olisikin helpommin otettavissa käyttöön muusta liikenteestä erillisille kokonaisuuksille. Tällaisia voisivat olla kuntien sisäiset koululaislinjat. Näiden osalta tulisi kuitenkin ensin ratkaista, miten nettomalliin sisältyvä liikennöitsijän käyttöoikeus reitteihin/alueeseen voitaisiin järjestää niillä pysäkkiväleillä, jotka ovat yhteisiä bruttomallilla ajettavan seutuliiikenteen kanssa.

Nettomallissa tilaaja määrittää palvelutason ja tavoitteet ja kilpailuttaa liikennöitsijät. Hankinta-asiakirjoissa tulee asettaa kriteerit ja tavoitteet liikenteen palvelutasolle, kalustolle, järjestelmille, lipputuotteille ynnä muille osa-alueille. Sopimukset ovat keskeinen väline, joilla voidaan pyrkiä varmistamaan, että asiakkaille näkyvä palvelu on laadultaan eheä ja matkaketjut toimivia, vaikka alueen liikenteen suunnittelusta ja järjestelmistä vastaa useat tahot.

Nettomallissa lipputuloriski on liikennöitsijällä, joten hankinnassa on suositeltavaa hyödyntää markkinavuoropuhelua. Lisäksi on tärkeää tarjota mahdollisimman tarkat tiedot nousijamääristä, lipputuloista ja liikenteen kehitysnäkymistä, jotta tarjouslaskenta perustuu toteumatietoon ja hinta sisältää mahdollisimman vähän riskienhallintaa.

Vaikutukset joukkoliikenteen palvelutasoon, laatuun ja houkuttelevuuteen

Tilaaajan tehtävänä on määrittää joukkoliikenteen palvelutason ja laadun tavoitteet halutulle tasolle, jotta joukkoliikenne on houkutteleva liikkumismuoto. Nettomallin käyttöönotto ei siten estä sitä, etteikö joukkoliikenteen palvelutaso, laatu ja houkuttelevuus voisi säilyä korkealla tasolla. Pikemminkin voidaan arvioida, että liikennöitsijän taloudellinen kannuste liikenteen kehittämiseen ja lipputulojen maksimointiin parantaisi palvelun laatua.

Nykyiseen järjestämismalliin verrattuna riski palvelutason, laadun ja houkuttelevuuden heikkenemiselle syntyy nettomallissa aluejaoista, joka voi sirpaloittaa asiakkaalle näkyvää joukkoliikenteen palvelua, ja toisaalta suunnitteluvastuun jakamisesta liikennöitsijälle. Mitä useampaan alueeseen toimivalta-alueen liikenne pilkotaan, sitä suuremmaksi kasvaa todennäköisyys sille, että matkaketjut eivät ole toimivia. Alueelliset käyttöoikeussopimukset todennäköisesti mahdollistaisivat tasaisemman palvelutason ja laadun kuin reittikohtaiset käyttöoikeussopimukset.

Vaikka tilaaja määrittää palvelutasotavoitteet ja järjestelmävaatimukset, on mahdollista, että alueiden välisillä yhteyksillä tarvitaan useita lipputuotteita tai että vuorotarjontaa ei mahdollista sujuvia matkaketjuja, koska liikenteestä ja sen suunnittelusta vastaa useat liikennöitsijät.

Vaikutukset ilmasto- ja ympäristötavoitteiden saavuttamiseen

Nettomallissa voidaan asettaa kalustovaatimuksia, eikä malli muuta Lahden velvoitteita hankkia puhtaita ajoneuvoja. (Toimivalta-alueen muutokset näkyisivät puhtaiden ajoneuvojen velvoitteissa pienempien kuntien osalta.) Kaluston näkökulmasta nettomalli ei suoraan vaikuta ilmasto- tai ympäristötavoitteiden saavuttamiseen. Vaikutus syntyy siitä, lisääkö vai vähentääkö nettomalli joukkoliikennematkustusta ja kestävää liikkumista.

Vaikutukset alueen veto- ja pitovoimaan

Nettomalli voi heikentää seudun veto- ja pitovoimaa, jos aluejaon myötä joukkoliikenteen palveluiden houkuttelevuus heikkenee, eikä esimerkiksi työssäkäynnin edellyttämät matkaketjut toteudu tai niiden käytettävyys heikkenee. Tilaajan rooli aluekokonaisuuksien muodostamisessa on siten merkittävä. Koska nykyisin lähes kaikki seutulinjat palvelevat myös Lahden sisäistä liikennettä, seutulinjojen jakaminen eri kokonaisuuksiksi näkyisi todennäköisesti ennen kaikkea Lahden sisäisten yhteyksien sirpaloitumisena ja heikentymisenä. Muiden kuntien osalta sisäiset ja tärkeimmät työssäkäynnin seudulliset yhteysvälit olisi helpompi suunnitella samaan aluekokonaisuuteen, jolloin järjestämismallin muutos ei niin olennaisesti näkyisi asiakkaille. Vaihtoyhteydet seutulinjoilta Lahden sisäiseen liikenteeseen kuitenkin todennäköisesti heikkenisivät.

Jos liikennöitsijällä on paljon mahdollisuuksia kehittää liikennettä, voi nettomalli lisätä alueen veto- ja pitovoimaa houkuttelevan joukkoliikennepalvelun myötä.

Vaikutukset kustannuksiin

Nettomallissa liikennöitsijä pitää kaikki lipputulot eli malli on täysin poikkeava nykyisestä bruttomallista. Liikennettä järjestävät kunnat sitoutuvat kustantamaan liikennöinnistä maksettavan korvauksen, joka määrittyy tarjouskilpailun kautta. Korvaus sisältää liikenteen operoinnin ja järjestelmät. Liikennöintikorvaus säilyy samana sopimuskauden ajan (voi sisältää indeksikorotuksia), koska lipputuloriski on liikennöitsijällä.

Budjetoinnin näkökulmasta nettomalli on tilaajille selkeä.

Nettomallissa tarjoushinnat ovat usein bruttolikennettä kalliimpia sen vuoksi, että hinta sisältää esimerkiksi liikenteen suunnittelun ja järjestelmien vastuita sekä lipputuloriskin. Tarjouskilpailussa on erittäin tärkeää tarjota mahdollisimman tarkat tiedot nousijamääristä, lipputuloista ja liikenteen kehitysnäkymistä, jotta liikennöitsijät voivat minimoida riskiä tarjouslaskennassa. Suurempi riski näkyy kalliimpina hintoina. Hintaan voi vaikuttaa myös se, kuinka laajasti liikennöitsijä voi vaikuttaa liikennöintikokonaisuuden kustannustehokkuuteen. Muusta liikennöintikokonaisuudesta erilliset koululaislinjat ovat hyvä vaihtoehto nettomallin liikenteeksi, koska ne ovat kysynnältään suhteellisen vakaita ja nousijamäärät ovat tarkasti tiedossa, joten kohde olisi melko riskitön.

Liikennöintikustannuksia saattaa nostaa myös nettomallin käyttöönoton edellyttämät linjastomuutokset. Esimerkiksi jos erillisten käyttöoikeuskohteiden vuoksi seutulinjoja ei pystytä hyödyntämään Lahden sisäisen liikenteen tarpeisiin, seutulinjoilta saadut lipputulot vähenevät ja samalle suunnalle voidaan joutua järjestämään erikseen sisäistä liikennettä.

Vaikutukset matkustajamääriin

Nettomallilla ei todennäköisesti ole suuria vaikutuksia matkustajamääriin, kun hankintavaiheessa suunnittelu ja sopimusvalmistelu tehdään huolellisesti. Riski matkustajamäärien laskuun on nettomallissa nykyistä mallia suurempi erityisesti kuntien välisillä matkoilla. Riski muodostuu liikennöntialueen pirstaloitumisesta, kun liikennöntialue jaetaan pienempiin alueisiin tai reitteihin. Pirstaleisessa joukkoliikennejärjestelmässä on todennäköistä, että yhdellä lipputuotteella ei voi maksaa koko matkaa tai matkan hinta on kalliimpi, kun lippu joudutaan ostamaan jokaiselle matkalle erikseen. Lisäksi on mahdollista, että alueiden välisten vuorojen reittejä ja aikatauluja ei ole yhteensovitettu toimiviksi matkaketjuiksi. Riskiä voidaan minimoida tilaajan huolellisella suunnittelutyöllä jo liikenteen kilpailuttamisvaiheessa.

Nettomallin ytimessä on liikennöitsijän mahdollisuus suunnitella ja kehittää sopimusliikennettä lipputuloriskin minimoimiseksi. Tämä kannustin luo mahdollisuuden sille, että liikennöitsijä toimillaan saa luotua joukkoliikenteestä aiempaa houkuttelevamman palvelun ja siten kasvattaa matkustajamääriä. Todellisuudessa kuitenkin liikennöitsijän mahdollisuudet liikenteen ja matkustajamäärien kehittämiseen voivat olla yhtä rajalliset kuin bruttomallissa sopimusvaatimusten ja markkinatilanteen vuoksi.

Vahvuudet

- Tilaajan kustannukset ovat hyvin ennustettavia, sillä tilaaja maksaa kuukausittain samansuuruisena pysyvän korvauksen, joka kattaa kaikki palvelun tuottamiseen liittyvät osa-alueet.
- Lipputulot jäävät liikennöitsijälle, joten liikennöitsijällä taloudellinen kannuste kehittää palvelua. → Kannuste voi näkyä joukkoliikenteen houkuttelevuuden ja matkustuksen kasvuna.

Heikkoudet

- Liikennöitsijät hinnoittelevat lipputuloriskin tarjoukseen. → Kustannukset tilaajalle todennäköisesti suuremmat kuin bruttomallissa.
- Kilpailu vähenee, sillä sisältämänsä lipputuloriskin takia ei ole liikennöitsijöille houkutteleva hankintamalli. Riskinä, ettei kilpailutukseen saada yhtään tarjousta.
- Tilaajan on suunniteltava minimivaatimukset tarkkaan. → Ei välttämättä juurikaan vähennä tilaajan suunnittelutyötä.
- Liikennöntialueen pirstaloituminen voi heikentää matkaketjuja ja joukkoliikenteen käytettävyyttä → Matkamäärät voivat laskea.

4.5. Markkinaehtoinen malli

Markkinaehtoinen malli on joukkoliikenteen järjestämistapa, jossa viranomainen ei ohjaa tai rahoita liikennettä. Liikennöitsijät vastaavat liikenteen järjestämisestä ja kantavat taloudellisen riskin. Liikennöitsijät suunnittelevat reitit, aikataulut ja hinnoittelu n vapaasti, ja liikenne perustuu kysyntään sekä kannattavuuteen.

Vaikutukset järjestämisvastuisiin

Puhtaasti markkinaehtoisessa mallissa kaupungeilla ja kunnilla ei ole roolia liikenteen järjestämisessä, sillä liikennöitsijä vastaa kaikesta liikenteen suunnitteluun ja operointiin liittyvästä toiminnasta. Kaupungeilla ja kunnilla voi olla roolia liikenteen järjestämisessä siinä tapauksessa, jos/kun vain osa nykyisestä LSL-liikenteestä toteutuisi markkinaehtoisesti, ja osa jäisi edelleen viranomaisen hankittavaksi. Tilanne olisi samankaltainen kuin Sysmän liikenteessä tällä hetkellä.

Kaupunkien ja kuntien mahdollisuudet vaikuttaa joukkoliikenteeseen

Kaupunkien ja kuntien mahdollisuudet vaikuttaa markkinaehtoiseen joukkoliikenteeseen ovat hyvin vähäiset, sillä liikennöitsijällä on oikeus suunnitella liikenne omien taloudellisten intressien mukaisesti. Kaupungit ja kunnat voivat pyrkiä vaikuttamaan joukkoliikenteeseen neuvottelemalla liikennöitsijän kanssa ja esimerkiksi markkinoimalla liikennettä sen kannattavuuden ylläpitämiseksi. Lisäksi kaupunki voi edistää joukkoliikenteen edellytyksiä toteuttamalla esimerkiksi pysäkki-infraa.

Vaikutukset hankintaan ja kilpailun edellytyksiin

Markkinaehtoisessa mallissa viranomainen ei hanki liikennettä (mahdollisia täydentäviä vuoroja lukuun ottamatta). Markkina on avoin kilpailulle ja vuorotarjontaa onkin siellä, missä liikennöinti on kannattavaa. Liikennöitsijä voi lopettaa tarjonnan 60 päivän ilmoitusajan jälkeen (liikennepalvelulaki

179 §), mikä voi aiheuttaa viranomaiselle kiireellisen liikenteen hankinnan palvelutason ylläpitämiseksi.

Vaikutukset joukkoliikenteen palvelutasoon, laatuun ja houkuttelevuuteen

Joukkoliikenteen palvelutaso määrittyy markkinaehtoisen liikenteen järjestämisessä puhtaasti liikenteen kysynnän ja kannattavuuden kautta. Mallin merkittävänä riskinä on palvelutason heikkeneminen niillä alueilla ja ajankohtina, joissa joukkoliikenteen kysyntä on vähäisempää.

Malli tekisi joukkoliikennejärjestelmästä, palvelutasosta ja asiakkaiden kokemasta laadusta hajanaisemman. Tilaaja joutuisi suurella todennäköisyydellä ostamaan täydentäviä vuoroja, ja tilaajan hankkiman ja markkinaehtoisesti toimivan liikenteen järjestelmät ja tarjonta eivät välttämättä ole yhteentoimivia.

On mahdollista, että hiljaisemman kysynnän alueilla ja ajankohdissa (kuten pienempien kuntien reitit tai varhaisen aamun, myöhäisen illan ja viikonloppujen) vuorot vähentyisivät. Myös palvelun luotettavuus heikkenee, sillä yritys voi lopettaa markkinaehtoisen liikenteen operoinnin kannattamattomana. Näin ollen on mahdollista, että markkinaehtoisessa mallissa kaupunkiseudun joukkoliikenteen houkuttelevuus vähenee merkittävästi, eikä joukkoliikenne kykene vastaamaan liikkumistarpeisiin.

Paikallisiin liikkumistarpeisiin voisi todennäköisesti vastata parhaiten yritys, jonka varikkotoiminnot sijaitsevat LSL-alueella, sillä siirtoajoista ei synny tuloja. Myös yritykset, joiden pitkämatkaiset vuorot liikennöivät LSL-alueella tai sen kautta, voisivat ainakin osin vastata paikallisiin liikkumistarpeisiin, mutta aikataulujen sopivuus ei ole lainkaan taattua.

Vaikutukset ilmasto- ja ympäristötavoitteiden saavuttamiseen

Joukkoliikenteen palvelutaso ja houkuttelevuus voivat heikentyä markkinaehtoisessa mallissa ainakin alueilla ja ajankohtina, joissa ei ole riittävästi kysyntää kannattavalle liikenteelle. Malli sisältää suuren riskin sille, että joukkoliikennematkustus vähenee ja sitä myötä ilmasto- ja ympäristötavoitteiden täytyminen liikenteen osalta hidastuu. Lisäksi markkinaehtoisessa mallissa liikennöitsijä voi valita kaluston ja sen käyttövoimat haluamallaan tavalla, eivätkä tällä hetkellä LSL:ää velvoittavat puhtaiden ajoneuvojen vaatimukset päde markkinaehtoisessa mallissa.

Vaikutukset alueen veto- ja pitovoimaan

Alueen veto- ja pitovoima heikkenevät selvästi, jos joukkoliikenteen palvelutarjonta ja luotettavuus heikkenevät liikennöinnin kannattavuuden maksimoimisen seurauksena, eivätkä viranomaiset tee täydentäviä hankintoja.

Vaikutukset kustannuksiin

Markkinaehtoisessa mallissa viranomainen ei järjestä eikä rahoita joukkoliikennettä, joten kustannukset sekä lipputulot poistuvat. Myöskään valtionavustusta ei voi saada (vuonna 2024 1,5 M €), jos viranomainen ei

järjestä joukkoliikennettä PSA:n mukaisesti. Mikäli viranomainen päättää tehdä täydentäviä hankintoja, tulee alueen kaupunkien ja kuntien kattaa niiden kustannukset. Koska markkinaehtoisesti toteutuisi vain kannattavat vuorot ja yhteysvälit, niin kuntien järjestettäväksi jäisi kaikkein kallein liikenne. Täydentävää liikennettä ei pystyttäisi suunnittelemaan järkevinä ja tehokkaina kokonaisuuksina, ja lisäksi lipputulot jäisivät hiljaisemmän kysynnän liikenteessä pieniksi. Jos viranomainen haluaa edistää markkinaehtoisen liikenteen syntymistä toimivalta-alueellaan, se voi luopua yksinoikeuksien myöntämisestä reiteille/alueelle, jolla se järjestää liikennettä. Näin samoille reiteille on mahdollista tulla myös markkinaehtoista liikennetarjontaa. Riskinä on, että kilpaileva tarjonta vähentäisi matkustusta LSL-liikenteessä ja nostaisi siten sen järjestämisen nettokustannuksia, erityisesti koska markkinaehtoinen tarjonta liikennöisi vain kaikkein kannattavimmilla reiteillä ja ajankohdilla. Yksinoikeuksista luopuminen ei ole mahdollista, jos järjestämistapana on nettomalli, jossa liikennöitsijällä on aina käyttöoikeus sopimuskohteen reitteihin/alueeseen.

Vaikutukset matkustajamääriin

Parhaan kysynnän alueella ja ajankohdissa (kuten suurimpien kaupunkien ruuhka-ajan matkustuksessa) matkustajamäärissä ei välttämättä tapahdu muutosta, jos kysyntä ja tarjonta kohtaavat nykyisen kaltaisesti. Matkustajamäärät todennäköisesti laskevat, jos palvelutaso heikkenee, eikä joukkoliikenne vastaa liikkumistarpeisiin.

Vahvuudet

- Vähentää selvästi tilaajan työmäärää ja kustannuksia.
- Mahdollistaa markkinoiden toimivuuden ja kilpailun.

Heikkoudet

- Palvelutason heikkeneminen mahdollista kannattamattomilla reiteillä ja kannattamattomina aikoina, mikäli tilaaja ei hanki täydentävää liikennettä.
- Riskinä järjestelmän sirpaloituminen. → Matkustajalle hankalimmillaan vaikeaselkoisuutta, sujumattomia matkaketjuja ja eri toimijoiden lipputuotteita tarvitsevalle kalliita lippuja.
- Liikenne saatettaisiin ajaa vanhemmalla kalustolla tai käyttövoimilla, jotka eivät tue alueen ilmastotavoitteita.
- Liikenteen ennustamattomuus: Liikennöitsijällä 60 päivän ilmoitusaika vuorojen lopettamisesta (liikennepalvelulaki 179 §), jolloin lopetettavien vuorojen tilalle jouduttaisiin todennäköisesti ostamaan nopealla aikataululla korvaavaa liikennettä, mikä aiheuttaisi lisätyötä ja kustannuksia tilaajalle. → Johtaisi todennäköisesti heikkolaatuisempaan joukkoliikennepalveluun, mikä vaikuttaisi negatiivisesti esim. kaupungin veto- ja pitovoimaan, maankäyttöön ja ympäristöystävällisyyteen.
- Mahdolliset lisähankinnat ovat todennäköisesti kalliita ja em. ilmoitusajan vuoksi voidaan joutua tekemään suorahankintoina. -> Kustannusten nousu. Tilaaja ei voi vaikuttaa kalustovaatimuksiin.
- Tilaajan vaikutusmahdollisuudet liikenteeseen ovat vähäiset eikä tilaajan haluamaa palvelutasoa voida varmuudella tarjota. Viranomaisella ei säilyisi kokonaisnäkemystä liikenteestä, kysynnästä ja matkustajien tarpeista.

4.6. Joukkoliikenteen tuottaminen osin kaupungin omana tuotantona

Perustetaan Lahden kaupungin omistama sidosyksikkö, jolta LSL tilaa n. 30 % joukkoliikenteen operoinnista. Muu osa liikenteestä kilpailutetaan ja järjestetään kuten nykyisin. Kaupungin omistama sidosyksikkö ei osallistu kilpailutuksiin. Kaupungin omalla tuotannolla liikennöidään ensisijaisesti Lahden sisäisiä linjoja.

Vaikutukset järjestämisvastuisiin

Mallissa kaupungin omistama sidosyksikkö alkaisi operoimaan liikennettä, eli ottaisi liikennöitsijän tehtävät vastuulleen sovittuun liikenteen osalta. Tarvittaessa sidosyksikköä perustettaessa tai myöhemmin voidaan sopia myös muista tehtävistä. Esimerkiksi Tampereella Kaupunkiliikenne Oy vastaa koko bussiliikenteen yhteisvalvomon toiminnasta.

Lahden kaupungin omistama sidosyksikkö ajaisi ensisijaisesti Lahden sisäistä liikennettä. Oman tuotannon automäärä olisi vähintään 30 autoa, jota voi pitää itsenäisen varikon, toiminnan organisoitumisen ja kustannusten muodostumisen kannalta minimimääränä. Muu liikenne, eli Lahdessa noin 20–30 autoa ja koko LSL-alueella yhteensä noin 70 autoa, kilpailutettaisiin kuten nykyisin (ks. Vaikutukset hankintaan ja kilpailun edellytyksiin).

Kaupunkien ja kuntien mahdollisuudet vaikuttaa joukkoliikenteeseen

Bruttomallilla kilpailutettaessa tilaaja voi määrittää tarkasti vaatimukset hankkimalleen liikenteelle (mm. kalusto-, laite- ja laatuvaatimukset). Näiden osalta tilanne ei olennaisesti muutu oman tuotannon perustamisen myötä. Lahden kaupunki käyttäisi kuitenkin ohjausvaltaa omistamansa sidosyksikön toimintaan ja asettaisi muun muassa toiminnan tavoitteet. Se voisi siten suuremmin vaikuttaa tuotetun palvelun laatuun. Samasta

syystä sidosyksikön kanssa voidaan neuvotella joustavammin esimerkiksi muutosten tekemisestä, jolloin kaupungin muutostoiveet pystytään toteuttamaan nykyistä nopeammin. Myös erilaiset kokeilut ja pilotoinnit, kuten uudet reitit tai kutsuohjatut palvelut, voitaisiin toteuttaa helpommin.

Vaikutukset hankintaan ja kilpailun edellytyksiin

Vaikutukset kilpailuun

Nykyisin Lahden sisäistä liikennettä ajaa noin 50–60 autoa ja koko LSL-liikennettä noin 100 autoa. Koska oman tuotannon automäärän tulisi olla vähintään 30 autoa organisoitumisen ja varikon järjestämisen kannalta, kilpailutettavan liikenteen määrä jäisi melko pieneksi (Lahdessa noin 20–30 autoa ja koko LSL-alueella yhteensä noin 70 autoa). Pienempi kilpailutettavan liikenteen määrä vähentää kilpailutusten houkuttelevuutta liikennöitsijöiden näkökulmasta, sillä esimerkiksi uutta varikkoa ja kuljettajien huoltotiloja ei ole kustannustehokasta järjestää vain pienelle liikennemäärälle. Alueelle olisi tämän vuoksi vaikeampi saada uusia toimijoita, jolloin kilpailu vähenee ja samalla hintataso saattaa nousta.

Yksi vaihtoehto olisi, että omaa tuotantoa kasvatettaisiin niin, että koko Lahden sisäinen liikenne järjestettäisiin omalla tuotannolla. Tässä olisi kuitenkin riskinä, että oman tuotannon hintataso nousee, sillä tilaajalla ei olisi enää ajantasaista hintatietoa oman alueen liikennöinnin hinnasta markkinoilta hankittuna. Vertailu kilpailutettuun liikenteeseen asettaa omalle tuotannolle tehostamispainetta, ja esimerkiksi Tampereella saatiin tämän ansiosta oman tuotannon kustannustasoa merkittävästi laskemaan 2010-luvulla.

Oman tuotannon perustaminen

Päätös oman tuotannon perustamisesta edellyttää huolellista valmistelua, jossa määritellään perustettavan sidosyksikön hallintomalli (liikelaitos vai osakeyhtiö), toiminnan koko (kuinka monta autoa), tehtävät ja tavoite, omistussuhteet sekä rahoitus ja talousarvio.

Jos perustetaan yhtiö, se rekisteröidään kaupparekisteriin ja sille laaditaan yhtiöjärjestys. Lisäksi toiminnalle tulee hakea Liikenne- ja viestintävirasto Traficomilta henkilöliikennelupaa. Sidosyksikölle tulee rekrytoida ensin johto ja asiantuntijoita ja toiminnan käynnistyessä kuljettajat. Jos oma tuotanto liikennöitäisiin noin 30 autolla, kuljettajia tarvittaisiin arviolta noin 80. Arvio pohjautuu kaluston perusteella tehtyihin laskelmiin¹ sekä mm. tietoihin Turun kaupunkiliikenne Oy:n henkilöstö- ja kalustomäärästä. Johto ja asiantuntijat mukaan laskettuna henkilöstön kokonaismäärä olisi liikenteen käynnistyessä noin 100 henkilöä.

Sidosyksikön toiminta tulee organisoida ja sille tulee rakentaa

johtamisjärjestelmä. Lisäksi on järjestettävä varikko ja toimitilat sekä tehtävä tarvittavat hankinnat – keskeisimpinä IT-järjestelmät ja kalusto sekä kaluston huolto.

Sopimus palvelun tuotannosta

Tilaaaja ja tuottaja laativat sopimuksen palvelun tuotannosta. Sopimuksessa määritellään tilaajan ja tuottajan roolit, vastuut ja palveluntuotannon hinnat, kuten ulkopuolisenkin liikennöitsijän kanssa tehdään. Koska omaa tuotantoa ei kilpailuteta, sopimus muodostetaan tilaajan ja palvelua tuottavan sidosyksikön välille neuvottelemalla. Sidosyksikön tavoitteena ei ole voiton tuottaminen omistajalle, vaan laadukkaiden palveluiden tuottaminen kilpailukykyisellä hinnalla. Esimerkiksi Tampereen Kaupunkiliikenne Oy:n yhtiöjärjestyksen mukaan yhtiön toiminnan taloudellinen tehokkuus osoitetaan ensisijaisesti tuotantohinnoilla, eikä yhtiöltä edellytetä vuosittaista osingonmaksua. Yksikköhinnat tulisi määrittää niin, että tilaajan maksamat liikennöintikorvaukset kattavat sidosyksikön toiminnan menot.

Sopimuksen tulee olla pääosin samansisältöinen kuin kilpailutetussa liikenteessä. Muutosten tekemisestä on kuitenkin mahdollista sopia nykyistä joustavammin, mikä onkin oman tuotannon suurin etu. Ajettavan liikenteen sisällöstä voidaan sopia esimerkiksi vuosittain kaluston ja kuljettajien saatavuus huomioiden. Kilpailutetussa liikenteessä sopimukset on tehty useiksi vuosiksi (esim. 8–10 vuoden sopimuskaudet), ja sallittujen muutosten määrä on sopimusehdoin tarkasti rajattu.

¹ 30 bussia × 2 vuoroa = 60 kuljettajavuoroa per päivä. Viikonloppuisin tarvittava automäärä on noin puolet pienempi, jolloin viikossa olisi 30 x 2 x 6 = 360 vuoroa. Jos yksi kuljettaja tekee 5 vuoroa viikossa → 360 / 5 = 72 kuljettajaa. Lisäksi tarvittaisiin varakuljettajia.

Esimerkiksi Tampereella oman tuotannon kanssa tehdyssä palvelusopimuksessa todetaan:

”Tilaaaja voi muuttaa kohteiden reittejä vapaasti sopimuskauden aikana ellei liikennöintikohteen hankintasopimuksessa ole erikseen muuta sovittu. Linjaston muuttuessa Tilaaaja järjestää Palveluntuottajalle muuta liikennettä sopimukseen sisältyvien suoritteiden ja autopäivien verran huomioiden sopimuksen mukaiset sallitut lisäykset tai vähennykset.

Tämä on mahdollistanut sen, että tilaaja on tarvittaessa pystynyt vaihtamaan oman tuotannon ajamaa liikennettä kilpailutettujen kohteiden kanssa ja pystynyt näin pitämään kilpailutetun liikenteen sopimukset mahdollisimman muuttumattomina. Tämä on hyödyllistä erityisesti, kun on tarve toteuttaa suuria linjastomuutoksia, joiden toteutumisen aikataulusta ei ole etukäteen tarkkaa tietoa – esimerkkinä Tampereen raitiotien vaiheittaisen käyttöönoton edellyttämät linjastomuutokset.

Kaupungin sidosyksikön kanssa voidaan neuvotella myös äkillisten muutostarpeiden (esim. muuttuneet koulukuljetustarpeet, markkinahäiriöt) järjestämisestä, jolloin tarve kiireisille suorahankinnoille yksityisiltä liikennöitsijöiltä vähenee.

Vaikutukset joukkoliikenteen palvelutasoon, laatuun ja houkuttelevuuteen

Kuten edellä jo todettiin, oman tuotannon suurimpana etuna on sen joustavuus. Se mahdollistaa ilmenneiden muutostarpeiden toteuttamisen liikenteessä nykyistä nopeammin, jolloin tarjonta vastaa paremmin kysyntään. Oma tuotanto mahdollistaa myös erilaisten kokeilujen

toteuttamisen ketterästi, kun aikaa vaativaa hankintaprosessia ei tarvita ja kaupunki voi itse kantaa riskin esimerkiksi uudentyyppisistä kalustohankinnoista. Näin palvelua pystytään kehittämään kokeilujen kautta. Nämä tekijät vaikuttavat palvelutasoon positiivisesti.

Oman tuotannon kustannustaso on oletettavasti kilpailutettua liikennettä korkeampi (ks. lisää kohdasta Kustannusvaikutukset). Ilman kaupungin lisärahoitusta korkeammat järjestämisen kustannukset edellyttäisivät lipunhintojen korotuksia ja/tai kustannusten karsimista muualta esimerkiksi palvelutasoa laskemalla. Tämä heikentäisi joukkoliikenteen houkuttelevuutta.

Vaikutukset ilmasto- ja ympäristötavoitteiden saavuttamiseen

Malli ei vaikuta merkittävästi ilmasto- ja ympäristötavoitteiden saavuttamiseen nykymalliin verrattuna. Kaupungin sidosyksikölle voidaan hankkia päästötöntä kalustoa, mutta myös kilpailutetun liikenteen hankinnoissa voidaan edellyttää päästöttömyyttä. Poikkeuksena tästä on kuitenkin kiireelliset suorahankinnat, jotka hankitaan yleensä lyhyeksi sopimuskaudeksi. Näissä voidaan toki vaatia päästötöntä kalustoa, mutta sen hinta on todennäköisesti hyvin kallis. Jos päästöttömällä omalla tuotannolla pystytään välttämään suorahankintojen tarve, se voi vaikuttaa ilmasto- ja ympäristötavoitteiden saavuttamiseen myönteisesti.

Malli voi vaikuttaa ilmasto- ja ympäristötavoitteiden saavuttamiseen myös joukkoliikenteen palvelutason ja houkuttelevuuden kannalta (ks. edellinen kohta), mutta nämä vaikutukset olisivat oman tuotannon osalta todennäköisesti melko pieniä.

Vaikutukset alueen veto- ja pitovoimaan

Oamalla tuotannolla pystytään vastaamaan yhteyksien muutostarpeeseen nykyistä nopeammin. Näin voidaan varmistaa esimerkiksi opiskelu- ja työmatkayhteyksien sujuvuus myös muutostilanteissa. Työpaikka-alueiden ja palveluiden hyvä saavutettavuus joukkoliikenteellä vaikuttaa positiivisesti alueen veto- ja pitovoimaan.

Oman tuotannon kustannustaso on nykyistä korkeampi. Ilman lisärahoitusta se voi edellyttää palvelutason karsimista tai lipunhintojen korotuksia. Nämä heikentävät joukkoliikenteen houkuttelevuutta ja siten alueen veto- ja pitovoimaa.

Vaikutukset kustannuksiin

Oman tuotannon perustamisen kustannuksia

Oman tuotannon perustamiseen liittyy huomattavia perustamiskustannuksia. Perustettava liikelaitos tai tytäryhtiö tarvitsee **rahoitusta toiminnan käynnistämiseen**, kuten kaluston ja IT-järjestelmien hankintaan, henkilökunnan palkkaamiseen sekä varikon ja toimitilojen järjestelyihin.

Kustannusarvio 30 uuden sähkökäyttöisen kaupunkilinja-auton (3-telinen) hankkimiselle on noin 16 M€¹. Hintaan vaikuttavat kaluston koko, käyttövoima ja muut vaatimukset. Lopullinen hintataso määrittyy tarjouskilpailussa.

Merkittävän investointikustannuksen aiheuttaisi myös varikko, jonka kustannukset muodostuvat mm. bussien säilytykseen tarvittavasta

tontista, varikkotilojen rakentamisesta sekä laitteistohankinnoista. Esimerkiksi sähkölatausinfraan rakentamisen karkea hinta-arvio on noin 1,6 M€ (alv 0%)².

Tarkempi varikon hinta-arvio voidaan tehdä, kun on tiedossa mm. varikon sijainti ja hallinnointitapa, tarpeet sisätilojen rakentamiselle (mm. huoltohalli ja/tai bussien säilytyshalli) sekä latauslaitteilta vaaditut ominaisuudet ja niiden asennustapa. Vertailukohtana voi todeta, että Tampereen Kaupunkiliikenne Oy on arvioinut nykyisen Nekalan varikon korvaamisen kahdella uudella varikolla kustantavan toteutusmallista riippuen 15–23 M€ (alv 0%)³. Huomattavaa kuitenkin on, että Tampereen Kaupunkiliikenne Oy:n automäärä on huomattavasti suurempi (vähintään 70 autoa, jatkossa superbussien myötä todennäköisesti suurempi) kuin tässä arvioitu Lahden oman tuotannon koko. Lisäksi varikkojen laatutaso tulee olemaan suuri (esim. bussien sisäsäilytystilat).

Arvio sidosyksikön tarvitsemasta henkilöstömäärästä on noin 100 henkilöä, josta noin 80 olisi kuljettajia ja loput suunnittelijoita, asiantuntijoita ja johtotason henkilöstöä (ks. Vaikutukset hankintaan ja kilpailun edellytyksiin). Arvio henkilöstön vuosipalkasta olisi noin 5,2 M€. Arvio sisältää vuosipalkan ja sivukulut (eläkemaksut, sosiaalikulut jne.), mutta ei esimerkiksi rekrytointikuluja, koulutusta, työterveyshuoltoa ja työvaatteita⁴.

IT-järjestelmien (esim. ERP- eli toiminnanohjausjärjestelmä, suunnitteluohjelmistot ja muut tietojärjestelmät) ja laitteiden (mm. rahastus- ja paikannuslaitteet sekä matkakorttien lukulaitteet) hankinnat aiheuttavat myös kokonaisuutena huomattavan kuluerän.

¹ Arvio perustuu mm. Tampereen kaupunkiliikenteen tekemään sähköbussihankintaan vuonna 2023. [Tampereen Kaupunkiliikenne Liikelaitoksen johtokunta/Kokous 2792023](#)

² Laskettu oletuksella, että tarvitaan max. 15 latauslaitetta (laitteella voi ladata samanaikaisesti kahta bussia). Yhden laitteen ja sen vaatimien asennus- ja sähkötyöiden hinta arviolta 80 000 €/kpl. Lisäksi tulisi rakentaa sähköliittymä (n. 150 000 €), muuntamo, jakokeskukset, kaapeloinnit ja muut sähkötyöt (n. 200 000 €).

³ Tampereen kaupunginhallituksen konsernijaosto 17.6.2025. § 56 Omistajan ennakkokanta Tampereen Kaupunkiliikenne Oy:n investointisuunnitelmille. [Pöytäkirja](#)

⁴ Kustannus laskettu seuraavilla palkka-arvioilla: kuljettajat 3000 €/kk, asiantuntijat/suunnittelijat 4000 €/kk, johtotason henkilöt 6500 €/kk.

Liikennöinnin kustannuksia

Toiminnan käynnistyttyä sidosyksikölle maksetaan liikennöintikorvausta toteutuneiden ajosuoritteiden ja yksikkökustannusten perusteella, kuten kilpailutetussa liikenteessä. **Liikennöintikorvauksen tulisi jatkossa kattaa kaikki sidosyksikön toimintakulut** (mm. henkilöstön palkat, kalustoon liittyvät kulut ja huollot, varikon ja polttoaine-/latauskulut).

Oman tuotannon **liikennöintikustannukset ovat todennäköisesti suuremmat kuin kilpailuttamalla hankitussa liikenteessä**. Lahden oma tuotanto olisi liikennöitsijänä pieni toimija, joka häviää tehokkuudessa suurille yhtiöille. Esimerkiksi Turussa oman tuotannon eli Turun kaupunkiliikenne Oy:n liikennöintikustannusten arvioitiin vuonna 2022 olevan 11,5 % kalliimpia kuin kilpailutetussa liikenteessä ¹. Turun kaupunkiliikenne Oy:ssä työskentelee noin 120 henkilöä ja kalustoon kuuluu noin 40 linja-autoa. Jos esimerkiksi nykyisistä Lahden sisäisen liikenteen kohteista 1–4 (liikennöintikorvaus vuonna 2025 yht. 12,7 M €) puolet toteutettaisiin omalla tuotannolla, tämä tarkoittaisi noin 0,7 M € vuosittaista lisäkustannusta. Myös kilpailutetun liikenteen kustannustaso saattaisi nousta, sillä kilpailutettavan liikenteen määrän pienentyessä sen houkuttelevuus liikennöitsijöiden näkökulmasta heikkenee.

Se, että kaupunkiorganisaatio saa pankeilta lainaa edullisemmilla ehdoilla kuin yksityisen sektorin palveluntuottaja, vaikuttaisi mahdollisesti siten, että oman tuotannon autopäivän hinta olisi suhteessa edullisempi kuin yksityisillä liikennöitsijöillä. Kokonaiskustannuksiin saattaa puolestaan vaikuttaa edullisesti se, että riski yllättäville ja kalliille suorahankinnoille pienenee. Vaikutuksen suuruus riippuu siitä, ilmeneekö suorahankinnoille tarvetta esimerkiksi markkinahäiriöiden vuoksi. Esimerkiksi vuonna 2024 sopimuksen purkamisesta johtuva kohteen 2 suorahankinta kasvatti

Lahden kaupungille kohdistuvia kustannuksia noin miljoonan verran ja sen nettokustannukset kasvoivat lähes 13 %.

Vaikutukset matkustajamääriin

Matkustajamääriin vaikuttavat maankäytön kehityksen lisäksi tarjonnan määrä, reittien toimivuus ja saavutettavuus, lipun hinta ja maksutavat sekä markkinointi ja joukkoliikenteen brändi. Oman tuotannon perustaminen voi jossain määrin vaikuttaa reittien toimivuuteen ja saavutettavuuteen, koska sen avulla muutostarpeisiin pystytään reagoimaan nykyistä nopeammin. Näin tarjontaa pystytään optimoimaan jatkuvasti vastaamaan paremmin kysyntää. Toisaalta korkeammat tuotantokustannukset edellyttävät ilman lisärahoitusta säästöjä, kuten tarjonnan karsimista tai lipun hintojen kasvua, jotka vähentäisivät joukkoliikenteen houkuttelevuutta ja matkustajamääriä.

Vahvuudet

- Kaupungin mahdollisuus vaikuttaa: Kaupungilla on ohjausvalta omistamansa sidosyksikön toimintaan, joten se pystyy vaikuttamaan suuremmin tuotetun palvelun laatuun.
- Joustavuus: Oman tuotannon kanssa muutoksista voidaan neuvotella ja sopia lyhyelläkin aikavälillä. → Helpottaa erilaisten muutostilanteiden ja markkinahäiriöiden hallintaa ja mahdollistaa kokeilujen toteuttamisen ketterämmin.
- Yllättävät kustannukset vähenevät: Ei tarvetta kalliille suorahankinnoille äkillisissä muutostilanteissa.
- Mahdollisuus sopia myös muista tehtävistä ja hyödyntää liikennöitsijän osaamista (esim. yhteisvalvomon tehtävät Tampereella).

Heikkoudet

- Todennäköisesti kustannuksiltaan kalliimpaa kuin kilpailutettu liikenne, erityisesti jos oman tuotannon koko on pieni.
- Oman tuotannon perustaminen on iso urakka, joka vaatii paljon asiantuntijaresursseja sekä kaupungin rahoitusta (inhouse-yhtiön/liikelaitoksen perustaminen, toiminnan organisoinnin suunnittelu, sopimusten valmistelu, rahoitus ja budjetointi, kalusto- ja IT-hankinnat, varikkoinfrastruktuurin järjestäminen, kuljettajien ja muun tuotantohenkilöstön palkkaaminen ja työsuhteet).

4.7. Kaupungin oma kalusto

Kaupunki hankkii omaa bussikalustoa, joka luovutetaan kilpailutettujen liikennöitsijöiden käyttöön sopimuksen mukaista liikennöintiä varten. Kaupunki voi joko omistaa kaluston itse tai ulkoistaa omistuksen rahoitusleasing-yhtiölle. Kaluston hankinnan lisäksi kaupungin on järjestettävä autojen huolto ja varikko.

Vaikutukset järjestämisvastuisiin

Oman kaluston hankinnan myötä tilaaja ottaisi vastuulleen nykyisin liikennöitsijöille kuuluvia tehtäviä, eli kaluston hankinnan, huollon ja varikon järjestelyt sekä näihin liittyvien sopimusten hoidon. Nämä tehtävät kuuluvat liikennöitsijän ydinosaamiseen ja ovat keskeistä liiketoimintaa liikennöitsijöille ja alan sijoittajille, kun taas tilaajalta ne vaatisivat lisää työaikaa sekä uudenlaisen osaamisen hankintaa. Kaupungin oman kaluston myötä liikennöitsijän tehtäväksi jäisi henkilöstön hallinta eli kuljettajien palkkaaminen ja työsuhteet sekä työvuorojen suunnittelu ja optimointi.

Itsenäisen varikon toiminnan kannalta kaupungin hankkimien autojen minimimääränä voi pitää 30 autoa. Muu liikenne, eli Lahdessa noin 20–30 autoa ja koko LSL-alueella yhteensä noin 70 autoa, kilpailutettaisiin kuten nykyisin, eli liikennöitsijä vastaisi näissä myös kalustosta. On myös mahdollista, että kaupunki hankkisi pienemmän määrän autoja ja sallisi varikon käytön myös liikennöitsijöiden autoille. Tämä vaatisi kuitenkin huolellista suunnittelua ja pohdintaa: vastaisiko varikon järjestelyt liikennöitsijän/liikennöitsijöiden tarvetta (esim. latausinfraan yhteensovittaminen), minkä kokoinen varikon kannattaisi tässä tapauksessa olla, kenelle kaikille varikon käyttö sallittaisiin ja asettaisiko järjestely liikennöitsijöitä eri arvoiseen asemaan?

Liikennöitsijäkyselyn perusteella kaupungin oman kaluston hankintaa ei pidetty järkevänä mm. kunnossapidon ja kaluston tehokkaan käytön

näkökulmasta. Sen sijaan tilaajan tarjoama varikko nähtiin tarkoituksenmukaisempana. Esimerkiksi HSL-alueella Koiviston Auto Oy on vuokralaisena Kaupunkiliikenne Oy:n omistamalla Ruskeasuon varikolla, jossa raitiovaunuvarikon katolla on tilat 220 bussille ¹.

Kaupunkien ja kuntien mahdollisuudet vaikuttaa joukkoliikenteeseen

Kun kaupunki hankkii kaluston, se voi päättää nykyistä tarkemmalla tasolla (merkki ja malli, varustelut), millaisia autoja se hankkii. Tämä ei kuitenkaan paranna olennaisesti vaikutusmahdollisuuksia, sillä tilaaja pystyy nykymallissakin määrittämään kalustovaatimukset riittävällä tasolla.

Vaikutukset kilpailun edellytyksiin ja hankintaan

Kilpailun edellytykset

Uusien sähköautojen hankinnat ovat isoja investointeja, eikä pienillä toimijoilla ole näihin välttämättä mahdollisuutta. Oman kaluston hankinnalla kaupunki voi pyrkiä parantamaan pienten toimijoiden edellytyksiä osallistua kilpailutuksiin. Oman kaluston hankinta voi olla perusteltua myös siinä tapauksessa, että kaupunki haluaa ottaa käyttöön sellaista kalustoa, jota liikennöitsijöillä ei yleisesti ole käytössä – esimerkiksi uuteen käyttövoimaan siirryttäessä. Näin kaupunki voi ottaa vastuulleen kalustoon liittyviä riskejä, kuten kaluston arvonaleneminen ja teknologian vanheneminen.

¹ <https://kaupunkiliikenne.fi/kaupunkiraidehankkeet-ja-kunnossapito/varikkohankkeet/ruskeasuonvarikko/>

Kaluston hankinnat ovat liikennöitsijöiden ja alan sijoittajien liiketoiminnan ydintä, joten niiden irrottaminen liikennöintisopimuksista heikentää todennäköisesti kilpailutusten houkuttelevuutta liikennöitsijöiden keskuudessa.

Vaikutukset hankintaprosessiin

Kaupungin hankkima kalusto edellyttää kaupungilta useampien hankintojen tekemistä ja sopimusten ylläpitoa kuin perinteinen malli, jossa liikennöitsijä omistaa kaluston. Liikennöintisopimuksen lisäksi tilaajan tulee laatia kaluston hankinta- ja huoltosopimus, rahoitusleasingsopimus (jos kalusto hankitaan rahoitusleasingin kautta), sopimukset polttoaineen hankinnasta, varikon vuokraamisesta ja mahdollisesta latausinfraan rakentamisesta sekä sopimus kaluston luovuttamisesta liikennöitsijän haltuun.

Liikennöintisopimukset tulee uudistaa täysin, sillä suuri osa nykyisistä liikennöitsijän velvoitteista koskee kalustoa. Tarjousten arviointi perustuisi oman kaluston osalta linjatunnin yksikköhintaan eli kuljettajatyön hintaan. Lisäksi tulisi selvittää, miten nykyisin liikennöitsijän vastuulla olevat laitehankinnat (mm. rahastus- ja paikannuslaitteet sekä matkakorttien lukulaitteet) ja integraatiot liikennöitsijän tietojärjestelmiin jatkossa toteutettaisiin.

Vaikutukset joukkoliikenteen palvelutasoon, laatuun ja houkuttelevuuteen

Pelkän henkilöstön toimittaminen voi vähentää liikennöitsijän näkökulmasta tekemisen mielekkyyttä ja motivaatiota: on epävarmaa, haluavatko liikennöitsijät muuttaa liiketoimintaansa pelkäksi henkilöstövuokraukseksi. Jos taas kuljettajat toimittaisi jokin muu taho kuin liikennöitsijä, olisi suuri riski, etteivät kuljettajat olisi ammattitaitoisia. Kaupungin kalustolla ajamiseen voi liittyä myös riski, etteivät kuljettajat koe autoja omakseen eivätkä pidä niistä yhtä hyvää huolta. Tämä riski tunnistettiin esimerkiksi

liikennöitsijäkyselyssä.

Vaasassa kaupungin kalusto on käytössä sopimuksessa, johon sisältyy jonkin verran myös liikennöitsijän kalustolla ajettavaa liikennettä (15 kaupungin autoa, 6 liikennöitsijän autoa), mikä voi jonkin verran lisätä toiminnan mielekkyyttä liikennöitsijän näkökulmasta. Tästä aiheutuu kuitenkin myös ratkaistavia haasteita: saako liikennöitsijä käyttää tilaajan varikkoa ja ladata sähköä tilaajan kustantamana myös omille autoilleen?

Vaikutukset ilmasto- ja ympäristötavoitteiden saavuttamiseen

Malli ei vaikuta merkittävästi ilmasto- ja ympäristötavoitteiden saavuttamiseen nykymalliin verrattuna. Kaupunki voi hankkia päästötöntä kalustoa, mutta myös kilpailutetun liikenteen hankinnoissa voidaan edellyttää päästöttömyyttä.

Vaikutukset alueen veto- ja pitovoimaan

Ei muutosta nykytilanteeseen.

Vaikutukset kustannuksiin

Investointikustannukset

Kustannuksia tarkastellaan oletuksella, että kaupunki hankkisi 30 uutta 3-akselista sähköbussia. Arvio näiden hankintahinnasta on 535 000 €/kpl eli yhteensä n. 16 M€ (alv 0%)¹. Jos hankittavat autot ovat pienempiä, kustannus on pienempi.

Kaluston hankinta rahoitusleasingin kautta ei vaatisi kaupungilta suuria kertaluonteisia investointeja. Kustannukset jakautuisivat leasing-sopimuskaudelle ja olisivat hyvin ennakoitavissa. Seuraavassa on oletettu, että kaluston investointikustannukset jakautuvat 10 vuodelle ja niistä maksetaan 2,5 prosentin rahoituskorkoa.

Investointien 10 vuoden rahoituskustannukset vuositasolle jaettuna (alv 0%)

30 sähköbussia	1,6 M€
Rahoituskorko (2,5 %)	0,04 M€
Vuosikustannus yhteensä	1,64 M€

Rahoitusleasingsopimuksen päätyttyä kaupunki voi halutessaan hankkia kaluston omistukseensa tai edellyttää, että uusi sopimuskumppani ottaa vanhan kaluston omistukseensa vaihtoajoneuvoina. Kaluston siirtyessä kaupungin omistukseen, kaluston arvo tulee näkyviin kaupungin omaan taseeseen.

Kaluston lisäksi merkittävän investointikustannuksen kaupungille aiheuttaisi varikko, jonka kustannukset muodostuvat mm. bussien säilytykseen tarvittavasta tontista, varikkotilojen rakentamisesta sekä laitteistohankinnoista. Esimerkiksi sähkölatausinfraan rakentamisen karkea hinta-arvio on noin 1,6 M€ (alv 0%)¹. Tarkempi varikon hinta-arvio voidaan tehdä, kun on tiedossa mm. varikon sijainti ja hallinnointitapa, tarpeet sisätilojen rakentamiselle (mm. huoltohalli ja/tai bussien säilytyshalli) sekä latauslaitteilta vaaditut ominaisuudet ja niiden asennustapa.

Vertailukohtana voi todeta, että Tampereen Kaupunkiliikenne Oy on arvioinut nykyisen Nekalan varikon korvaamisen kahdella uudella varikolla kustantavan toteutusmallista riippuen 15–23 M€ (alv 0%)². Tampereen Kaupunkiliikenne Oy:n automäärä on kuitenkin selvästi suurempi (vähintään 70 autoa, jatkossa superbussien myötä todennäköisesti suurempi) kuin tässä arvioitu oman kaluston määrä. Lisäksi varikkojen laatutaso tulee olemaan suuri (esim. bussien sisäsäilytystilat).

Myös autojen laitteistohankinnat sekä esimerkiksi varikkoon liittyvät tietojärjestelmät voivat aiheuttaa Tilajalle kustannuksia.

Vaikutukset liikennöintikustannuksiin

Kaupungin omistama kalusto luovutettaisiin kilpailutettavalle liikennöitsijälle liikennöintiä varten. Liikennöitsijälle maksettava korvaus perustuisi linjatunnin hintaan eli kuljettajatyön hintaan. Vaasan kaupunki on kilpailuttanut omistamiensa kaasubussien kuljettamisen ja tästä liikennöitsijälle maksettava linjatuntihinta on 36,60 €/h (Liikennöintikohde 1, yhteensä 15 tilaajan omistamaa kaasubussia, sopimushinta 1.1.–30.6.2025). Jos esimerkiksi Lahden nykyiset kohteet 1 ja 3 (yhteensä 30 autoa) ajettaisiin kaupungin omalla kalustolla, Vaasan sopimushintaa käyttämällä kuljettajatyön kustannukseksi tulisi 5,2 M€. Vertailutietona käytetty Vaasan sopimus on kuitenkin ollut voimassa vuodesta 2017 alkaen, joten nykyinen hintataso on todennäköisesti tätä suurempi.

Liikennöitsijältä ostettavan kuljettajatyön lisäksi kaupungin maksettavaksi tulisi bussien huolto, polttoaine-/energiakustannukset (sähkö) ja varikon vuokra. Kaluston huoltosopimuksen karkea kustannusarvio on 300 000 – 450 000 €/v. Lisäksi tulee varautua vaihtamaan sähköautojen akut kerran 10 vuoden sopimuskauden aikana. Bussien lataukseen tarvitun sähkön kustannus olisi kohteiden 1 ja 3 nykyisten liikennöintikilometrien mukaan laskettuna arviolta 186 000 €/v (kulutus 0,95 kWh/km ja hinta 0,08 €/kWh³). Varikon synnyttämät kustannukset riippuvat muun muassa tontin sijainnista sekä esimerkiksi sisä- ja hallitilojen tarpeesta.

¹ Laskettu oletuksella, että tarvitaan max. 15 latauslaitetta (laitteella voi ladata samanaikaisesti kahta bussia). Yhden laitteen ja sen vaatimien asennus- ja sähkötyöiden hinta arviolta 80 000 €/kpl. Lisäksi tulisi rakentaa sähköliittymä (n. 150 000 €), muuntamo, jakokeskukset, kaapeloinnit ja muut sähkötyöt (n. 200 000 €).

² Tampereen kaupunginhallituksen konsernijaosto 17.6.2025. § 56 Omistajan ennakkokanta Tampereen Kaupunkiliikenne Oy:n investointisuunnitelmille. [Pöytäkirja](#)

³ Tilastokeskuksen energian hinnat -tilaston mukainen sähkön keskimääräinen hinta ajalta 4/2024–3/2025. Yksikköhinta muodostuu sähköenergian hinnasta 0,06 €/kWh ja sähkön siirron hinnasta 0,02 €/kWh.

Kuljettajatyö muodostaa selvästi suurimman osan liikennöinnin ja kaluston käytön aikaisista kustannuksista. Hankinnassa määrittyvä liikennöitsijöiden linjatunnin hinta vaikuttaa siis kaikkein eniten kustannuksiin. Liikennöitsijäkyselyyn vastanneet liikennöitsijät eivät pitäneet pelkän henkilötyön myymistä heille mielekkäänä toimintana, mikä todennäköisesti näkyy myös tarjousten hinnassa ja/tai määrässä.

Kokonaiskustannuksia saattaa nostaa myös tehokkuuden väheneminen. Kaluston hankinta, huolto ja operointi ovat liikennöitsijöiden ydinosaa, ja suuret toimijat pystyvät siirtämään kalustoa tarpeen mukaan kaupungista toiseen ja hyödyntämään esimerkiksi samaa varakalustoa eri kaupungeissa. Suuret liikennöitsijät pystyvät todennäköisesti tekemään myös edullisempia huoltosopimuksia suurelle määrälle autoja. Nämä tehokkuushyödyt menetetään, jos kaupunki pienenä toimijana hankkii oman kaluston.

Vaikutukset matkustajamääriin

Ei muutosta nykytilanteeseen.

Vahvuudet

- Mahdollisuus määrittää tarkasti käytettävän kaluston käyttövoima, laatu ja muut ominaisuudet. Relevantti vaihtoehto uuteen käyttövoimaan siirryttäessä.
- Mahdollisuus saavuttaa säästöjä pitkällä aikavälillä kaluston tehokkaalla käytöllä ja hyvällä riskienhallinnalla.
- Voi lisätä kilpailua liikennöinnin hankinnoissa, sillä liikennöitsijöiden ei tarvitse investoida kalustoon. Parantaa erityisesti pienempien liikennöitsijöiden mahdollisuuksia osallistua kilpailutukseen.

Heikkoudet

- Edellyttää useita erillisiä hankintoja ja sopimusten hallintaa, joten kaupungin työmäärä on suurempi kuin mallissa, jossa liikennöitsijä omistaa kaluston.
- Kalustoon liittyvät riskit tilaajalla: mm. autojen arvon aleneminen ja teknologian vanheneminen. Sopimuksen päätyttyä kalusto on tilaajan vastuulla: jälleenmyynti tai kaluston pitäminen varakalustona.
- Kaluston hankinta ja omistus vaativat kaupungilta uutta osaamista kalustosta, huollosta ja varikosta. Tietämys näistä on liikennöitsijöiden ydinosaa.
- Vaikutukset kilpailuun: Kaluston hankinnat ovat liikennöitsijöiden ja alan sijoittajien liiketoiminnan ydintä. Niiden irrottaminen liikennöintisopimuksista heikentää todennäköisesti kilpailutusten houkuttelevuutta ja vaikuttaa tarjousten määrään ja/tai hintaan.

4.8. Lahden irtautumisen vaikutukset alueelle

Lahden irtautuminen aiheuttaisi **muutoksen toimivalta-alueeseen ja nykyisiin sopimuksiin**. Lahden kaupunki toimii palvelusopimusasetuksessa (PSA) tarkoitettuna tieliikenteen toimivaltaisena viranomaisena Asikkalan ja Hartolan kuntien, Heinolan kaupungin, Hollolan, Iitin ja Kärkölän kuntien, Lahden ja Orimattilan kaupunkien sekä Padasjoen ja Sysmän kuntien muodostamalla alueella (Liikennepalvelulaki 181 §). Lahden irrottautuminen viranomaisesta siirtäisi **liikenteen järjestämistä kunnille ja kaupungeille**.

Liikennepalvelulain mukaan muut kuin tieliikenteen toimivaltaiset kunnat tai kuntayhtymät saavat hankkia alueelleen PSA:n mukaista liikennettä noudattaen hankintalakiä täydentääkseen alueensa liikkumispalveluja. Järjestämistä siirtyminen edellyttäisi kunnilta ja kaupungeilta (myös Lahdelta) **päätöstä liikenteen järjestämisestä**, jos liikenne ei toteudu markkinaehtoisesti. Liikenteen järjestämistä myötä **kunnille tulisi uusia tehtäviä** muun muassa liikenteen hankinta-, suunnittelu- ja sopimustehtävien hoitamisesta, lippu- ja informaatiojärjestelmien toteuttamisesta sekä asiakaspalvelusta. Osa viranomaiskaupungeista sekä liikennettä järjestävistä kunnista esimerkiksi ulkoistaa suunnittelu- ja asiakaspalvelutehtäviä ja hankkii lippu- ja informaatiojärjestelmät liikennöitsijältä osana liikennöinnin hankintaa.

Jos seudullinen toimivaltaisuus purettaisiin, myös **seudullisen liikenteen järjestäminen päättyisi** nyky muodossaan. Tämä voisi tarkoittaa heikennyksiä kuntien välisiin joukkoliikenneyhteyksiin ja matkakäyttäjien toimivuuteen. Mitä useampia liikenteen järjestäjiä alueella on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä matkakäyttäjän kaikkia matkoja ei voi maksaa yhdellä lipputuotteella tai matkakäyttäjältä tulee kalliimpi, jos lippuja pitää ostaa useampia. Myös yhteydet voivat katketa, jos vuoroja ei ole aikataulutettu matkakäyttäjän mahdollistaviksi. Kuntien tulisikin yhteensovittaa vuorotarjontaa, jotta matkakäyttäjät ovat mahdollisia. Markkinaehtoinen liikenne liikennöi kuitenkin omilla ehdoillaan, aikatauluillaan ja lipputuotteillaan, joten yhteensovittaminen ja matkakäyttäjien mahdollistaminen on harvoin mahdollista.

Seudullisen liikenteen toteutumiseksi kunnat voisivat esimerkiksi **perustaa kuntayhtymän**, joka toimisi joukkoliikenneviranomaisena ja vastaisi alueensa liikenteen järjestämisestä. Perustettavan viranomaisalueen olisi suositeltavaa kattaa ainakin keskeiset työssäkäynnin yhteyvälit ja matkakäyttäjät. Tällä hetkellä alueilla, joissa ei ole seudullista joukkoliikenneviranomaisesta, ELY-keskus (vuodesta 2026 alkaen Traficom) vastaa kuntien välisen joukkoliikenteen järjestämisestä.

5. Siirtyminen uuteen järjestämistapaan

5.1. Mahdollinen aikataulu uuden järjestämistavan käyttöönottoon

LSL:n nykyisten liikennöntikohteiden 1, 3 ja 4 sopimukset ovat päättymässä vuosina 2029–2030 ja kohteen 2 sopimus vuonna 2035.

Muiden nykyisin voimassa olevien kohteiden liikennöntisopimukset päättyvät kesäkuussa 2026 ja parhaillaan hankitaan näitä korvaavia uusia sopimuksia. Hankinnat ovat viivästyneet markkinaoikeuteen jätetyn valituksen vuoksi, ja tästä johtuen kohteet 11–14 ovat lyhyitä väliaikaisia sopimuksia, joilla varmistetaan riittävä valmistautumisaika tuleviin pidemmän sopimuskauden sopimukseen. Kohteet 16–18 ovat väliaikaisten sopimusten jälkeen käynnistyviä pitkiä sopimuksia, jotka jatkuvat vuoteen 2035 tai 2036 asti. Kohde 15 on Asikkalan koulukuljetussopimus, joka jatkuu kesään 2030.

Tilaajan päätös muuttaa järjestämistapaa ei ole peruste sopimuksen purkamiselle tai irtisanomiselle. Siten uusi järjestämistapa on mahdollista ottaa käyttöön vasta nykyisten ja parhaillaan kilpailutettavana olevien sopimusten päättyessä.

Seuraavilla sivuilla kuvataan kunkin mallin toteutuspolun pääpiirteet.

Uudet sopimuskohteet, jotka korvaavat kesällä 2026 päättyviä sopimuksia.

Nykyiset ja parhaillaan kilpailutuksessa olevat kohteet

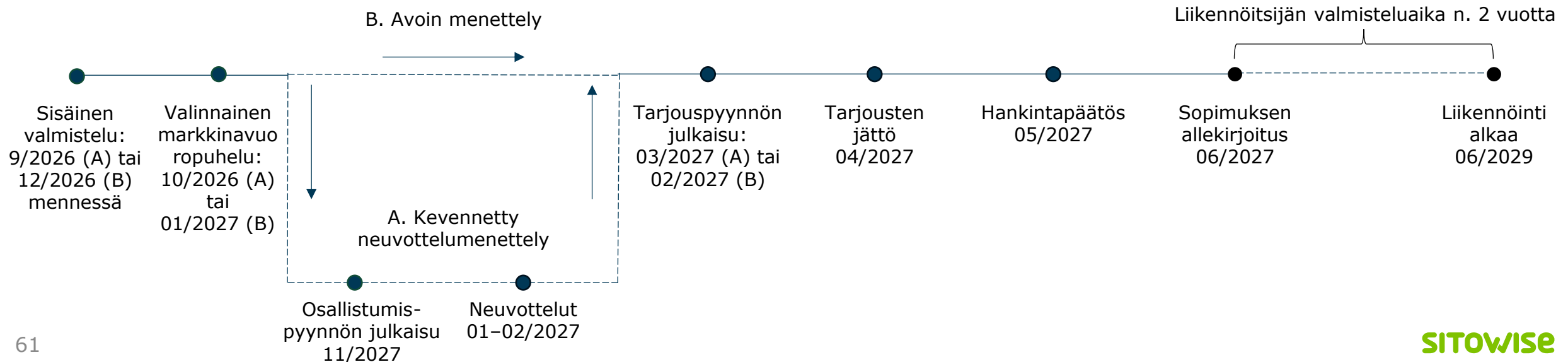
Kohde	Linjat	Alkamis-päivä	Päätymis-päivä*	Optiokauden päätymis-päivä*
Kohde 1	1S, 1K, 1Y, 2, 2K, 23, 32	07/2021	06/2029	06/2031
Kohde 2	3, 7, 7B, 13	08/2025	06/2035	
Kohde 3	5, 5Y, 6T, 6V, 8, 8K, 8R, 20	07/2021	06/2029	06/2031
Kohde 4	9, 9A, 9B, 9X, 9Y, 10, 10B, 10K, 11, 11B, 11K, 98	07/2022	06/2030	06/2032
Kohde 11	4, 14, 24, 93 ja 94	06/2026	08/2027	
Kohde 12	12(K), 16, 31, 31A, 34, 34K	06/2026	08/2027	
Kohde 13	60(V), 61, 71(K), 72(K)	06/2026	08/2027	
Kohde 14	40, 41, 42	06/2026	08/2027	
Kohde 15	42B, 43(K), 44, 45, 45B, 45K, 46, 46A	08/2026	06/2030	
Kohde 16	71(K), 72(K)	08/2027	08/2035	
Kohde 17	40, 41, 42	08/2027	08/2035	
Kohde 18	4, 12(K), 14, 16, 24, 31, 31A, 34, 34K, 38, 60(V), 61, 93, 94	08/2027	06/2036	

5.2. Toteutuspolut eri järjestämistavoille

Kehitetty bruttomalli

Kehitetty bruttomalli perustuu nykyiseen järjestämistapaan, jota kehitetään hankintaprosessin ja sopimusten sisällön osalta. Joukkoliikennelautakunta päättää järjestämistavan kehittämisestä. Ennen kilpailutuksen käynnistämistä tilaajan on sisäisesti suunniteltava hankinnan toteutustapa (käytetäänkö neuvottelumenettelyä) ja valmisteltava hankinta-asiakirjat (mm. hankinnan laatupisteytys, sopimusluonnos, kalustovaatimukset). Hankintaa voi pohjustaa markkinavuoropuhelulla, jossa kuvataan alustavasti tuleva hankinta ja esimerkiksi tilaajan tavoitteet neuvottelumenettelylle. Jos neuvottelumenettelyä käytetään, se voidaan toteuttaa kevennetysti allianssimalliin verrattuna. Esimerkiksi osallistumishakemuksen perusteella ei todennäköisesti ole tarkoituksenmukaista sulkea ketään tarjoajista pois, kunhan esimerkiksi taloudelliset soveltuvuusvaatimukset täyttyvät. Neuvottelujen päätyttyä viimeistellään tarjouspyyntö ja julkaistaan se.

Alla on kuvattu hankinnan vaiheet ja aikataululuonnos tilanteeseen, jossa liikennöinti halutaan käynnistää kesällä 2029. Jos hankinnassa käytetään avointa menettelyä (B), hankintaprosessi on noin 3 kuukautta lyhyempi kuin neuvottelumenettelyssä (A). Avoimessa menettelyssä tilaajan pitää kuitenkin tehdä enemmän sisäistä valmistelua ennen lopullisen tarjouspyynnön julkaisua, kun taas neuvottelumenettelyssä lopullista tarjouspyyntöä hiotaan liikennöitsijöiden kanssa käytyjen neuvottelujen perusteella. Aikataulussa on varattu liikennöitsijän valmistelu-aikaa 2 vuotta, sillä uuden kaluston toimitusajat ovat pitkiä ja myös varikon järjestelyihin on hyvä varata aikaa. Samalla pitkä valmistelu-aika jättää tilaajalle pelivaraa hankintaprosessissa mahdollisesti ilmenevissä ongelmatilanteissa.



Allianssimalli

Palveluallianssi linja-autoliikenteen tuottamiseksi perustuu bruttomalliseen liikenteen järjestämistapaan, jossa tilaaja pitää lipputulot, sekä allianssimalliin, jolla tavoitellaan joukkoliikennematkustuksen kasvua ja palvelun korkeaa laatua allianssiosapuolten yhteistyöllä. Kilpailutus tehdään palveluhankintana ja nykymallista poiketen neuvottelumenettelyllä, mikä mahdollistaa yhteiskehittämisen jo kilpailutusprosessin aikana. Hankintaprosessi jaetaan valmistelu- ja neuvotteluvaiheisiin, joihin molempiin kuuluu vuorovaikutteisuutta ja yhteistyötä tarjoajien kanssa.

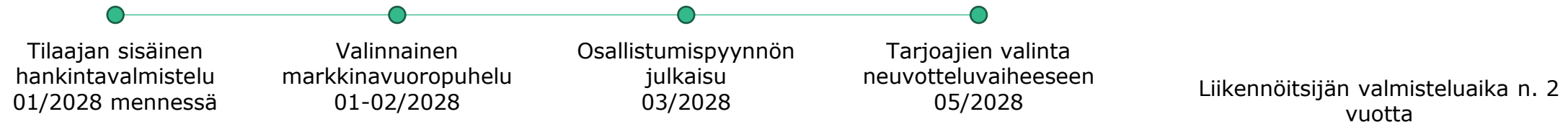
Ennen valmisteluvaiheen käynnistymistä tilaaja tekee päätöksen allianssiin ryhtymisestä ja ohjausryhmän perustamisesta. Valmisteluvaiheessa tilaajan tulee mm. määritellä hankinnan tavoitteet ja reunaehdot, päättää kilpailutettava liikennöntikokonaisuus, asettaa tarjoajille soveltuvuusvaatimukset, pohtia tavoiteohjausta, uudistaa hankinta-asiakirjat sekä tunnistaa osaamis- ja resurssitarpeet ja päättää sisäisestä organisoitumisesta. Allianssihankintaa voi pohjustaa markkinavuoropuhelulla, jossa annetaan alustava kuva tulevasta hankinnasta. Valmisteluvaiheen osallistumispyynnöllä haetaan soveltuvuusvaatimukset täyttävät tarjoajat neuvotteluvaiheeseen. Neuvotteluvaiheeseen voidaan ottaa mukana rajallinen määrä tarjoajia tai kaikki soveltuvuusvaatimukset täyttävät tarjoajat.

Neuvotteluvaiheessa tilaajan johdolla ja yhteistyössä neuvotteluvaiheen tarjoajien kanssa voidaan esim. tarkentaa liikennöinnin tavoitteita, suunnitella yhteistyötä, toiminnan johtamista ja kannustimia, määritellä seurannan mittareita sekä tarkentaa kalusto- ja järjestelmävaatimuksia ja liikennöintisuunnitelmaa. Allianssiin valittujen osapuolten kanssa sovitaan lopulliset allianssinaikaiset toimintamallit ja palvelun sisällöt. Allianssin osapuolina ovat tilaajana Lahden kaupunki ja liikennöitsijä, koska nämä osapuolet vaikuttavat suoraan palvelun lopputulokseen.

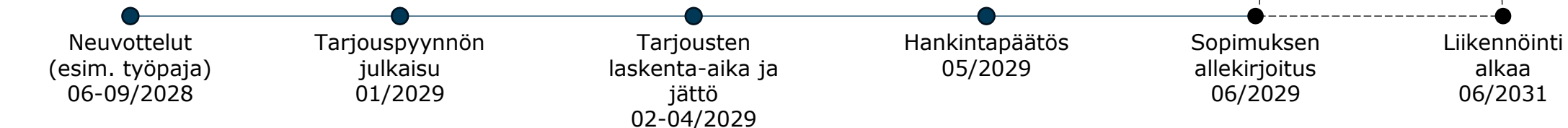
Sopimusten laadinnan jälkeen allianssiosapuolet sopivat yhteistyöhön perustuvat toimintamallit, palvelun sisällöt, tavoitteet ja tavoitekustannukset. Allianssin ohjausryhmä tekee päätökset poliittisessa päätöksenteossa päätetyn budjetin ja palvelutason puitteissa. Poliittinen ohjaus painottuu siis enemmän tavoitteiden asettamiseen, joita allianssi toteuttaa parhaaksi katsomallaan tavalla ja yhteistyössä optimoiden lopputulosta (kannustinmalli).

Palveluallianssi on kuvattu tilanteeseen, jossa liikennöinti halutaan käynnistää kesällä 2031. Aikataulussa on varattu liikennöitsijän valmistelu-aikaa 2 vuotta, sillä uuden kaluston toimitusajat ovat pitkiä ja myös varikon järjestelyihin on hyvä varata aikaa. Samalla pitkä valmistelu-aika jättää tilaajalle pelivaraa hankintaprosessissa mahdollisesti ilmenevissä ongelmatilanteissa.

Valmisteluvaihe



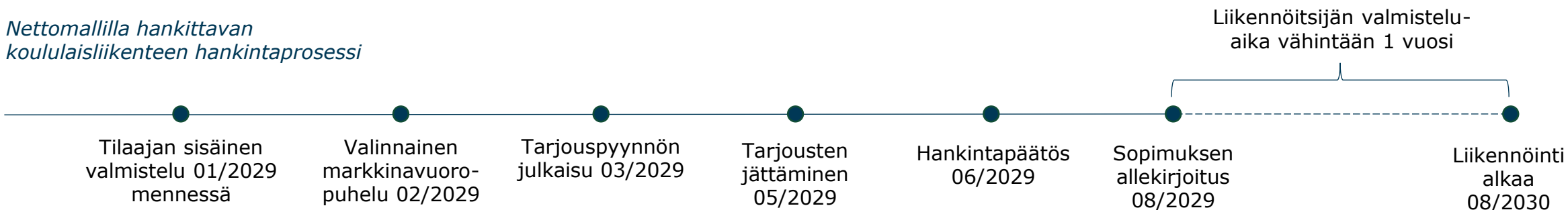
Neuvotteluvaihe



Nettomalli

Jos nettomalli eli käyttöoikeussopimukset otettaisiin käyttöön kuntien sisäisillä koululaislinjoilla, käyttöönotto voitaisiin tehdä vaiheittain nykyisten/parhaillaan kilpailutuksessa olevien sopimusten päättyessä. Esimerkiksi Asikkalan koululaislinjoilla malli olisi mahdollista ottaa käyttöön kesällä 2030. Järjestämistavan muutos edellyttäisi **asianosaisten kuntien kuulemista ja lautakunnan päätöstä järjestämistavasta**. Ennen mallin käyttöönottoa on **ratkaistava, miten nettomalliin sisältyvä liikennöitsijän käyttöoikeus reitteihin/alueeseen voitaisiin järjestää niillä pysäkkiväleillä, jotka ovat yhteisiä** bruttomallilla ajettavan **seutuliikenteen kanssa**. Muilta osin koululaislinjojen muutos ei vaikuttaisi muun LSL-liikenteen järjestämiseen, eikä edellyttäisi tilaajalta linjastomuutosten suunnittelua. Liikennöitsijälle varattavan valmisteluajan pituus riippuu mm. kalustovaatimuksista ja siitä, kuinka paljon tehtäviä ja suunnittelua liikennöitsijälle jätetään. Koululaisliikenteen osalta kalustovaatimukset ovat tyypillisesti kaupunkiliikennettä vähäisempiä (ei ole esimerkiksi vaadittu sähkökalustoa) ja suunniteltavan liikenteen määrä on pieni. Siksi liikennöitsijän valmisteluajaksi riittänee muita tarkasteltuja malleja lyhyempi aika, kuitenkin vähintään vuosi.

Nettomallilla hankittavan koululaisliikenteen hankintaprosessi

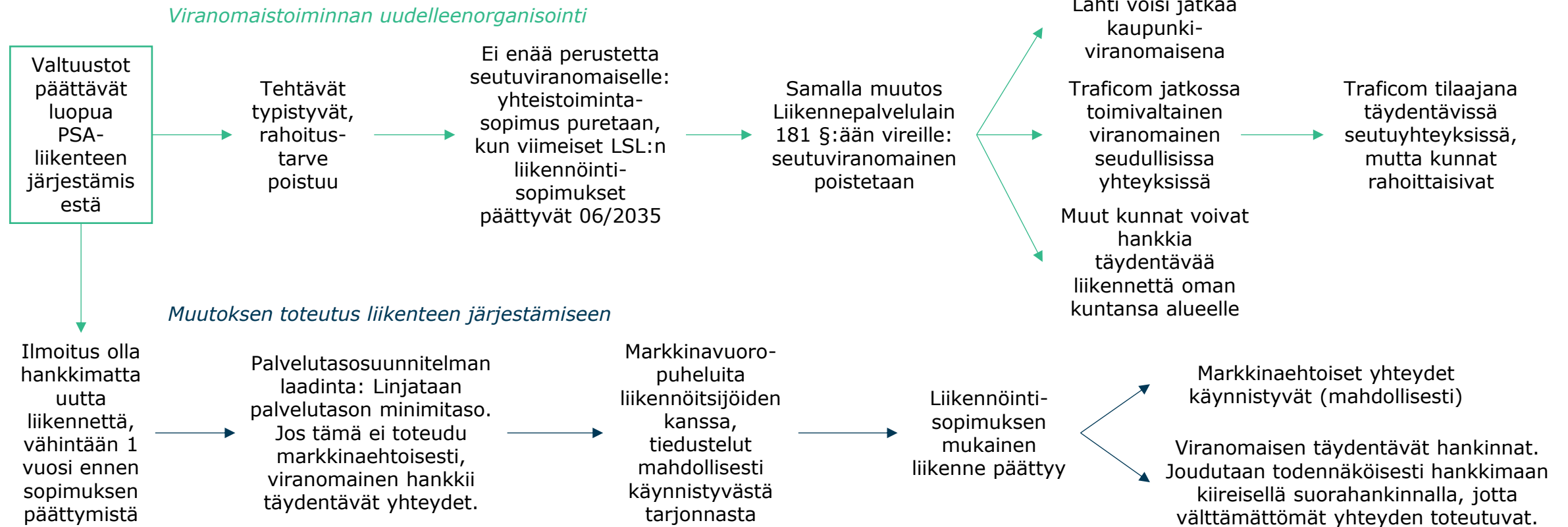


Jos nettomalli haluttaisiin ottaa LSL-alueella laajasti käyttöön alueellisina käyttöoikeussopimuksina, kohteet ja niiden sisältämä liikenne tulisi suunnitella kokonaisuutena. Yhteen alueelliseen käyttöoikeuskohteeseen sisällytettäisiin liikennettä useista nykyisistä liikennöintikohteista. Kohteiden muodostaminen edellyttäisi todennäköisesti merkittäviä linjastomuutoksia. Malli olisi mahdollista ottaa kokonaisuutena käyttöön vasta kaikkien nykyisten ja parhaillaan kilpailutuksessa olevien sopimusten päätyttyä, eli aikaisintaan vuonna 2035. Uudistus linjastomuutoksineen olisi todella suuri ja se vaatisi huolellista suunnittelua sekä kuntien ja asukkaiden kuulemista. Lisäksi hankintaprosessiin on varattava nykyistä enemmän aikaa, sillä kilpailutettavat kohteet olisivat todennäköisesti suuria ja tarjosten teko liikennöitsijöille bruttomallia työläämpää. Liikennöitsijän valmistelu-aikaa tulisi varata vähintään kaksi vuotta, jotta liikennöitsijöille jää aikaa kalustohankintoihin, varikkojärjestelyihin, liikenteen suunnitteluun ja mahdollisiin uusiin järjestelmähankintoihin.

Markkinaehtoinen malli

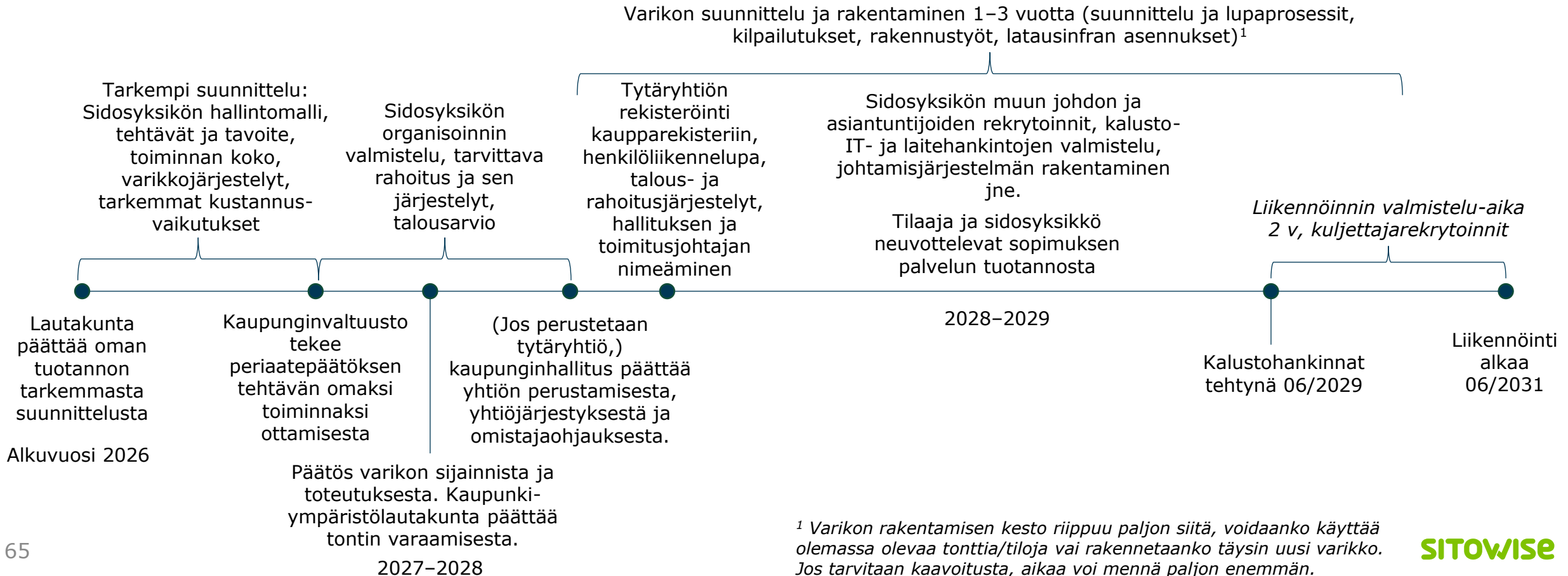
Seuraavassa on kuvattu toteutuspolkua sille, miten LSL:n sopimuskuntien päätös luopua PSA-liikenteen järjestämisestä toteutettaisiin käytännössä nykyisten liikennöintisopimusten päättyessä. Lisäksi on kuvattu seuraukset viranomaistoiminnan uudelleen organisoimiseksi.

Jos vain yksittäinen tai muutama seudun kunta haluaa siirtyä markkinaehtoiseen liikenteeseen, LSL voi edelleen jatkaa toimintaansa nyky muodossaan. Yhteistoimintasopimuksessa on nykyisinkin mukana myös ne toimivalta-alueen kunnat, joihin LSL ei järjestä liikennettä (Hartola, Iitti, Kärkölä ja Sysmä).



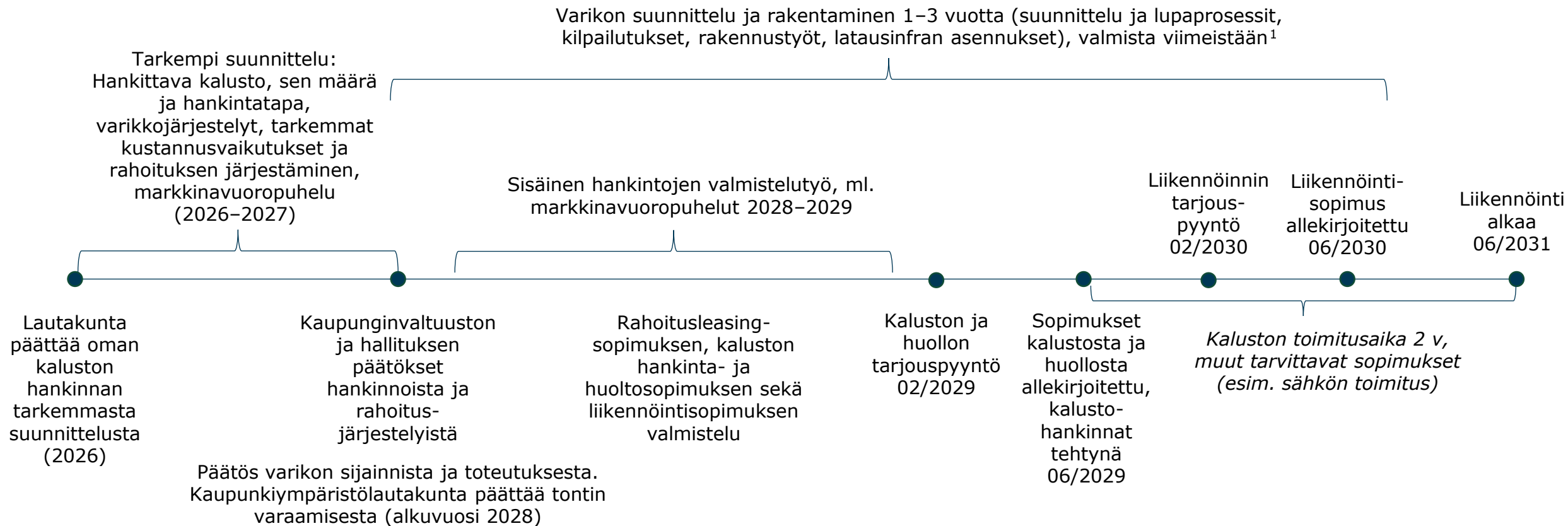
Joukkoliikenteen tuottaminen osin omana tuotantona

Oman tuotannon organisointi, rooli sekä käytännön toteutus ja toimintatavat tulee suunnitella ja valmistella huolella. Asian eteneminen vaatii päätöksentekoa joukkoliikennelautakunnassa, kaupunginvaltuustossa ja -hallituksessa sekä kaupunkiympäristölautakunnassa (tontin varaaminen varikolle). On hyvä varautua **lisätarkastelupyyntöihin ja asian käsittelyyn useampaan kertaan eri toimielimissä**. Jos päätös oman tuotannon perustamisesta tehdään, alkaa toiminnan käytännön organisointi, kuten sidosyksikön perustaminen, rahoitusjärjestelyt, varikon rakentaminen, palvelusopimuksen valmistelu, kalustohankinnat ja henkilöstön rekrytoinnit. Liikennöinti omalla tuotannolla voisi käynnistyä aikaisintaan kesäkuussa 2031, jolloin kohteiden 1 ja 3 sopimukset päättyvät – edellyttäen optiovuosien käyttöönottoa. On kuitenkin hyvin mahdollista, että valmisteluun ja päätöksentekoon tarvitaan enemmän aikaa, jolloin liikenteen käynnistyminen siirtyy myöhemmäksi.



Kaupungin oma kalusto

Kaupungin oman kaluston hankinta vaatii päätöksentekoa joukkoliikennelautakunnassa, kaupunginvaltuustossa ja -hallituksessa sekä kaupunkiympäristölautakunnassa (tontin varaaminen varikolle). On hyvä varautua **lisätarkastelupyyntöihin ja asian käsittelyyn useampaan kertaan eri toimielimissä**. Jos päätös oman kaluston hankinnasta tehdään, alkaa varikon suunnittelu ja rakentaminen, rahoituksen ja hankintojen valmistelu. Hankittavan kaluston toimitukseen on varattava aikaa yli vuosi¹. Liikennöinti omalla kalustolla voisi käynnistyä todennäköisesti aikaisintaan kesäkuussa 2031, jolloin kohteiden 1 ja 3 sopimukset päättyvät – edellyttäen optiovuosien käyttöönottoa.



¹ Varikon rakentamisen kesto riippuu paljon siitä, voidaanko käyttää olemassa olevaa tonttia/tiloja vai rakennetaanko täysin uusi varikko. Jos tarvitaan kaavoitusta, aikaa voi mennä paljon enemmän.

5.3. Päätöksenteko ja valmistelu järjestämistavan muuttamiseksi

Järjestämismalli	Päätöksenteon tasot	Sopimuskuntien kuuleminen	Vaikutus yhteistoimintasopimukseen
Kehitetty bruttomalli	Joukkoliikennelautakunta	-	
Allianssimalli	Joukkoliikennelautakunta	Yhteistoimintasopimuksen muuttaminen edellyttää kaikkien sopijakuntien hyväksyntää	Edellyttää muutoksia yhteistoimintasopimukseen (allianssin erilainen päätöksenteko)
Nettomalli	Joukkoliikennelautakunta	Pyydetään lausunnot asianosaisilta kunnilta	
Markkinaehtoinen malli	Joukkoliikennelautakunta Kaupungin-/kunnanvaltuustot	Edellyttää päätöksentekoa sopimuskunnissa	Sopimus irtisanotaan
Osittainen oma tuotanto	Joukkoliikennelautakunta Lahden kaupunginvaltuusto Lahden kaupunginhallitus Lahden kaupunkiympäristölautakunta	Jos toteutuu vain Lahden sisäisessä liikenteessä, ei edellytä muiden kuntien kuulemista.	
Kaupungin oma kalusto	Joukkoliikennelautakunta Lahden kaupunginvaltuusto Lahden kaupunginhallitus Lahden kaupunkiympäristölautakunta	Jos toteutuu vain Lahden sisäisessä liikenteessä, ei edellytä muiden kuntien kuulemista.	

6. Johtopäätökset

6.1. Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä työssä on tarkasteltu, millaisia vaihtoehtoisia järjestämistapoja Lahden seudun linja-autoliikenteen järjestämiseksi on olemassa, millaisia vaikutuksia mallien käyttöönotolla olisi, ja miten ja milloin ne olisi mahdollista ottaa käyttöön. Työn taustalla on joukkoliikenteen tiukentunut taloustilanne: joukkoliikenteen kustannustaso on yleisesti noussut Ukrainan sodan myötä, kuntien yleinen taloustilanne on vaikea ja samaan aikaan maan hallitus on nostanut joukkoliikenteen arvonlisäveroa sekä poistanut ilmastoperusteisen valtionavustuksen.

Lahden seudun liikenne (LSL) järjestää seudun liikennettä nykyisin bruttomallilla, jossa se vastaa tilaajana liikenteen suunnittelusta ja pitää lipputulot. Liikenteen operointi hankitaan liikennöitsijöiltä kilpailutusten kautta. Lahden kaupungin sisäistä liikennettä on järjestetty bruttomallilla LSL:n toiminnan alusta asti eli kesästä 2014. Seudullista liikennettä järjestettiin aluksi kuntien toiveesta nettomallilla, mutta 2020-luvulle tultaessa myös seutuliikenne on hankittu bruttomallilla. Bruttomallissa liikenteen kokonaisuus (mm. joukkoliikenteen tarjonta, liput, hinnat, matkustajainformaatio, kalusto, markkinointi) on vahvasti tilaajan hallinnassa, joskin pitkät sopimukset rajoittavat muutosten tekemistä sopimuskauden aikana.

Bruttomalli on vakiintunut sopimusmalli kaupunkien ja kaupunkiseutujen joukkoliikennehankinnoissa, ja sitä on käytetty viime vuosina enenevässä määrin myös ELY-keskusten (vuoden 2026 alusta alkaen Traficom) hankinnoissa. Mallia voi pitää kustannustehokkaana ja kilpailun edellytyksiä tukevana järjestämistapana. Koska bruttomallissa lipputuloriski ja suunnitteluvastuu on tilaajalla, tarjouksen tekeminen on

liikennöitsijöille suhteellisen helppoa ja sopimukseen sisältyvä riski pieni. Tämä luo edellytykset kilpailun synnylle ja mahdollistaa edullisempien tarjousten tekemisen, sillä liikennöitsijöiden ei tarvitse hinnoitella suurta riskivaraa tarjouksiinsa.

Koska tilaaja pitää bruttomallissa lipputulot, joukkoliikenteen nettokustannuksissa (=liikennöitsijälle maksettava liikennöintikorvaus + saadut lipputulot) on kausiluonteista vaihtelua eivätkä ne ole pidemmällä aikavälillä yhtä ennustettavia kuin nettomallissa. Toisaalta tilaaja pystyy vaikuttamaan lipputulojen kehitykseen liikennöitsijää enemmän esimerkiksi maankäytön, palveluverkon ja joukkoliikenteen suunnittelun hyvällä yhteistyöllä, jolloin on tarkoituksenmukaista, että tilaaja myös pitää lipputulot.

Työssä on tunnistettu, että bruttomallia olisi hyödyllistä kehittää joiltakin osin Ruotsin kumppanuusmallin suuntaan. Vuoropuhelua liikennöitsijöiden kanssa tarvitaan lisää – nykytilaan verrattuna erityisesti hankinta-vaiheessa, mutta myös sopimuksen voimassa ollessa. Hankinnassa voidaan ottaa käyttöön neuvottelumenettelymalli, jossa tilaaja kuulee ennen lopullisen tarjouspyynnön julkaisemista liikennöitsijöiden näkemyksiä hankinta-asiakirjojen vaatimuksista suhteessa kustannustehokkuuteen ja niistä saataviin hyötyihin. Näin voidaan pyrkiä varmistamaan, että palvelua tuotetaan mahdollisimman kustannustehokkaasti tarvetta vastaavalla laatutasolla. Liikennöitsijöiden näkemysten huomioimisen myötä liikenne pystytään myös varmemmin hoitamaan sopimuksen mukaisesti ja yhteistyö sopimuksen aikana on sujuvaa.

Kehitetyssä bruttomallissa kehitetään hankinnan laatupisteytystä sekä bonusten ja sanktioiden tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Riittävän suuruiset, oikein kohdenetut ja tehokkaasti hyödynnetyt taloudelliset kannusteet motivoivat liikennöitsijää laadukkaan palvelun tuottamiseen tilaajan asettamien laatutavoitteiden mukaisesti.

Bruttomallin hankintaa ja sopimusyhteistyötä voidaan kehittää asteittain ja tarpeen mukaan jokaisen kilpailutuksen yhteydessä. Jos taloudellista kannustavuutta ja liikennöitsijän ja tilaajan yhteistyötä lisätään paljon, kehitetty bruttomalli voi olla lähellä kevennettyä allianssimallia.

Allianssimallissa tilaaja ja liikennöitsijä osallistuvat liikenteen suunnitteluun tasavertaisina kumppaneina. Kaikkia osapuolien vastuita ja tehtäviä ei ole kirjattu etukäteen sopimukseen, vaan parhaita toimintatapoja ja ratkaisuja etsitään yhdessä keskustelemalla säännöllisesti pidettävissä palaverissa. Merkittävät taloudelliset kannusteet motivoivat kumpaakin osapuolta kustannustehokkaan ja laadukkaan palvelun toteuttamiseen. Malli perustuu bruttomalliin, eli tilaaja pitää lipputulot.

Allianssimallia on käytetty erityisesti vaativissa ja pitkäkestoissa infrahankkeissa, kuten uusien raitioteiden rakentamisessa (mm. Raide-Jokeri, Tampereen ratikka, Kruunusillat ja Vantaan ratikka). Lisäksi se on käytössä Tampereen ratikan liikennöinnissä. Bussiliikenteen kilpailutuksissa allianssimallia ei ole kuitenkaan aiemmin käytetty. Malli on hallinnollisesti työläs ja vaatii perustamisvaiheessa paljon aikaa ja resursseja neuvotteluihin sekä esimerkiksi tavoitteiden määrittelyyn. Koska kaupunkiseutujen bussiliikenteessä toimintaympäristö on vakiintunut ja kustannukset sekä investointitarpeet ovat pienempiä kuin esimerkiksi raitiotieliikenteessä, allianssimallin tuoma lisäarvo palvelun tuottamiseen olisi todennäköisesti pieni verrattuna sen hallinnolliseen

työläyteen.

Allianssimallin tavoin netto- eli käyttöoikeusmallissa liikennöitsijällä on merkittävä taloudellinen kannuste palvelun kehittämiseen, sillä siinä liikennöitsijä pitää lipputulot. Lipputulojen mahdollinen väheneminen sopimuskauden aikana muodostaa kuitenkin liikennöitsijöille riskin, joka on erityisesti koronapandemian ja Ukrainan sodan aiheuttaman kustannusten nousun vuoksi ollut merkittävä. Riski voi vaikuttaa siten, ettei nettomallin tarjouspyyntöön jätetä ollenkaan tarjousta tai niin, että se hinnoitellaan tarjoukseen suurella riskivaralla. Siten nettomalli tulisi tilaajalle todennäköisesti bruttomallia kalliimmaksi, ja tästä syystä ELY-keskuksetkin ovat siirtyneet koronapandemian jälkeen enenevässä määrin bruttomallin käyttöön.

Nettomalli voisi toimia parhaiten suurina alueellisina kokonaisuuksina, joissa liikennöitsijällä olisi laajat mahdollisuudet vaikuttaa palvelun järjestämiseen (esim. Seinäjoen kaupunkiliikenne). LSL-alueen liikenne on kuitenkin turhan iso yhtenä kokonaisuutena kilpailutettavaksi. Seudun jakaminen useampaan alueelliseen käyttöoikeuskohteeseen olisi myös haastavaa, sillä lähes kaikki seutulinjat palvelevat myös Lahden sisäistä liikennettä, eikä selkeitä alueellisia kokonaisuuksia ole helposti erotettavissa. Yksi mahdollinen käyttötapaus voisi olla kuntien sisäiset koululaislinjat, jotka ovat tyypillisesti seutuliikenteestä melko erillisiä kokonaisuuksia. Näihin liittyvä lipputuloriski olisi myös liikennöitsijöille pieni, sillä koululaisliikenteessä matkustajamäärät ovat hyvin ennustettavia. Haasteena kuitenkin on, että koululais- ja seutulinjoilla on joitakin yhteisiä pysäkkivälejä, joilla nettomalliin sisältyvää liikennöitsijän käyttöoikeutta olisi vaikea toteuttaa. Jos nettomallia halutaan lähteä edistämään koululaislinjoilla, tulisi ensin kuntakohtaisesti tutkia, miten yhteisten osuuksien käyttö voitaisiin ratkaista.

Nykyisin Päijät-Hämeessä Sysmän ja Hartolan joukkoliikenneyhteydet toteutuvat markkinaehtoisesti. Hartolasta yhteydet Lahteen perustuvat Jyväskylän ja Helsingin väliseen kaukoliikenteeseen (valtatie 4), ja vuoroja on nykyisin yhdeksän per arkipäivä. Vuorot palvelevat ensisijaisesti kaukoliikennettä, eikä niiden aikatauluja ole suunniteltu hartolalaisten tarpeisiin. Sysmästä ajetaan koulupäivinä kaksi vuoroa Lahteen ja takaisin. Markkinaehtoisessa liikenteessä lippujen hinnat ovat noin kaksinkertaiset LSL-lippuihin verrattuna: LSL:n 4-vyöhykkeen kertalippu lähimaksulla maksaa 6,15 €, kun Sysmästä ja Hartolasta kertalippu Lahteen maksaa Matkahuollon kautta ostettuna noin 11–13 €.

Markkinaehtoisen liikenteen määrä on Suomessa merkittävästi vähentynyt 2020-luvulla koronapandemian ja liikenteen kustannusten nousun vuoksi. Nykyinen liikenne on vahvasti subventoitua, eikä tällä hetkellä ole realistista, että riittävä palvelutaso voisi toteutua koko seudulla markkinaehtoisesti. Jos yksittäinen kunta päättäisi jättäytyä LSL:n ulkopuolelle, on mahdollista, että kaikkein kannattavimmille yhteyksille syntyisi jotakin markkinaehtoista tarjontaa. Lippujen hinnat olisivat kuitenkin todennäköisesti huomattavasti LSL-liikennettä kalliimpia. Jos kunnan välttämättömät yhteydet eivät toteutuisi markkinaehtoisesti, kunta/viranomainen joutuisi hankkimaan suorahankinnalla tarvittavat yhteydet. Näiden järjestäminen olisi kallista.

Markkinaehtoisen liikenteen toteutumista on mahdollista edistää luopumalla yksinoikeuksien myöntämisestä LSL-liikenteen reiteille. Tämä on mahdollista, kun liikenne hankitaan bruttomallilla. Sen sijaan nettomallissa eli käyttöoikeussopimuksessa liikennöitsijällä on aina oikeus sulkea pois muut toimijat reitiltä tai alueelta, jolla se kantaa lipputuloriskin.

Yksinoikeuksista luopumisen myötä LSL:n järjestämille reiteille olisi mahdollista tulla myös markkinaehtoista liikennetarjontaa. Mahdollinen kilpaileva tarjonta kohdistuisi kaikkein kannattavimmille reiteille ja ajankohdille ja vähentäisi siten LSL:n lipputuloja.

Työssä tutkittiin joukkoliikenteen järjestämisen vaihtoehtoina myös kaupungin omaa joukkoliikennetuotantoa ja omaa kalustoa. Nämä vaihtoehdot koskisivat ensisijaisesti vain Lahden kaupungin sisäistä liikennettä. Oman tuotannon vaihtoehdossa kaupunki perustaisi uuden sidosyksikön, esimerkiksi tytäryhtiön, jolta LSL tilaisi kilpailuttamatta osan (n. 30 %) joukkoliikenteen operoinnista. Muu liikenne kilpailutettaisiin kuten nykyisin. Malli on käytössä esimerkiksi Tampereella ja Turussa, joissa kaupungin omistamalla yksiköillä (nykyisin Tampereen kaupunkiliikenne Oy ja Turun kaupunkiliikenne Oy) on pitkä historia kaupunkiliikenteen tuottamisessa.

Oman tuotannon etuna olisi nykyistä suurempi joustavuus esimerkiksi markkinoiden häiriötilanteissa tai muissa nopeissa muutostarpeissa. Kaupungin omistaman sidosyksikön kanssa olisi helpompi sopia muutoksista verrattuna kilpailutettuun liikenteeseen, jossa sopimuskaudet ovat pitkiä ja muutosten tekemistä rajoittavat sopimuksen muutosrajat. Oma tuotanto voisi vähentää kiireellisten suorahankintojen tarvetta ja siten yllättäviä lisäkustannuksia kaupungille.

Oman tuotannon heikkoutena on sen hinta. Lahden joukkoliikennettä tuottava sidosyksikkö olisi liikennöitsijänä pieni toimija ja häviäisi siten tehokkuudessa suurille yhtiöille. Siksi on todennäköistä, että oman tuotannon liikennöintikustannukset olisivat nykyistä kilpailutettua liikennettä suuremmat.

Osittaisen oman tuotannon heikkoutena on myös sen vaikutukset kilpailutettuun liikenteeseen. Etenkin isompien liikennöitsijöiden tavoitteena on saada seudulta mahdollisimman suuria kokonaisuuksia itselleen mm. varikkotoimintojen tehokkuuden kannalta. Kun siis kilpailutettavan liikenteen määrä oman tuotannon myötä olennaisesti pienenee, seudun houkuttelevuus liikennöitsijöiden keskuudessa heikkenisi. Houkuttelevuutta saattaisi heikentää lisäksi se, että kilpailutettavaksi jäisi nykyistä hajanaisempi, seutuliikenteeseen painottuva kokonaisuus, kun Lahden omalla tuotannolla liikennöitäisiin ensisijaisesti Lahden sisäistä liikennettä. Kun tarjolla on vähemmän houkuttelevia kohteita, on riskinä, että tarjouspyyntöihin saadaan aiempaa vähemmän ja nykyistä kalliimpia tarjouksia.

Oman tuotannon sijaan kaupunki voisi hankkia pelkästään omaa kalustoa, joka luovutettaisiin kilpailutettavalle liikennöitsijälle sopimusliikenteen operointia varten. Malli voisi olla käyttökelpoinen tilanteessa, jossa halutaan ottaa käyttöön uusi käyttövoima tai muuten uudenlaista kalustoa. Omalla kalustolla voisi olla myös mahdollista tukea pieniä paikallisia toimijoita, joilla ei ole resursseja vastata nykyisiin kalustovaatimuksiin.

Kaupungin omistamaan kalustoon liittyy kuitenkin suuria epävarmuuksia ja riskejä. Mallin myötä liikennöitsijän tehtävä muuttuisi pelkäksi henkilöstön vuokraamiseksi, ja on hyvin epävarmaa, kuinka paljon liikennöitsijöitä kiinnostaa tämän tyyppinen liiketoiminta. Jos taas kuljettajat toimittaisi jokin muu taho kuin liikennöitsijä, olisi suuri riski, etteivät kuljettajat olisi ammattitaitoisia. Työn aikana toteutetussa kyselyssä liikennöitsijät suhtautuivat kaupungin oman kaluston malliin hyvin kriittisesti (ks. Liite 3). Kaluston hankinta, huolto ja

varikkotoiminnot ovat liikennöitsijöiden ydinosaa ja -liiketoimintaa. Näiden tehtävien ottaminen kaupungin hoidettavaksi lisäisi huomattavasti mm. hankintojen ja sopimusvalvonnan työmäärää sekä vaatisi tilaajalta uudenlaista osaamista. Tehtäviin liittyisi myös uusia vastuuta, rahoitustarpeita ja riskejä.

Järjestämistavan valinnassa on olennaista varmistaa eheän palvelun toteutuminen matkustajille. Järjestelmän pilkkominen osiin ei ole hyvä eikä tavoitteiden mukainen ratkaisu, ja tästä on huonoja kokemuksia muualta. Tällä perusteella netto- ja markkinaehtoinen malli eivät ole kannatettavia ratkaisuja. Muista tarkastelluista malleista kehitetty bruttomalli vastaisi parhaiten järjestämistavalle asetettuja tavoitteita: sen avulla voidaan tuottaa linja-autoliikenteen palvelua halutulla laatutasolla kaikkein kustannustehokkaimmin ja pienimmin riskein.

Liitteet

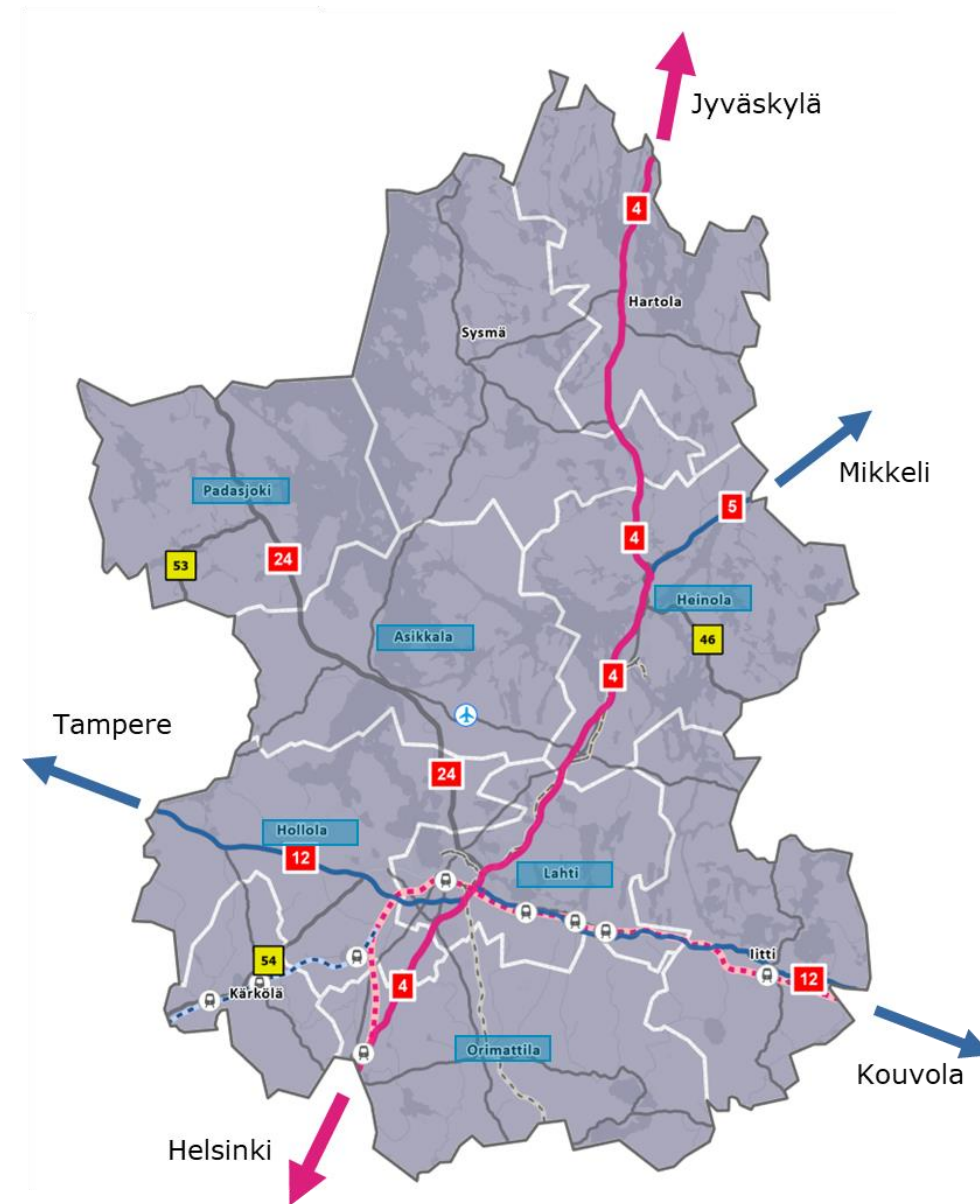
Liite 1. Lahden seudun joukkoliikenteen nykytilakuvaus

Joukkoliikenteen nykytila Päijät-Hämeessä

Lahden seudun joukkoliikennelautakunta on tieliikenteen toimivaltainen joukkoliikenneviranomaisena koko Päijät-Hämeen maakunnan alueella. Alue on määrittynyt työssäkäyntialueen mukaan. Junaliikenteen osalta toimivaltainen viranomaisena on toistaiseksi Liikenne- ja viestintäministeriö (LVM), mutta hallituksen esityksen (HE 66/2025) toteutuessa rooli siirtyy Liikenne- ja viestintävirasto Traficomille. Lisäksi kunnille ja muille alueellisille viranomaisille on tulossa esityksen mukaan mahdollisuus järjestää henkilöjunaliikennettä alueillaan.

LSL (Lahden seudun liikenne) on viranomaisen käyttämä markkinointinimi. LSL järjestää joukkoliikennettä nykyisin **Lahdessa, Hollolassa, Heinolassa, Orimattilassa, Asikkalassa ja Padasjoella**. Maakunnan muissa kunnissa **Hartolassa, Iitissä, Kärkölässä ja Sysmässä** ei ole LSL:n järjestämää liikennettä, vaan yhteydet perustuvat markkinaehtoiseen liikenteeseen ja lähijunaliikenteeseen (Kärkölä, Iitti).

Kunnat järjestävät itse alueillaan koulukuljetuksia ja palvelu- ja asiointiliikennettä erityisesti iäkkäiden tarpeisiin. Vammaispalvelu- ja sosiaalihuoltolain mukaisista henkilökuljetuksista vastaa Päijät-Hämeen hyvinvointialue. Kela, kunnat ja hyvinvointialue korvaavat myös matkakustannuksia niille, joilla on siihen lakisääteinen oikeus.



(Päijät-Hämeen liikennejärjestelmäsuunnitelma 2040+)

Päätös PSA-liikenteen järjestämisestä ja kuntien välinen yhteistoimintasopimus

Lahden seudun joukkoliikennelautakunta päätti vuonna 2012 (29.11.2012 §32) järjestää toimialueensa joukkoliikenteen EU:n palvelusopimusasetuksen (1370/2007) eli PSA:n mukaisesti. Perusteluna päätökselle oli, että jätettyjen reittiliikennelupahakemusten perusteella alueella ei synny riittävästi ja kattavasti markkinaehtoisesti toimivia joukkoliikennepalveluja lautakunnan vahvistamien (8.11.2011 § 27) seudullisten palvelutasotavoitteiden täyttämiseksi.

Kun toimivaltainen viranomainen järjestää liikenteen markkinaehtoista liikennettä monilukuisempana, luotettavampana, korkealaatuisempana tai edullisempana, sen tulee tehdä se PSA:n mukaisesti.

Päijät-Hämeen kunnat ovat sopineet LSL:n toiminnasta **yhteistoimintasopimuksessa**. Sopimuksessa todetaan, että yhteistoiminnan tavoitteena on toteuttaa kuntarajat ylittävää yhteistyötä joukkoliikenteen järjestämisessä liikennepalvelulain mukaisesti sekä

kehittää ja koordinoida seudullista joukkoliikennettä siten, että joukkoliikenteen palvelutaso paranee ja palvelut tuotetaan asiakaslähtöisesti ja edullisesti.

Yhteistoiminnalla huolehditaan myös seudun kuntien edunvalvonnasta mm. valtionavustusten hakemisessa sekä suunnitellaan muiden toimivaltaisten joukkoliikenteen lupaviranomaisten kanssa seudun joukkoliikennepalveluiden kytkentä ja yhteensovittaminen laajempaan joukkoliikennejärjestelmään.

Joukkoliikenneviranomaisen organisoituminen

LSL toimii vastuukuntamallilla (kuntalaki 410/2015, 51 §), jossa Lahden kaupunki vastaa liikenteen suunnittelusta ja hankinnasta. Muut kunnat valitsevat osan yhteisen toimielimen jäsenistä ja rahoittavat toimintaa omalta osaltaan.

Seudullisena toimivaltaisena viranomaisena toimii Lahden kaupungin organisaatioon kuuluva **Lahden seudun joukkoliikennelautakunta**. Lautakunnassa on 14 jäsentä, joista Lahti nimeää seitsemän. Puheenjohtajan nimeää Lahti ja varapuheenjohtajan **vuorollaan** Heinola, Hollola ja Orimattila.

Lahden kaupungin henkilöstö (8 hlöä) vastaa lautakunnan toimialaan kuuluvien asioiden valmistelusta ja täytäntöönpanosta. Se suunnittelee liikenteen yhteistyössä muiden kuntien kanssa. Suunnitteilla olevista joukkoliikennemuutoksista ja kuntien kustannuksiin vaikuttavista muutoksista neuvotellaan kuntien kanssa ja liikennöintisuunnitelmista ja joukkoliikenteen palvelutasoon ja kustannuksiin vaikuttavista merkittävistä järjestelyistä pyydetään kaikilta asianosaisilta **kunnilta** lausunnot.

Joukkoliikenteen suunnittelun ja järjestämisen lisäksi Lahden kaupungilla on **asiakaspalvelupiste**, joka hoitaa joukkoliikenteen ohella muitakin tehtäviä.

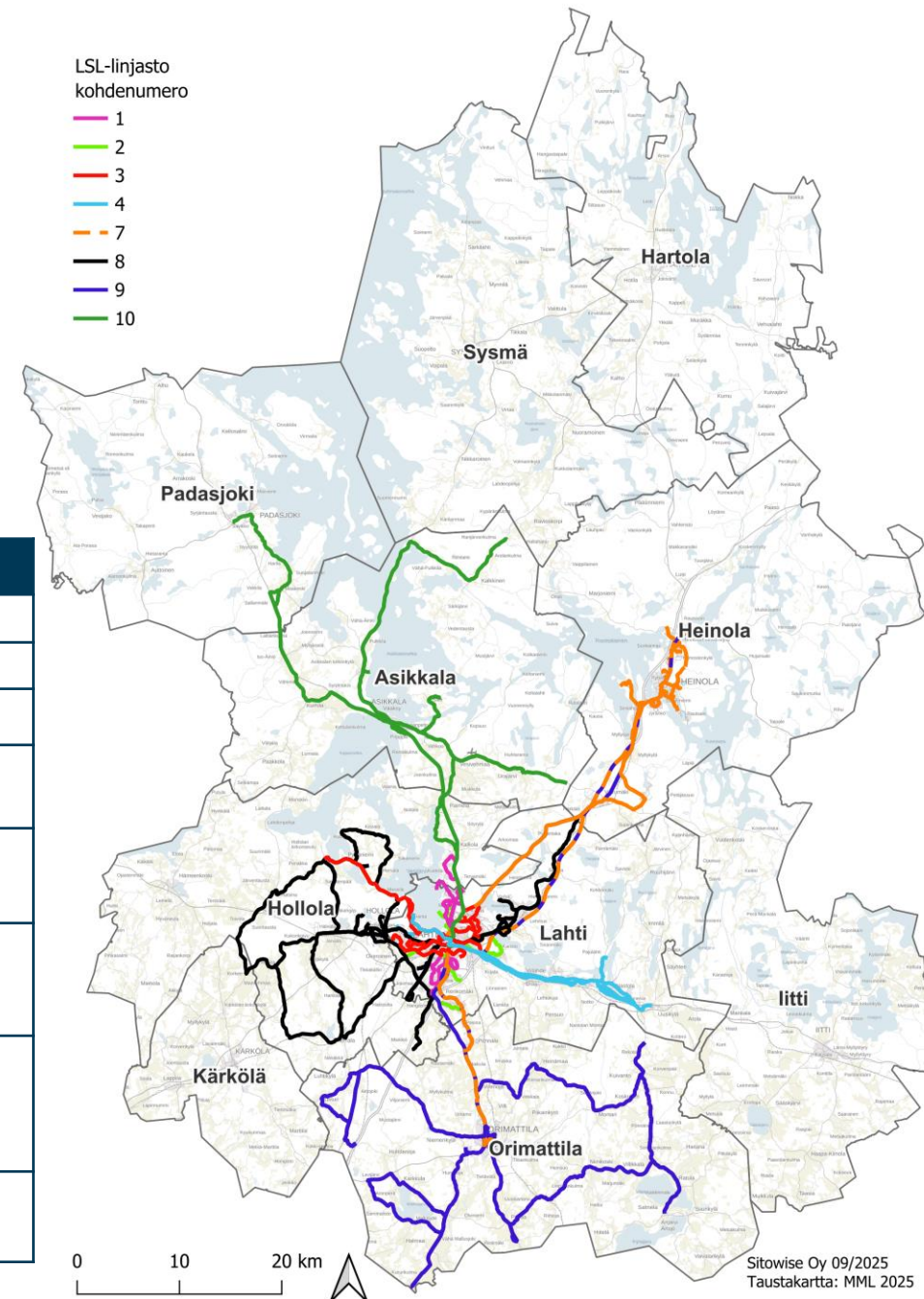
Seuraavilla sivuilla kuvataan tarkemmin joukkoliikenteen järjestämisen nykytilaa eri osa-alueiden näkökulmasta:

- Joukkoliikenteen nykyinen järjestämismalli
- Joukkoliikenteen palvelutaso
- Liikennöintisopimukset
- Yhteishankinnat muiden viranomaisten kanssa
- Markkinaehtoisesti toteutuvat vuorot
- Nykyinen hankintamalli
- Kustannusten muodostuminen
- Kustannusjako kuntien kesken
- Kuntien maksama joukkoliikennerahoitus
- Lippu-, maksu- ja taksajärjestelmä
- Matkustajainformaatio
- Matkustajamäärät
- Lipputulot

Liikennöintisopimukset

LSL on hankkinut liikenteen **bruttoperusteisesti** kymmeneen eri liikennöintikohteeseen. Bruttomallissa tilaaja suunnittelee liikenteen kokonaisuudessaan, pitää lipputulot ja maksaa liikennöitsijälle liikennöintikorvausta. Nykyisin LSL-liikennettä ajavat Koiviston Auto Oy, Lehtimäen Liikenne Oy ja Vekka Group Oy. Kohteiden 5-10 hankintaprosessi seuraaville sopimuskausille on parhaillaan kesken tai valmistelussa, ja näissä kohteissa uudet sopimukset tulevat voimaan kesäkuun alussa 2026. Sopimuskausien pituus vaihtelee kohteittain. Pisimmät sopimuskaudet on kohteissa 2 (9 vuotta) sekä 1, 3 ja 4 (8 vuotta). Sopimusten optiovuodet voidaan ottaa käyttöön molempien osapuolten hyväksyessä.

Kohde	Linjat	Liikennöitsijä	Alkanut	Päättyy	Optiot
1	1S, 1K, 1Y, 2, 2K, 23, 32	Koiviston Auto Lahti Oy	1.7.2021	3.6.2029	2 vuotta
2	3, 7, 7B, 13	Vekka Group Oy	4.8.2025	3.6.2035	
3	5, 5Y, 6T, 6V, 8, 8K, 8R, 20	Koiviston Auto Lahti Oy	1.7.2021	3.6.2029	2 vuotta
4	9, 9A, 9B, 9X, 9Y, 10, 10B, 10K, 11, 11B, 11K, 98	Lehtimäen Liikenne Oy	1.7.2022	2.6.2030	2 vuotta
7	70, 72, 72K, 73 (osa vuoroista), 74, 74A, 74B, 76	Lehtimäen Liikenne Oy	1.1.2021	31.5.2026	
8	4H, 4V, 4Y, 12, 12B, 12K, 14, 50, 51, 52, 55, 56, 57, 57K, 58, 58K	Koiviston Auto Lahti Oy	1.1.2021	31.5.2026	
9	60, 70A, 71, 73 (osa vuoroista), 90, 90K, 91, 91K, 92A, 92B, 92X, 93, 93B, 94, 94A, 94B, 95, 95A	Lehtimäen Liikenne Oy	1.1.2021	31.5.2026	
10	40, 41, 41A, 42, 43, 45, 45K, 46, 46A, 47, 47A	Lehtimäen Liikenne Oy	3.6.2024	31.5.2026	

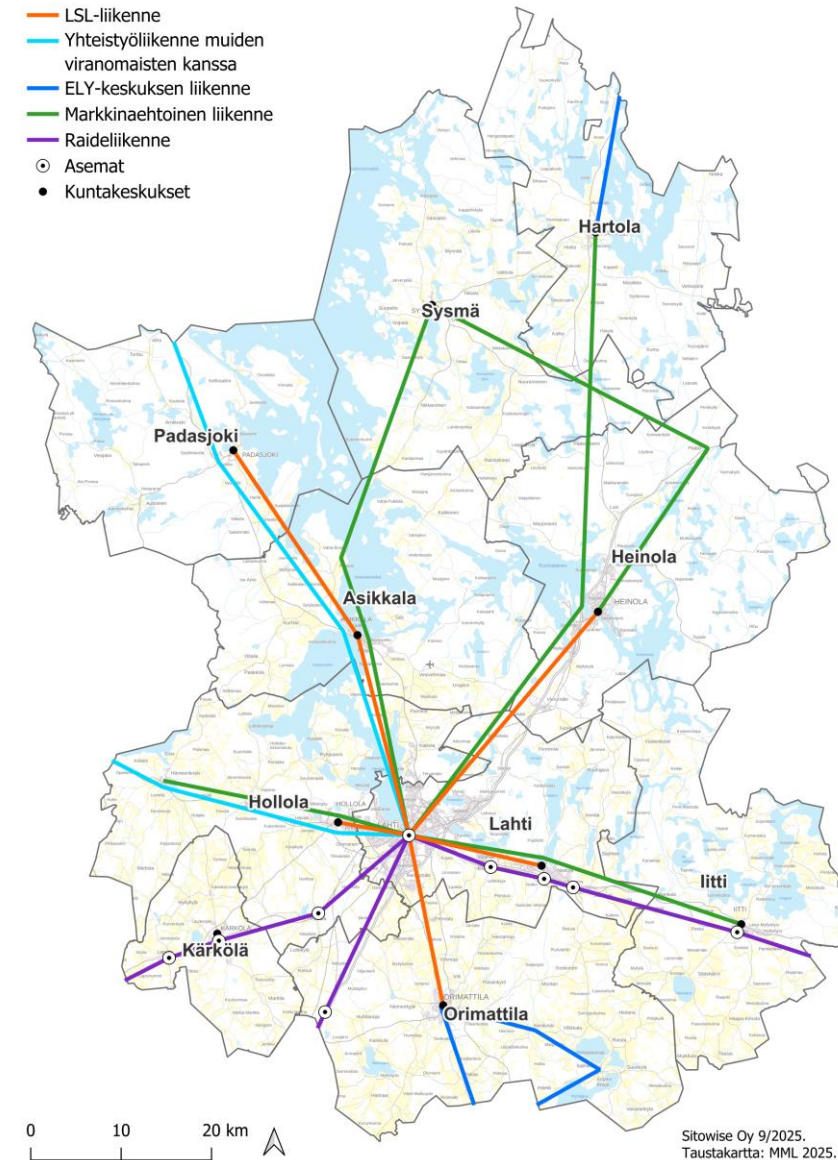


LSL joukkoliikenne muodostuu kaupunkilinjoista ja seutuliikenteestä

LSL:n linjastoa uudistettiin vuonna 2022. Uudistuksen yhteydessä perustettiin kymmenen tiheimmin liikennöivää linjaa, minkä lisäksi muuta linjastoa selkeytettiin. Varsinaisia runkolinjoina markkinoitavia linjoja ei uudistuksessa perustettu. Kahdella tiheimmistä linjoista (1 ja 4) on 10 min vuoroväli, muilla vuorovälit ovat pidempiä.

Korkeinta palvelutasoa tarjotaan Lahdessa noin viiden kilometrin säteellä keskustasta, jossa myös suurin kysyntä sijaitsee. Korkeimman palvelutason piirissä ovat mm. Ahtialan, Mukkulan ja Salpakankaan asuinalueet. Nastolan, Heinolan ja Orimattilan suunnilla, joissa kysyntä on luonnollisesti Lahden kaupunkia pienempää, tarjotaan arkiliikkumisen matkat mahdollistavaa hyvää joukkoliikenteen palvelutasoa. Asikkalassa ja Padasjoella järjestetään pääasiassa työ-, koulu- ja asiointiyhteyksiä.

Kunnat järjestävät lisäksi palveluliikennettä omalla alueellaan. Palveluliikenne on avointa joukkoliikennettä ja siinä voi matkustaa kuka tahansa. Kyyti tilataan etukäteen. Lahden ja Heinolan palveluliikenteessä käy maksutapana Waltti-matkakortti, ja ne ovat mukana LSL:n matkustajainformaatiossa.



Yhteishankinnat muiden viranomaisten kanssa

Seuraavien yhteisvälien liikennettä on hankittu yhteistyössä muiden joukkoliikenneviranomaisten kanssa:

- **Lahti–Kuhmoinen–Jämsä:** Liikenne on hankittu yhteistyössä Keski-Suomen ja Pirkanmaan ELY-keskusten, Jämsän kaupungin, Kuhmoisten kunnan kanssa ensin kokeilujaksolla 3.12.2024–1.6.2025 ja sen jälkeen talvikaudeksi 2025–2026. Kilpailutuksen toteutti Pirkanmaan ELY-keskus. Sopimukseen sisältyy optio talvikauden 2026–2027 liikennöinnistä. Liikenne hankitaan bruttomallilla. LSL osallistuu hankintaan kiinteällä rahoitusosuudella edellyttäen, että LSL-alueella maksuvälineenä käy Lahden seudun liikenteen kulloinkin voimassa olevat lipputuotteet.
- **Hämeenlinna-Lammi-Lahti:** Hämeenlinnan joukkoliikenneviranomaisen on hankkinut liikenteen bruttosopimuksella yhteistyössä LSL:n kanssa ajalle 7.6.2021-31.05.2026. Lahden seudun liikenteen lipuilla voi maksaa vuoroilla LSL-alueella. LSL on omalta osaltaan päättänyt, ettei hankinnalle tule jatkoa. LSL on sen sijaan

pyytänyt Hämeenlinnan joukkoliikennejaostolta lupaa liikennöintiin Lammin kunnan alueella, jonka toimivaltaisena viranomaisena Hämeenlinnan kaupunki toimii. Hollolan sisäisen linjaston kilpailuttamisen valmistelun yhteydessä on tunnistettu potentiaalisena mahdollisuutena liikennöinnin järjestämisen Lammi–Lahti välillä.

Maakunnan sisäistä liikennettä palvelevat markkinaehtoiset vuorot (voimassa 05/2025)

Linja-autoliikenne Samuli Haarasilta

Sysmä - Lahti 6:15 (ma-pe)

Sysmä - Lahti 14:15 (ma-pe, su)

Lahti - Vääksy - Sysmä 11:15 (ma-pe)

Lahti - Vääksy - Sysmä 17:00 (ma-pe, su)

Järvisen Liikenne

Sysmä - Paaso - Heinola 6:35 (koulup)

Heinola - Sysmä - 15:03 (koulup)

Kaukoliikenneyhteydet (erityisesti valtatie 4, 12)

- Hartola-Lahti:
 - 8 vuoroa 55 min, kumpaankin suuntaan
 - lisäksi 2 pidempää vuoroa 65-70 min, kumpaankin suuntaan
- Heinola-Lahti
 - 2 vuoroa kumpaankin suuntaan 30-35 min
- Kausala (Iitti) - Lahti
 - 3 vuoroa 30 min, kumpaankin suuntaan
- Hämeenkoski (Hollola) - Lahti
 - 4 vuoroa 35-40 min Hämeenkoski (Hollola) - Lahti
 - 4 vuoroa 23-25 min Lahti - Hämeenkoski (Hollola)

Liikennöintisopimukset ja hankintamalli:

Liikennöintikorvauksen muodostuminen

Tilaaaja maksaa sopimuksen mukaisesta liikenteen hoidosta liikennöitsijälle korvauksen, joka lasketaan tilaaajan laatimista aikataulukaaavioista seuraavien ajosuoritteiden yksikköhintojen perusteella:

Linjakilometrit (km) ovat aikataulun mukaisten vuorojen kilometrit lisättyinä aikataulukaaavioissa esitetyillä siirtoajoilla. Kustannustekijänä linjakilometreihin katsotaan sisältyvän poltto- ja voiteluaine- sekä rengaskustannukset, korjaus- ja huoltopalkat sosiaalimenoineen sekä korjaus- ja huoltotarvikkeet.

Linjatunnit (h) ovat ajokaavioissa esitettyjen aikataulupalojen kokonaisuus, joka sisältää aikataulun mukaisia vuoroja sekä mahdollisia siirtoajoja. Linjatunnin hinta voidaan määrittää erikseen esimerkiksi sunnuntai- ja pyhäpäiville (esim. kohde 7). Kustannustekijänä linjatunteihin katsotaan sisältyvän kuljettajien palkat sosiaalimenoineen.

Autopäivät (ap) ovat aikataulukaaavion mukaisen liikenteen hoitamiseen samanaikaisesti tarvittava linja-autojen määrä. Kustannustekijänä

autopäiviin katsotaan sisältyvän linja-autokaluston pääomakustannukset.

Yksikköhintojen taso on sidottu Tilastokeskuksen linja-autoliikenteen kustannusindeksiin ja hintojen tarkistus tehdään uusissa sopimuksissa kuukausittain.

Liikennöintikohteiden yksikkökustannukset syyskuussa 2025:

Kohde	Linjakilometri	Linjatunti	Autopäivä
Kohde 1	0,420 €/km	36,282 €/h	163,617 €/ap
Kohde 2	0,559 €/km	32,544 €/h (ma-la), 47,782 €/h (su)	290,808 €/ap
Kohde 3	0,420 €/km	36,282 €/h	163,617 €/ap
Kohde 4	0,445 €/km	33,292 €/h	183,141 €/ap
Kohde 7	0,658 €/km	35,013 €/h	142,179 €/ap
Kohde 8	0,725 €/km	35,670 €/h	149,814 €/ap
Kohde 9	0,778 €/km	35,559 €/h	129,631 €/ap
Kohde 10	0,676 €/km	38,008 €/h	126,445 €/ap

Liikennöintisopimukset ja hankintamalli:

Palkkiot ja sanktiot

Sopimukseen sisältyvillä palkkio- ja sanktiomahdollisuuksilla varmistetaan palvelun laatu ja sille asetettujen vaatimusten toteutuminen. Laatupalkkiot ja sanktiot tulee perustua tekijöihin, joihin liikennöitsijän toiminta tosiasiasa vaikuttaa (Särkkäaho 2023).

Laatupalkkiota voidaan maksaa kohteittain tehtyjen asiakastytyväisyysmittausten perusteella. Mittauksella selvitetään matkustajien mielipide (1=erittäin huono, 5=erittäin hyvä) esimerkiksi kuljettajien asiakasystävällisyydestä ja ajotavasta sekä bussin siisteydestä. Liikennöitsijälle maksetaan laatupalkkiota enintään 2,5 prosenttia liikennöintikorvauksista, jos kohteen kokonaisarvosana ylittää 3,9. Vastaavasti liikennöitsijältä vähennetään enintään 2,5 prosenttia korvauksista, jos kohteen kokonaisarvosana on alle 3,8. Jos arvosana jää kolme kertaa peräkkäin alle arvon 3,5, liikennöintikorvausta vähennetään kaksinkertaisesti.

Lahdella on uusissa kilpailutuksissa käytössä myös **päästöttömän suoritteiden palkkio**, jota maksetaan sen perusteella, kuinka suuri osa kokonaissuoritteesta on ajettu päästöttömällä kalustolla.

Särkkäaho, R. (2023). Sopimusvalvonnan kehittäminen joukkoliikenteen hankinnoissa. Opinnäytetyö, Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Liikennöitsijälle maksettavaa liikennöintikorvausta voidaan vähentää ajamattomien vuorojen linjatuntien ja linjakilometrien määrällä sekä tarpeen mukaan autopäivän määrällä. Ajamattomaksi vuoroksi voidaan laskea myös paljon myöhässä lähteneet tai etuajassa lähteneet vuorot. Jos laiminlyönnit on toistuvia, vähennykset voidaan kaksinkertaistaa.

Jotta varmistetaan reaaliaikaisen matkustajainformaation luotettavuus, liikennöitsijällä on velvollisuus ilmoittaa välittömästi ajamatta jäävistä vuoroista Tilaaajan järjestelmään. Jos ilmoitusta ei ole tehty määräajassa, liikennöintikorvauksesta voidaan tehdä lisävähennys.

Myös kalustopoikkeamien (kuten auton ikä, muut ominaisuudet, käyttövoima ja päästöluokka) perusteella voidaan tehdä vähennyksiä liikennöintikorvauksesta.

Liikenteenhoidossa tapahtuneista selvistä palvelurikkeistä voidaan määrätä liikennöitsijälle palvelurikemaksu, jonka suuruus vaihtelee 100–1000 euron välillä. Palvelurikemaksuja voidaan määrätä esimerkiksi siivoamattomasta bussista, törkeästä asiakaspalvelusta, vääristä linjakilvistä tai toimimattomista lipunlukulaitteista.

Liikennöintisopimukset ja hankintamalli:

Kalustovaatimukset ja sopimusten valvonta

Hankinnassa Tilaaja määrittää vaatimukset liikennöinnissä käytettävälle kalustolle ja sen käyttövoimille. Esimerkiksi Lahden vuonna 2025 toteuttamissa kohteiden 5–7 kilpailutuksissa on vaatimuksena, että tarjotut autot käyttävät käyttövoimana sähköä, vetyä, biokaasua (Euro VI) tai biodieseliä (Euro VI). Kalustovaatimusten avulla voidaan saavuttaa ympäristö- ja ilmasto-ohjelmassa asetetut tavoitteet.

Toinen keskeinen vaatimus on kaluston ikä. Määritetty ikävaatimus riippuu liikennöitävän kohteen luonteesta. Tiheästi liikennöitävää kaupunkiliikennettä sisältävässä kohteessa 5 on määritetty, että autojen painotettu keski-ikä saa olla enintään 11 vuotta ja yksittäisen auton enimmäisikä 16 vuotta. Seudullisessa ja asiointi-, työmatka- ja koululaisliikennettä palvelevassa liikenteessä (kuten kohde 7) on määritetty vain auton enimmäisikä.

Vaatimuksia esitetään myös kaluston koosta (istumapaikkojen ja kokonaispaikkojen vähimmäismäärä), matalalattiaisuudesta, ovien

määrästä ja leveydestä sekä esimerkiksi lastenvaunujen ja pyörätuolien paikoista. Lisäksi määrätään bussien ulkonäöstä ja informaatiosta (tilaajavärytys, linjakilvet), matkustusmukavuuteen liittyvistä asioista (ilmastointi ja lämmitys), turvallisuudesta (alkolukko, paloturvallisuus) sekä ICT-laitteista ja yhteyksistä (Tilaajan ICT-järjestelmien asennus, ITxPT kaapelointi). Mitoitusvaatimukset määritetään kohteen luonteen ja kapasiteettitarpeen mukaisesti, ja ne poikkeavat toisistaan kaupunki- ja seutuliikenneautoissa.

Liikennöitsijä on velvoitettu pitämään käyttämiensä autojen tiedot ajan tasalla Tilaajan ylläpitämässä järjestelmässä.

Tilaajalla on oikeus valvoa sopimuskauden aikana, että liikenne täyttää sille asetetut vaatimukset.

Kustannusten muodostuminen

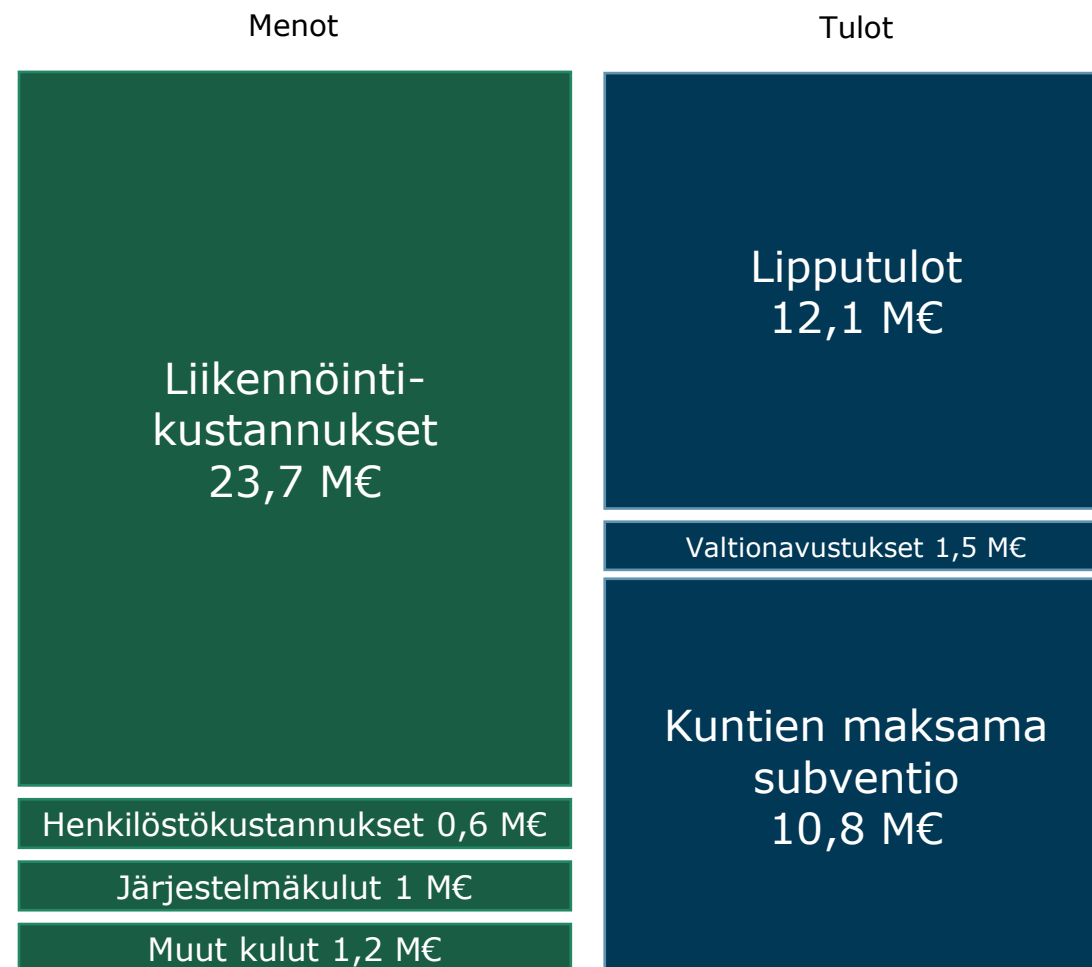
LSL:n toimintamenot olivat vuonna 2024 yhteensä 26,4 miljoonaa € *. Valtaosa joukkoliikenneviranomaisten kustannuksista muodostuu liikennöinnin operointikuluista eli liikennöintikorvauksista. Vuonna 2024 liikennöintikorvausten osuus kaikista menoista oli 90 %. Muita kuluja joukkoliikenneviranomaiselle aiheuttavat esimerkiksi järjestelmähankinnat, henkilöstökulut sekä muut hallinto- ja yleiskustannukset.

Joukkoliikenteen tulot muodostuvat pääasiassa lipputuloista ja valtionavustuksista. Kustannusten ja tulojen erotus jää kuntien maksettavaksi (subventio). LSL:n saama valtionrahoitus väheni vuodesta 2023 vuoteen 2024 miljoonalla eurolla johtuen hallituksen päätöksestä lopettaa ilmastoperusteinen rahoitus.

Jatkossa lipunhintoihin ja lipputuloihin vaikuttaa vuoden 2025 alussa voimaan tullut joukkoliikennelippujen arvonlisäverokannan muutos 10 prosentista 14 prosenttiin.

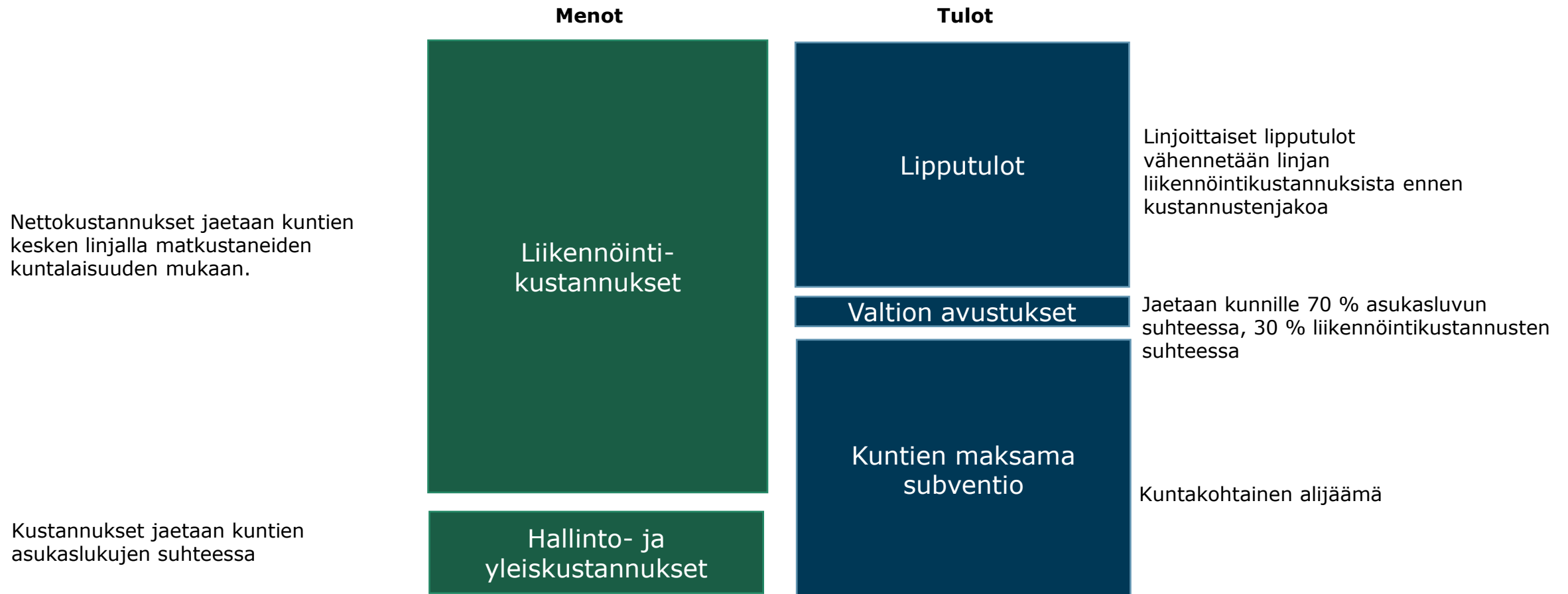
** Vuonna 2024 kustannuksiin kohdistui noin miljoonan verran ylimääräisiä kustannuksia johtuen väliaikaisesta suorahankinnasta, joka jouduttiin tekemään sopimuksen purkamisen vuoksi.*

LSL:n talousluvut vuodelta 2024



Sopimusliikenteen kustannusjako kuntien välillä

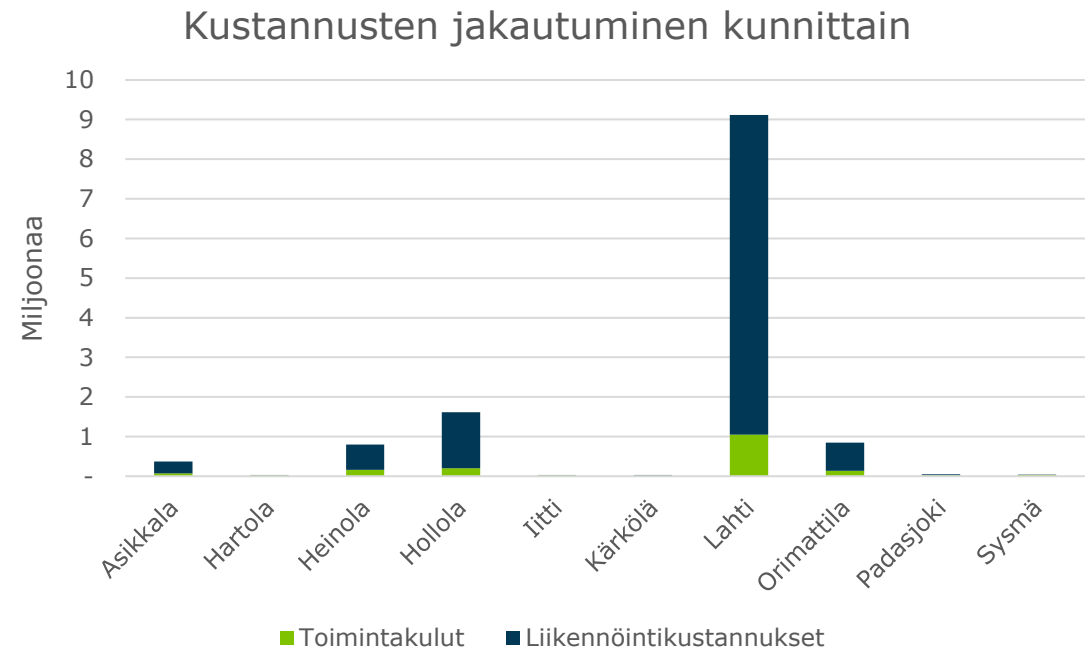
LSL:n toiminnan kustannukset jaetaan nykyisin kunnittain yhteistoimintasopimuksessa sovituin periaattein alla esitetyn mukaisesti. Nykyisen kustannusjakomallin ongelmana on, että kuntalaisuustietoa saadaan vain matkakorteista, joiden käyttö on vähentynyt mobiilimaksamisen ja lähimaksun myötä. Tavoitteena onkin uudistaa kustannusjakoa jatkossa niin, että kustannustenjako voidaan tehdä ilman kuntalaisuustietoa ja että malli olisi yksinkertaisempi ja ennakoitavampi sekä kattavampaan tietopohjaan perustuva (Lahden seudun joukkoliikenteen tasataksa- ja kustannustenjakoselvitys 2025).



Kustannusten jakautuminen kunnittain vuonna 2024

LSL:n toiminnan kustannuksista Lahden osuus oli 71 % vuonna 2024, yhteensä 9,1 M€. Seuraavaksi suurimmat osuudet olivat Hollolalla (12 %, 1,6 M€), Orimattilalla (7 %, 0,9 M€) ja Heinolalla (6 %, 0,8 M€). Asikkalan osuus oli 3 % (0,4 M€). Muiden kuntien kustannukset jäivät alle 50 000 euron. Hartolassa, Iitissä, Kärkölässä ja Sysmässä ei ole nykyisin ollenkaan LSL-liikennettä, mutta ne maksavat omien kuntalaistensa matkuksesta muualla LSL-liikenteessä. Lisäksi LSL:n suunnittelu- ja henkilöstökulut jaetaan kaikkien toimivalta-alueen kuntien kesken, asukasluvun suhteessa.

Kustannuksista noin puolet katetaan lipputuloilla.

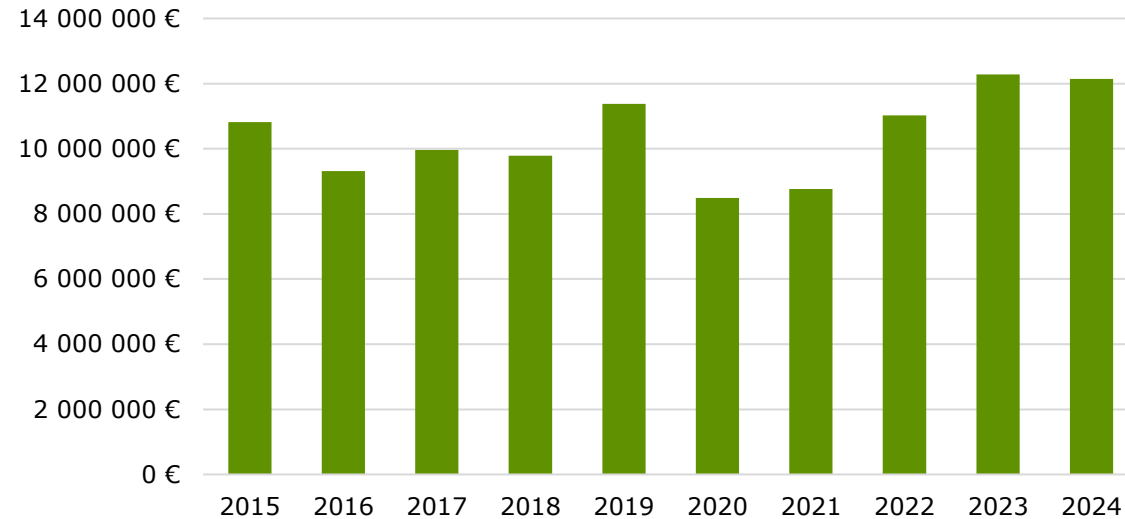


Lipputulot

Vuonna 2024 lipputulot kertyi LSL-liikenteessä yhteensä noin 12,1 M€. Tämä on noin prosentin vähemmän kuin edellisvuonna, jolloin lipputulot saavuttivat ennätystason (n. 12,3 M€). Lipputulosten vähenemiseen vaikuttivat lippuhintoihin tehty korotus elokuussa 2024 sekä matkustajamäärien kääntymisen hieman laskusuuntaan vuoden 2024 jälkimmäisellä puoliskolla jääden alle vuoden 2023 tason useana kuukautena.

LSL:n lipputulosta merkittävin osa, noin 84 %, muodostuu ydinalueen AB-vyöhykkeeltä, joka ulottuu mm. Lahden Nastolaan ja Hollolan keskustaajamaan. ABC-alue ulottuu muun muassa Asikkalan Vääksyyn ja Orimattilan keskustaajamaan. ABC-alueen lipuista tulee noin 8 % lipputulosta. ABCD-alue ulottuu koko LSL:n toimivalta-alueelle. Neljän vyöhykkeen liput muodostavat noin 7 % lipputulosta. Muita vyöhykeyhdistelmiä ovat BC, CD ja BCD. Näistä lipputulot kertyy yhteensä noin 1,5 %.

Lipputulot 2015-2024



Lipputulosten kehitys vuosina 2015-2024

■ AB ■ ABC ■ ABCD ■ CD ■ BC ■ BCD



Lipputulot vyöhykkeittäin vuonna 2024

Valtionrahoitus

Lahden kaupunkiseutu kuuluu valtionrahoituksen jakokriteereissä keskisuuriin kaupunkiseutuihin yhdessä Hämeenlinnan, Joensuun, Jyväskylän, Kuopion ja Porin kaupunkiseutujen sekä Kotkan, Kouvolan, Lappeenrannan ja Vaasan kaupunkien kanssa. Kaikkiaan **kymmenelle kaupungille tai kaupunkiseudulle** on varattu valtion **vuoden 2025 talousarviossa yhteensä 8,125 M €** julkisen henkilöliikenteen tukea varten. **Vuonna 2024 Lahti sai valtionrahoitusta yhteensä 1,5 M €.**

Avustuksen edellytyksenä on, että hakija on laatinut aiesopimuksen joukkoliikenteen kehittämisohjelman toteuttamisesta siten, että tavoitteena on houkutteleva joukkoliikenteen palvelutaso.

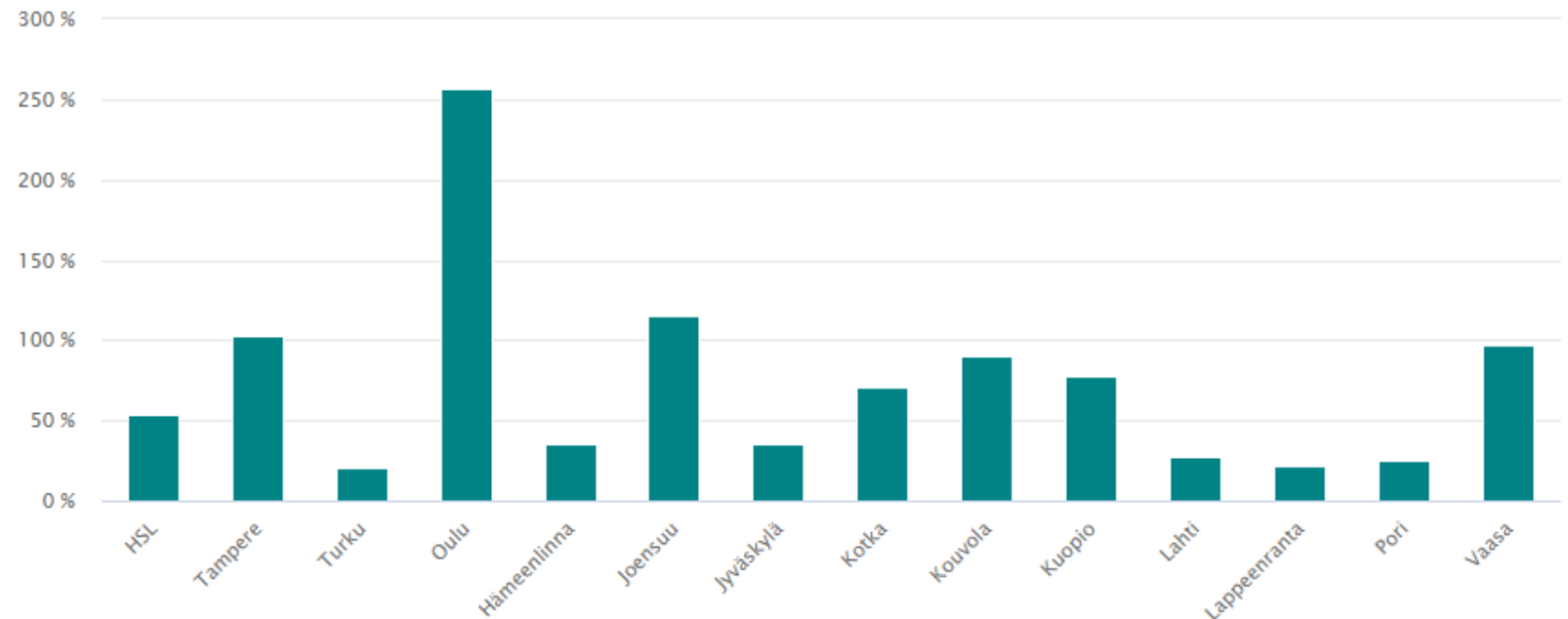
Valtionavustusta voidaan myöntää enintään 50 prosenttia hyväksyttävistä kustannuksista. Valtionavustukseen hyväksyttävinä kustannuksina pidetään palvelusopimusasetuksen mukaisen liikenteen ostoista ja liikenteen palvelujen kehittämisestä aiheutuneita kustannuksia.

Joukkoliikenteen nettokustannusten kasvun vertailu muihin kaupunkeihin

Koronapandemian aikaan joukkoliikenteen nettokustannukset nousivat kaikilla suurilla ja keskisuurilla kaupunkiseuduilla lipputulomenetysten takia. Samaan aikaan joukkoliikenneviranomaisten kustannuksiin on vaikuttanut linja-autoliikenteen yleinen kustannusten nousu, jota vauhditti merkittävästi helmikuussa 2022 alkanut Venäjän hyökkäyssota ja polttoaineen hinnan nousu. Vuoden 2022 aikana linja-autoliikenteen kustannusindeksi kohosi noin 10 prosenttia, mikä tarkoittaa suurilla ja keskisuurilla kaupunkiseuduilla yhteensä lähes 80 miljoonaa euroa suurempia kustannuksia. Vuoden 2022 jälkeen kustannusindeksin kasvu on ollut selvästi maltillisempaa.

Vuodesta 2019 vuoteen 2023 suurten ja keskisuurten kaupunkiseutujen nettokustannukset nousivat 60 prosenttia. Suurin nettokustannusten nousu näkyy Oulussa, jossa on tehty merkittäviä linjastouudistuksia. Toisaalta kustannukset ovat nousseet myös niissä kaupungeissa, joissa palvelutaso on pysynyt ennallaan. Lahdessa nettokustannukset kasvoivat 27 %, mikä on neljänneksi vähiten kaikista kaupunkiseuduista.

Nettokustannukset kaupungeittain 2019 vs 2023



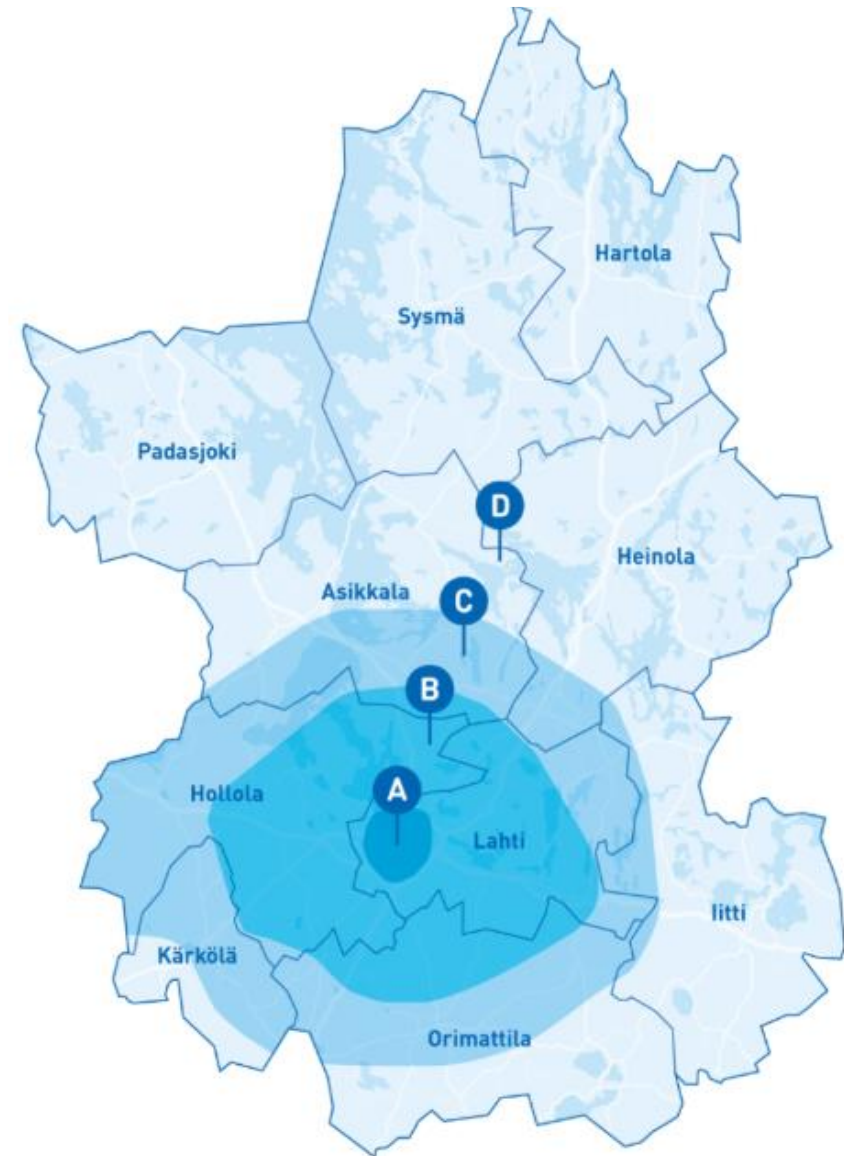
<https://tieto.traficom.fi/fi/tilastot/linja-autoliikenteen-ja-kaupunkijoukkoliikenteen-jarjestaminen-ja-rahoitus>

LSL:n lippu-, maksu- ja taksajärjestelmä

LSL:n joukkoliikenteessä on käytössä **Waltin lippu- ja maksujärjestelmä**. Lahden kaupunki on yksi Waltti Solutions Oy:n omistajista yhdessä HSL:n ja 21 muun kaupungin kanssa. **Inhouse-yhtiönä** Waltti tuottaa palveluja omistajilleen.

LSL:n lippujärjestelmä sisältää muun muassa Waltti-matkakortin (arvo- ja kausiliput) ja Waltti Mobiili -sovelluksen (kerta-, päivä- ja kausiliput) sekä lähimaksun. Käteisen käyttö LSL:n busseissa päättyy elokuussa 2025.

LSL:n liikenteessä on toistaiseksi käytössä neljän maksuvyöhykkeen järjestelmä. Minimiosasto on aina vähintään kahden vyöhykkeen matka. Kaikista nousuista 89 % tehdään AB-lipuilla, ja kokonaisuudessaan kahden vyöhykkeen lippujen osuus on 93 %. Tasataksamalliin eli yhden vyöhykkeen malliin siirrytään LSL-alueella 1.6.2026 alkaen.



LSL maksuvyöhykkeet (Isl.fi). Tasataksamalli eli yhden vyöhykkeen malli on tulossa käyttöön 1.6.2026 alkaen.

Muun liikenteen lippu- ja maksujärjestelmä

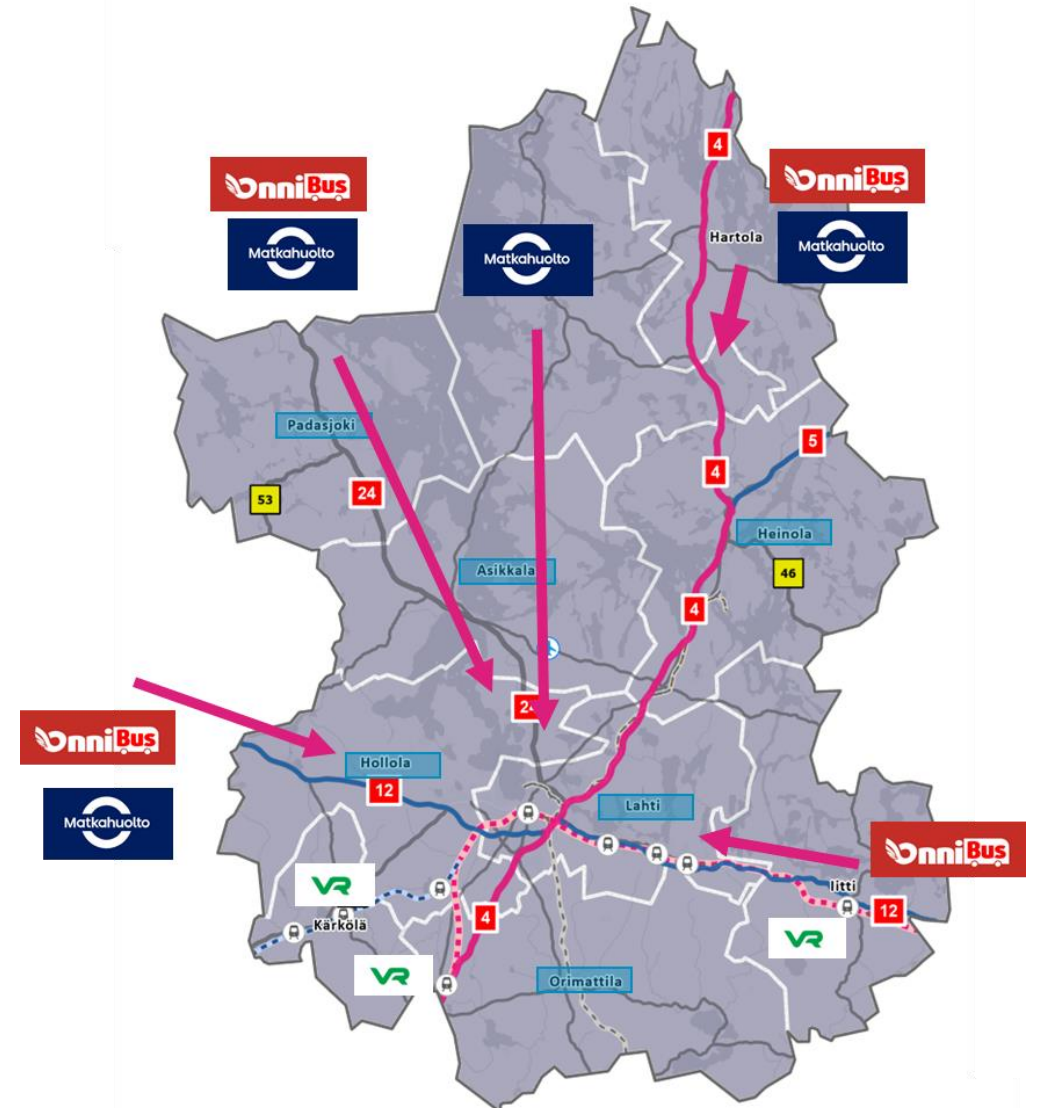
ELY-keskusten järjestämässä liikenteessä on käytössä yleensä liikennöitsijöiden hankkima lippu- ja maksujärjestelmä, pääasiassa Matkahuollon järjestelmä.

Yhteishankinnoissa ELY-keskusten ja Hämeenlinnan kanssa on sovittu, että LSL-liput kelpaavat LSL-alueella tehdyillä matkoilla. LSL-lipuilla tehdyt matkat vähentävät Lahdelle kohdistuvia kustannuksia. Hämeenlinna-Lahti välinen seutuliikenne ajetaan Hämeenlinnan joukkoliikenteen alla ja lipuissa noudatetaan muuten Hämeenlinnan vyöhykkeitä, ehtoja ja hintoja.

Päijät-Hämeen alueella ajettavassa markkinaehtoisessa liikenteessä on käytössä nykyisin Matkahuollon ja Onnibussin lipputuotteita.

Lähijunaliikenteessä on kehitteillä juna+bussi -lipputuote, joka on tavoitteena saada käyttöön syksyllä 2025. Lipputuote tulee myyntiin vain mobiiliin.

Lahden ja Heinolan palveluliikenteessä käy maksutapana Waltti-matkakortti, ja ne ovat mukana LSL:n matkustajainformaatiossa. Muilta osin kuntien kilpailuttamassa asiointi- ja palveluliikenteessä sekä koululaislinjoilla liikennöitsijä tarjoaa tavallisesti lippujärjestelmän, joka on muu kuin Waltti.



Päijät-Hämeen alueen muun liikenteen järjestelmät kuin LSL-liikenne.

Matkustajainformaatio ja asiakaspalvelu

Waltti Solutions Oy tuottaa LSL:lle myös matkustajainformaation ja liikenteen hallinnan palvelut. Tähän sisältyy reittiopas ja reaaliaikainen informaatiojärjestelmä.

Kukin kunta vastaa lähtökohtaisesti oman kuntansa joukkoliikenneinfrastruktuurista, kuten pysäkeistä. Staattinen matkustajainformaatio pysäkeillä kuuluu lähtökohtaisesti kuntien kunnossapidolle.

Lahden kaupungilla on asiakaspalvelupiste, joka hoitaa joukkoliikenteen ohella muitakin tehtäviä. Waltti-kortin voi ostaa ja ladata myös Hollolan kunnan asiakaspalvelupisteessä, Asikkalan kunnanvirastolla sekä niillä R-kioskeilla, joiden kanssa LSL on tehnyt sopimuksen. <https://www.lsl.fi/liput-ja-hinnat/lipunmyynti-ja-latauspaikat/>. Tilaajalle ei tule kustannuksia R-kioskien sopimuksista.

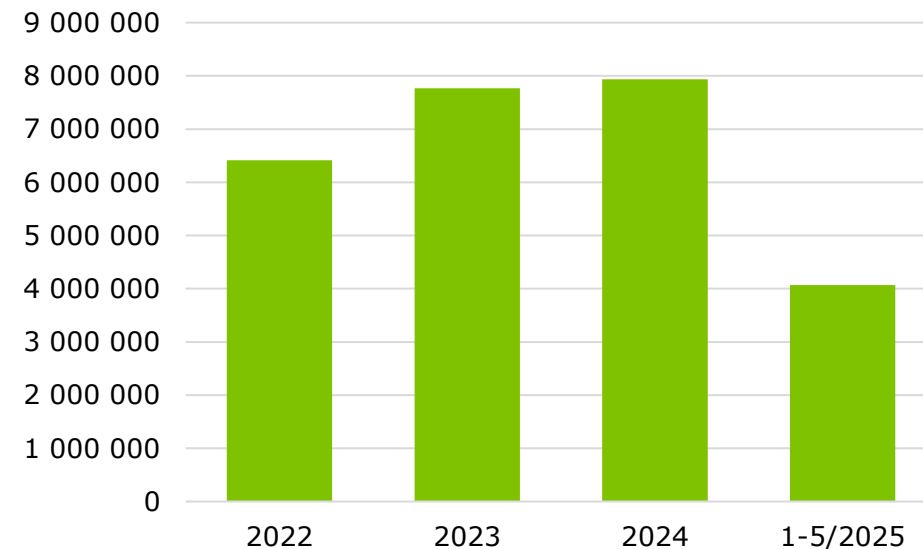
Nousijamäärien kehitys

Vuonna 2024 LSL-liikenteessä tehtiin noin 7,94 miljoonaa matkaa, mikä on uusi matkustajamääräennätys. Kasvua edelliseen vuoteen verrattuna oli 2,2 %. Matkustajamäärät ovat palautuneet ja lähteneet kasvuun nopeasti koronapandemian jälkeen. Vuonna 2023 tehtiin LSL:n edellinen matkustajamääräennätys ja silloin ylitettiin ensimmäistä kertaa pandemiaa edeltäneet matkustajamäärät.

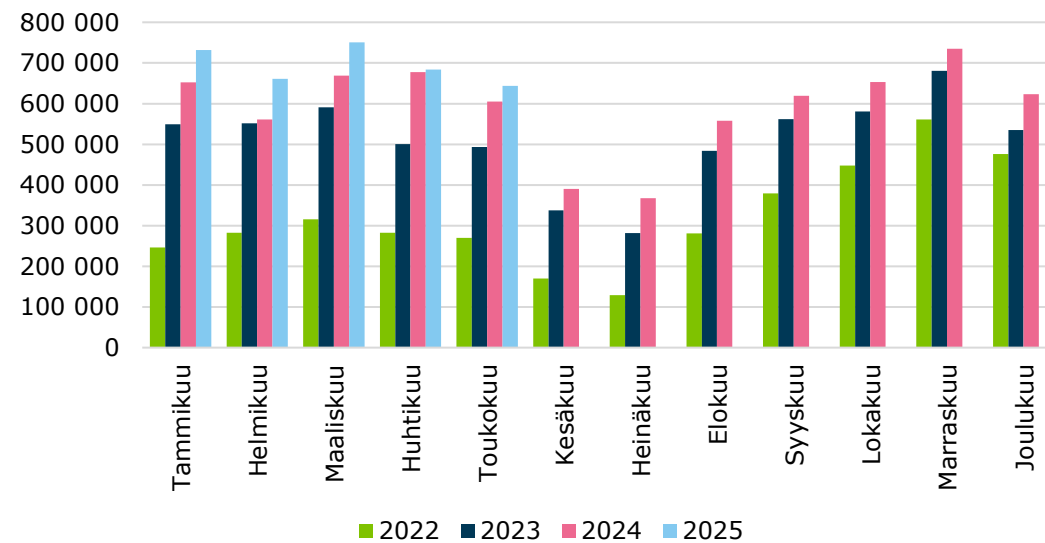
Vuoden 2024 matkustajamäärä tarkoittaa asukasta kohti keskimäärin 42 matkaa vuodessa, jos matkamäärä jaetaan tasaisesti kaikille LSL-alueen asukkaille (noin 190 000).

Viereisissä kuvaajissa esitetty nousijamäärän kehitys perustuu Waltti-dataan. Nousijamääristä puuttuvat iQ Paymentsin kautta myydyt liput, joita oli esimerkiksi vuonna 2024 arviolta noin 0,7 milj. kpl.

Viime vuosina sähkökäyttöisten Mankeli-kaupunkipyörien käyttö on kasvanut Lahdessa voimakkaasti. Vuonna 2024 niillä tehtiin yli 340 000 matkaa marraskuun alkuun mennessä. Tämä kasvu voi jonkin verran heijastua myös joukkoliikenteen nousijamääriin.



Nousijamäärän kehitys vuosina 2022-2025.
Vuoden 2025 tiedot ovat ajalta 1-5/2025.



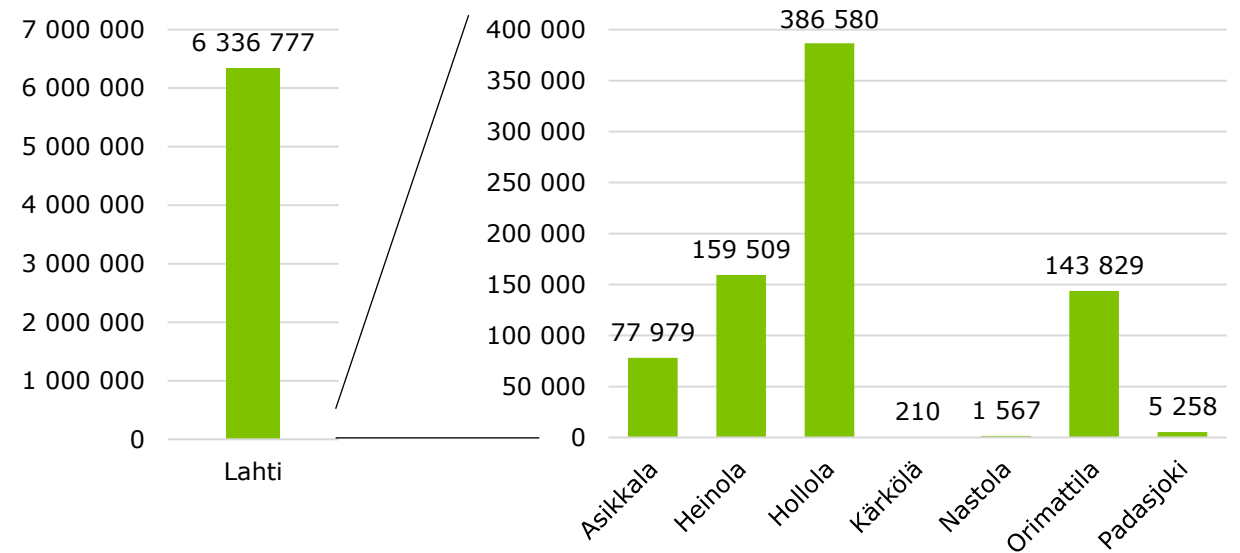
Nousijamäärän kuukausittainen kehitys aikavälillä 2022–5/2025.

Nousijamäärät kunnittain ja lipputyypeittäin

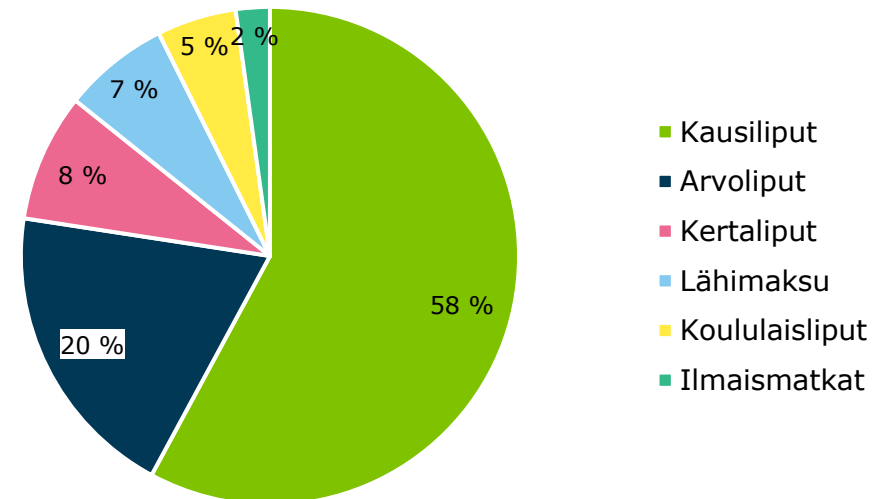
Vuonna 2024 lähes 90 % kaikista LSL-alueen nousuista tehtiin Lahdessa. Muista kunnista eniten nousuja tehtiin Hollolassa, jonka osuus oli 5 % kaikista nousuista.

Lipputuotteittain tarkasteltuna yli puolet nousuista tehdään kausilipuilla. Kausilippujen osuuteen sisältyvät myös Kelan tukemilla koulumatkatukilipuilla (30 tai 14 vrk kausilippu) tehdyt nousut. Arvolipuilla tehdään viidennes nousuista.

Viereisissä kuvaajissa esitetyt nousijamäärät perustuvat Waltti-dataan. Nousijamääristä puuttuvat iQ Paymentsin kautta myydyt liput, joita oli esimerkiksi vuonna 2024 arviolta noin 0,7 milj. kpl.



Nousijamäärät kunnittain vuonna 2024.



Nousuosuudet lipputyypeittäin vuonna 2024.

Liite 2. Liikennöitsijäkyselyn tulokset

Bruttosopimusmallin kehittäminen – liikennöitsijän kehittämisenäkemykset

Projektissa toteutettiin liikennöitsijöille suunnattu kysely joukkoliikenteen järjestämistapojen kehittämiseen liittyen 2.9.-16.9.2025. Kutsu kyselyyn lähetettiin viime vuosina LSL:n tarjouskilpailuihin osallistuneille liikennöitsijöille. Lisäksi Linja-autoliittoa pyydettiin välittämään tietoa kyselystä kaikille jäsenyrityksilleen. Kyselyyn vastattiin anonyymisti ja vastauksia saatiin viideltä eri liikennöitsijältä.

Kalustovaatimukseen liittyen liikennöitsijöillä oli toivomus, että kaupunkiliikenteen hankintojen osalta ne olisivat valtakunnallisesti mahdollisimman yhtenäiset, jolloin saman kaluston hyödyntäminen olisi mahdollista eri seuduilla. Toisaalta toivottiin myös, että kalustovaatimukset eivät olisi liian tarkat, sillä silloin kaikki merkit eivät välttämättä pysty toimittamaan kalustoa. Sopimuskausien väliset muutokset kalustovaatimuksissa olisi tärkeää pitää pieninä, jotta samaa kalustoa olisi mahdollista käyttää kahtena sopimuskautena. Tämä helpottaa erityisesti pienempien liikennöitsijöiden osallistumista kilpailuun. LSL:n nykyisiä kalustovaatimuksia pidettiin selkeinä. Mikäli hankinnoissa halutaan pisteyttää toiminnan laatua voisi kohteina olla vastaavan liikennöinnin referenssit sekä asiakastyytyväisyydet.

Liikennöitsijöiden mukaan sanktiot olisi tärkeää pitää kohtuullisina. Ne vaikuttavat myös tarjousten hintatasoon. Yleisesti ottaen sopimusrikkomusten käsittelyn tulisi olla nopeaa, jotta liikennöitsijä voi korjata toimintaansa mahdollisimman aikaisin. Yksi vastaajista toivoi myös sanktioiden olevan julkista tietoa, jolloin ne toimisivat hyvänä vertailukohtana oman toiminnan kehittämisessä.

Kannusteita taas pidettiin tärkeinä ja esimerkiksi hyvin hoidetun liikennöinnin tulisi lähtökohtaisesti olla palkitsevaa. Kannusteiden määrään liittyen ehdotettiin esimerkiksi vähintään HSL:n mallia, jossa kannusteiden osuus sopimuksen liikevaihdosta on 5 %. Samalla kannusteiden toivottiin kohdistuvan sellaisiin asioihin, joihin liikennöitsijä voi oikeasti omalla toiminnallaan vaikuttaa. Näin liikennöitsijällä on motiivi kehittää omaa toimintaansa. Esimerkiksi matkustajamääriin perustuvaa kannustetta liikennöitsijät eivät pidä hyvänä, sillä nykyisellä järjestämistavalla suurin osa matkustajamääriin vaikuttavista tekijöistä on sellaisia, joihin liikennöitsijä ei voi itse vaikuttaa (esim. aikataulut, reitit, kalusto, markkinointi, lippujen hinnat jne.). Kannusteiden määrään liittyen olisi myös lähtökohtaisesti tärkeää, että kannusteet ovat suuremmat kuin toiminnan kehittämisen kustannukset. Mahdollisten sanktiolaskutusten ja kannusteiden maksujen tulisi kulkea samassa tahdissa, esimerkiksi kerran kuussa.

Sopimusehtoihin liittyen tilaajan mahdollisuudet vähentää autopäivien/tuntien/kilometrien määrää tulisi pitää mahdollisimman pienenä, sillä se aiheuttaa suuren taloudellisen riskin liikennöitsijälle. Erityisesti mikäli liikenteen määrää muutetaan niin, että se vaikuttaa vähentävästi tai kasvattavasti tarvittavaan kalustomäärään, on merkitys suuri. Kalustomäärän väheneminen tuo pääomariskiä, kun taas sen lisääminen voi olla kalustovaatimukset huomioiden hankalaa kesken kauden. Uusien autojen hankkiminen on myös investointiriski, erityisesti mitä pidemmällä sopimuskaudella ollaan. Myös sopimuksen tilaajan yksipuolinen irtisanomisoikeus 12kk määräajalla nähdään suurena riskinä.

Hintojen indeksitarkastus olisi oleellista tehdä riittävän usein, esimerkiksi joka kuukausi. Samoin on keskeistä käyttää oikeita indeksejä käytetyn kaluston mukaisesti.

Autokierroissa ja mahdollisissa linjastomuutoksissa tulisi huomioida varikon sijainti ja siitä aiheutuvien siirtoajojen vaikutus kustannuksiin. Myös kaikilla päivätyypeillä (arki, lauantai, sunnuntai, pyhä) tulisi olla oma tuntihinta, jotta muutokset päivien välillä eivät laskisi liikennöinnin kannattavuutta. Lisäksi päätepusäkeillä tulisi olla tilaajan järjestämät WC-tilat, sillä liikennöitsijän järjestämänä ne aiheuttavat suuren taloudellisen riskin linjastomuutosten suhteen. Mahdollisten muutosten läpikäynti yhdessä liikennöitsijän kanssa nähdään tärkeänä ja samoin esimerkiksi kuljettajien ideoiden ja toiveiden huomiointi mahdollisuuksien mukaan.

Liikenteen suunnitteluun liittyen liikennöitsijöiltä löytyy erityisosaamista tehokkaiden autokierrojen ja aikataulujen suunnitteluun. Tilaajan tulisikin tehdä yhteistyötä liikennöitsijän kanssa siten, että liikennöitsijän tuotanto tehostuu ja samalla tilaajan kustannukset pysyvät ennallaan tai jopa pienenevät. Vuorovaikutuksen lisääminen jo kilpailutusten suunnitteluvaiheessa olisi tärkeää.

Mikäli kaupunki tuottaisi osan liikenteestä omana tuotantona, se laskisi muun liikenteen kilpailutusten houkuttelevuutta. Lähtökohtaisesti mitä enemmän kilpailutettavaa liikennettä on, sitä houkuttelevampi kokonaisuus on liikennöitsijälle. Yleensä liikenteen tuottaminen myös tehostuu, mitä enemmän liikennöitsijällä on liikennettä alueella.

Myöskään liikennöintiä kaupungin omistamalla kalustolla ei nähdä mielekkäänä vaihtoehtona. Liikennöitsijöiden kilpailukyky muodostuu kyvystä valita sopivaa kalustoa ja käyttää sekä huoltaa sitä tehokkaasti, mihin kaupungin oman kaluston käyttö loisi haasteita. Esimerkiksi tilaajan tarjoama varikko voisi olla toimivampi ratkaisu.

Liite 3. Täydentäviä benchmark- tietoja järjestämistavoista

Joukkoliikenteen järjestäminen Ruotsissa

Joukkoliikenteen järjestämisestä Ruotsissa

Ruotsissa kilpailutukset koskevat usein hyvin laajoja kokonaisuuksia, joista pystyvät kilpailemaan vain suuret toimijat. Joukkoliikenteen sopimusmallit sisältävät Suomea enemmän erilaisia kannustimia ja edellyttävät toimijoilta tiiviimpää yhteistyötä. Matkustajamääriin pohjautuvat kannustinmallit ja viranomaisen ja liikennöitsijän välisen yhteistyön lisääminen tulivat Ruotsissa laajemmin käyttöön vuodesta 2008 alkaen, jolloin Ruotsissa asetettiin tavoite joukkoliikenteen matkustajamäärien tuplaamisesta vuodesta 2006 vuoteen 2020 sekä joukkoliikenteen kulkutapaosuuden tuplaamisesta paikallisliikenteessä vuoteen 2030 mennessä.

Yleisimmin Ruotsissa käytetyt kannusteet ovat perustuneet matkustajamääriin ja asiakastyytyvyyteen ja seuraavaksi eniten kaluston laatuun ja siisteyteen (Linja-autoliitto 2023). Kannusteita käytetään erityisesti niissä kilpailutuksissa, joissa on tunnistettu potentiaalia matkustajamäärien kasvattamiseen. Vaikka suuret kilpailutuskokonaisuudet antavat liikennöitsijöille paremmat edellytykset kehittää palvelua, tutkimuksessa on todettu, ettei kannuste ole johtanut

matkustajamäärien kasvuun, sillä liikennöitsijän tosiasiallinen mahdollisuus vaikuttaa matkustajamääriin on edelleen pieni.

Linja-autoliiton tilaaman selvityksen (2023) mukaan kaksi kolmasosaa Ruotsin joukkoliikenneviranomaisista on käyttänyt hankinnoissa viimeisten vuosien aikana neuvottelumenettelyä. Neuvottelumenettelyssä tilaaja esittää tarjouspyynnössään vain minimivaatimukset liikennepalvelulle. Neuvottelumenettelyyn valitut tarjoajat voivat nostaa palvelutasoa esimerkiksi tilaajan kanssa tehtävän yhteistyön, markkinoinnin ja matkustajamäärän kasvattamiseksi tehtävien toimenpiteiden osalta. Tarjouskilpailun voittaa se, joka täyttää minimivaatimukset ja tarjoaa parhaat kehittämiskohteet yhdessä hyvän tarjoushinnan kanssa voittaa.

Esimerkiksi Västtrafiken on kehittänyt laadunarviointimallia, jonka tavoitteena on valita paras kumppani joukkoliikenteen kehittämiseksi. Kumppanuusmallin myötä liikennöitsijöille on annettu enemmän vastuuta ja vapautta, sillä heillä on oletettu olevan paras osaaminen joukkoliikenteen kehittämiseksi.

Ruotsissa joukkoliikennettä järjestetään pääosin isoina kokonaisuuksia, koko läänin tasolla. Alueet ja kunnat voivat päättää keskenään, toimiiko joukkoliikenneviranomaisena alueviranomainen vai kunta. Valtaosa alueista on katsonut, että yhtenäisestä koko läänin tasoisesta järjestämisestä on etua. Alueviranomaisella on verotusoikeus, ja kerätyillä veroilla rahoitetaan joukkoliikenteen järjestämistä.

Ruotsissa alueelliset viranomaiset vastaavat linja-autoliikenteen ohella yleensä myös muista joukkoliikenteen kulkumuodoista, kuten lähijunaliikenteestä. Alueet voivat sovittaessa ottaa haltuunsa myös kuntien koulu- ja sote-kuljetukset.

Huomioita Ruotsin mallisopimuksesta 1/3

Ruotsissa on työstetty yhteistyössä joukkoliikennealan kesken (Partnersamverkan Kollektivtrafik) liikennöinnin mallisopimus pohja, joka on julkaistu vuonna 2023. Alla on kuvattu siitä muutamia nostoja.

Toiminnan tavoitteet näkyviin:

- **Tilaaajan yleinen tavoite:** *”lisätä joukkoliikenteen markkinaosuutta sekä luoda joukkoliikenne, joka on houkutteleva, saavutettava, kestävä ja kustannustehokas”.*
- **Sopimuksen yleiset tavoitteet** muodostavat perustan osapuolten yhteiselle työskentelylle aikana. Näitä voi olla esim. tyytyväisemmät asiakkaat, ympäristöystävällisempi ja/tai kustannustehokas liikenne.
→ Oltava linjassa taloudellisten kannusteiden ja sanktioiden sekä muun sopimuksen sisällön kanssa.
- **Konkreettiset tukevat tavoitteet** tukevat yleisten tavoitteiden saavuttamista. Oltava linjassa sen kanssa, mitä tilaaja haluaa saavuttaa. Muotoillaan siten, että ne ovat mitattavissa osapuolten toimesta ja että niitä voidaan seurata ja valvoa. Tulisi välttää tavoitteita, joihin liikennöitsijällä ei ole täyttä vaikutusmahdollisuutta.

Liikennöitsijän osallistuminen liikenteen suunnitteluun

- Tilaajalla strateginen ja koordinoiva vastuu liikenteen kokonaisuudesta, mutta myös liikennöitsijä osallistuu strategiseen liikenteen kehittämiseen.
- Liikennöitsijä on operatiivisesti vastuussa sopimuksen mukaisen liikenteen kehittämisestä ja liikenteen yksityiskohtaisesta suunnittelusta. Työ tulee tehdä tilaajan ohjeiden ja tarpeiden mukaisesti. Osapuolten tulee jatkuvasti yhdessä keskustella siitä, miten liikenteen kehittäminen ja liikennesuunnittelu toteutetaan, jotta ne ovat linjassa tavoitteiden kanssa.
- Sopimuksen tavoitteiden edistämiseksi **liikennöitsijä voi ehdottaa muutoksia reitteihin ja niiden vuoroväleihin, mutta tilaaja tekee päätöksen.**

<https://partnersamverkan.se/app/uploads/sites/2/2024/07/Modellavtal-2023-1-mars.pdf>

Prosessi liikenteen muutoksista sopimiseen

1. Tilaaaja toimittaa luonnoksen liikenteen muutoksesta (x kk ennen liikenteen alkua)
2. Neuvottelu liikennöitsijän ja tilaaajan välillä (x kk ennen liikenteen alkua)
3. Tilaaaja vahvistaa sovitun muutoksen ja tekee tarvittaessa täydentävän tilauksen (x kk ennen liikenteen alkua).

Käsittelyajat riippuvat muutoksen suuruudesta: onko kyse aikataulumuutoksesta vai esimerkiksi liikenteen lisäämisestä ruuhka-aikoina.

Taloudelliset kannusteet

Bonukset ja sanktiot luovat taloudellisia kannusteita, joilla ohjataan liikennöitsijän toimintaa kohti tavoitteen mukaista palvelua. Bonusten ja sanktioiden perusteet sekä niiden seuranta tulee kuvata jo hankintavaiheessa selkeästi. Mittausmenetelmien tulee olla oikeudenmukaisia ja ennakoitavia. Epäselvyydet näissä muodostavat liikennöitsijälle riskin, joka voi vaikuttaa hinnoitteluun. Epäselvät tavoitteet ja ohjauseinot vaikeuttavat myös yhteistyötä ja kumppanuutta sopimuskauden aikana.

Vaikuttavuuden, sopimusvalvonnan ja yhteistyön kannalta voi olla eduksi, että sanktioitavia asioita on vain vähän mutta ne selkeästi ohjaavat liikennöitsijän toimintaa kohti Tilaaajan asettamaa tavoitetta. Sanktioita voidaan määrätä vain asioista, joihin liikennöitsijä on omalla toiminnallaan vaikuttanut, esimerkkinä ajamattomat vuorot ja toimimattomat ajoneuvolaitteet. Liikennöitsijän esimerkillinen toiminta sopimusrikkeen sattuessa kannattaa huomioida (esim. ei sanktioida tai sanktioidaan

vähemmän jos ilmoittaa rikkeestä välittömästi).

Bonusten tulee olla riittävän merkityksellisiä suhteessa sopimuksen liikevaihtoon. Niiden tulee kohdistua tekijöihin, joihin osapuolet yhdessä voivat vaikuttaa ja kehittää. Esimerkkejä bonuksista:

- käynnistysbonus ("upstartbonus") hyvin toteutetusta liikenteen käynnistämisestä
- erityiset osa-alueet, joiden laatuun/kehitykseen liikennöitsijää halutaan kannustaa.

Indeksikorotukset

Kaikkiin hintoihin (kiinteät ja muuttuvat korvaukset + sanktiot) tehdään indeksitarkistus kuukausittain/neljännesvuosittain. Indeksien eri kustannustekijöitä painotetaan seuraavasti:

- Henkilöstö: "Labour cost index", 50-60 %
- Polttoaine: Polttoaineindeksi, 10-25 %
- Kalustohankinnat: "Prisindex för inhemsk tillgång", 5-15 %
- Yleinen: KPI (kuluttajahintaindeksi):
- Ajoneuvojen rahoitus: korko, 0-5 %.

Yhteistyö

Tilaaaja ja liikennöitsijä työskentelevät yhdessä liikenteen kehittämiseksi siten, että sopimuksen tavoitteet saavutetaan. Seuranta ja yhteistyö osapuolten välillä on keskeinen osa tätä työtä.

Ennen sopimuksen alkamista osapuolet sitoutuvat muun muassa:

- pitämään aloituskokouksen ja sopimuksen läpikäynnin, jossa käsitellään vähintään sopimuksen sisältöä, tavoitteita, kannusteita ja sanktioita, kummankin osapuolen odotuksia sekä liikennöitsijän tarjousta;
- keskustelemaan tehokkaista toimintatavoista ja sopimaan miten tuotantoa seurataan.

Sopimuksen voimassaoloaikana osapuolet sitoutuvat jatkuvasti:

- neuvottelemaan liikenteen kehittämisestä sopimuksen tavoitteiden mukaisesti, erityisesti tuotannon, sujuvuuden, infrastruktuurin, vuorovälin, täsmällisyyden, saavutettavuuden, liikennesuunnittelun ja tehokkuuden osalta;
- pitämään säännöllisiä kokouksia ja seuraamaan sopimuksen mukaista toimintaa.

Kokoukset

Osapuolet neuvottelevat sopimuskauden aikana jatkuvasti siitä, miten liikennöinti toteutetaan parhaiten sopimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Osapuolet osallistuvat yhteisiin seurantakokouksiin (x krt/v). Liikennöitsijän edustajana tulee olla vähintään toimitusjohtaja/johtava liiketoimintavastuuhenkilö tai vastaava.

Osapuolet osallistuvat myös yhdessä keskusteluun ja kokouksiin (x krt/v) asiaankuuluvien kuntien sekä muiden osapuolien kanssa. Tavoitteena on arvioida ja parantaa liikenteeseen liittyvää infrastruktuuria ja sen ylläpitoa sekä tiedottaa ja neuvotella mahdollisista muutoksista, jotka vaikuttavat joukkoliikenteeseen. Liikennöitsijän edustajana näissä kokouksissa on vähintään liiketoimintavastaava/liikennepäällikkö tai vastaava.

Kokouksista aiheutuvat kustannukset katetaan kunkin osapuolen omista varoista.

Seuranta

Osapuolet toteuttavat yhdessä vuosittaisen seurannan ja arvioinnin mm. matkustajamäärien, täsmällisyyden, sujuvuuden, liityntäyhteyksien toimivuuden sekä asiakas- ja kuljettajapalautteen perusteella. Havaituista puutteista tehdään analyysi ja tarvittaessa laaditaan yhdessä toimenpidesuunnitelma, jonka liikennöitsijä toteuttaa.

Ruotsin ohjeistus laadunarviointiin hankinnoissa

Liikennöitsijän osaamisella ja kyvyllä on merkittävä vaikutus palvelun toteutukseen ja laatuun.

→ **Käyttämällä laatukriteereitä hankinnassa on mahdollista saada kustannustehokkaampi lopputulos kuin pelkällä hintakilpailulla.** Palkitsemalla muita tekijöitä kuin hintaa viestitään lisäksi, että laatu ja palvelun kehittäminen on tärkeää.

Samanaikaisesti laatukriteerien käytännön soveltamisessa on haasteita. **Miten muotoilla hyviä laatukriteereitä? Partnersamverkanin ohjeistus *Vägledning Kvalitetsutvärdering* pyrkii tarjoamaan tukea kriteerien käytännön muotoiluun.**

Esimerkki:

- *Tavoite: "Aina optimaalinen yhteistyö"*
- *Miten arvioidaan: Pyydetään tarjoajaa laatimaan ehdotus siitä, miten yhteistyö tulisi hoitaa ja mitkä sidosryhmät siihen tulisi osallistua, jotta sopimuksen tavoitteet voidaan todennäköisemmin saavuttaa.*
- *Vaikutus tarjousten arvioinnissa: Kuvauksen laadun mukaan voi tarjouksen hinnasta voidaan vähentää 10 000 000 kr, 6 500 000 kr, 3 000 000 kr tai 0 kr.*

<https://partnersamverkan.se/app/uploads/sites/2/2024/06/vagledning-kvalitetsutvardering-inom-kollektivtrafik-2020-slutlig.pdf>



Case Västtrafik, Hisingen

Västtrafikenin liikennöintisopimus Hisingenin alueella vuosina 2013–2023 on viranomaisen nimeämä esimerkki sopimuksesta, jota voidaan pitää poliittisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta menestyksekkäänä (Pyddoke & Thoresson, 2023). Västtrafiken on osakeyhtiö, joka vastaa joukkoliikenteen järjestämisestä Länsi-Götanmaan alueella. Hisingen on puolestaan suuri saari Göteborgissa ja muodostaa noin puolet kaupungin pinta-alasta. Sopimukseen sisältyi 29 linjaa ja liikennöitsijänä oli Keolis.

Sopimuksessa edellytettiin toimijoiden välistä yhteistyötä ilman erillistä korvausta. Yhteistyön organisoinnissa ja tehtävänjaossa on tunnistettavissa yhteneviä piirteitä Tampereen oman tuotannon allianssimaisen palvelusopimuksen kanssa (ks. sivu). Viranomaisen ja liikennöitsijän välinen yhteistyö toteutui johtotason kumppanineuvoston (ruotsiksi "partnerråd") ja operatiivisen tiimin muodossa.

Kumppanineuvoston tarkoituksena oli päättää yksittäistä sopimusta laajemmin liikenteen kehittämiseen liittyvistä asioista. Tavoitteena oli hallita ja kehittää joukkoliikennettä "yhteisenä liiketoimintana". Asioiden valmistelusta ja toteutuksesta vastasi operatiivinen tiimi. Osapuolet sitoutuivat sopimuksessa myös yhteisiin, vuosittain pidettäviin tapaamisiin kuntien kanssa.

Kumppanineuvosto ja operatiivinen tiimi laativat vuosittaisen toimintasuunnitelman, suunnittelivat ja muokkasivat tarjontaa tarpeiden

mukaan, toteuttivat markkinointia, seurasivat tuotantoa ja johtivat toimintaa tavoitteiden mukaisesti. Toiminnan kehittämisessä tärkeässä osassa oli matkustajamäärän kasvun potentiaalın tunnistaminen. Tässä huomioitiin mm. maankäytön kehitys ja muiden kulkumuotojen houkuttelevuus joukkoliikenteeseen verrattuna.

Pääosa sopimuskorvauksesta maksettiin toteutuneiden linjatuntien, -kilometrien ja autopäivien mukaan. Noin 30 % sopimuskorvauksista muodostui kuitenkin matkustajamääriin perustuvista kysyntäkannusteista. Lisäksi maksettiin bonusta, jos asiakastyytyväisyys ylitti tavoitetason (1-3 % sopimuskorvauksista). Tarjontaa voitiin kasvattaa tarpeen mukaan. Sopimuksissa oli sovittu hinta muutoksille ja rajat muutosten määrälle. Sanktioita voitiin määrätä mm. myöhästymisistä.

Matkustajamääriin perustuva kysyntäkannuste edellytti laskentalaitteiden asentamista busseihin. Kannustin motivoi liikennöitsijää ensinnäkin varmistamaan, että matkustajalaskentalaitteet toimivat, ja toiseksi siirtämään tarvittaessa kapasiteettia matalamman kysynnän linjoilta ruuhkavuoroille. Västtrafik on edellyttänyt liikennöitsijöitä myös ehdottamaan tarjonnan vähentämistä, jos kysyntä laskee tietyn tason alle. Tähän liikennöitsijöillä ei ole kuitenkaan ollut kannustetta, eikä ehdotuksia saatu.

Pyddoke & Thoresson, 2023. Has collaboration contributed to goal achievement in Swedish public transport? Research in Transportation Economics. [nr-11.6-rekommendation-allman-trafikplikt-trafik-2023-hisingen-och-expressbusstrafik.pdf](#)

Viranomaisen on panostanut seurantadatan kehittämiseen myös liikennöitsijöiden käyttöön, ja tästä on liikennöitsijää myös veloitettu.

Kokemuksia yhteistyöstä ja sopimusmallista

Pyddoken ja Thoressonin tutkimuksessa (2023) haastateltiin asianosaisia Hisingenin ja Malmö-Lundin vastaavaan sopimus- ja yhteistyömalliin liittyen.

Västtrafikenin johtotason henkilö nosti esiin epäilyksen, että pelkästään yhteistyömallin ansiosta ei ole saatu aikaan mitään selviä parannuksia matkustajamääriin tai kustannuksiin. Näiden taustalla on asioita, joihin viranomaisen tai liikennöitsijä ei voi juuri vaikuttaa. Yhteistyö vaikuttaa ennemminkin yleiseen asenteeseen, jonka myötä liikenteen järjestäminen ja asioiden sopiminen viranomaisen ja liikennöitsijän kesken on sujuvaa.

Haastateltavat korostivat myös sitä, että ylin päätöksenteko- ja koordinoituvastuu tarjonnasta on aina viranomaisella. Västtrafikenilla on huonoja kokemuksia siitä, että suunnitteluvastuuta on luovutettu liikennöitsijöille. Tämän seurauksena syntyi ylitarjontaa ja kustannukset karkasivat. Liikennöitsijä katsoo vain oman sopimuksensa alaista liikennettä, eikä tarkastele tarjonnan tasapuolisuutta alueiden välillä tai sopimuskautta pidemmälle.

Valvonnan kehittyminen on johtanut tavoitteiden tiukentumiseen ja

useampaan seurattavaan indikaattoriin. Yhteistyössä on ratkaistu esimerkiksi liikenteen ruuhkautumiseen liittyviä haasteita tai rakennustyömaiden aiheuttamia haittoja.

Joukkoliikenteelle asetetut strategiset tavoitteet ja niiden toteuttaminen sopimuksessa

Tavoite	Toteutustapa sopimuksessa
Matkustajamäärän kasvu	Matkustajamääräkannusteet Tarjonnan lisääminen
Korkea asiakastyytyväisyys	Asiakastyytyväisyysbonus Sanktiot viivästyksistä
Tehokkuuden parantuminen	Lupa siirtää kapasiteettia parhaan kysynnän linjoille

Pyddoke & Thoressin, 2023. Has collaboration contributed to goal achievement in Swedish public transport? Research in Transportation Economics.

Osittainen oma tuotanto (1/2) – case Tampere

Sisäinen tilaaja-tuottaja-malli

Toimivaltaiset viranomaiset voivat tuottaa joukkoliikennettä omana tuotantona eli ns. sisäisellä tilaaja-tuottaja-mallilla kaupungin omistaman sidosyksikön kautta. Esimerkiksi Tampereen Kaupunkiliikenne Oy Tampereella ja Turun kaupunkiliikenne Oy Turussa ovat kaupunkien omistamia inhouse-yhtiöitä, jotka tuottavat liikennöintipalveluita omistajilleen eli kaupungille. Hankintalain (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016, 15 §) mukaan omistaja saa hankkia inhouse-yhtiöltä palveluja suoraan ilman kilpailuttamista. Edellytyksenä on, että inhouse-yhtiön liikevaihdosta enintään 5 prosenttia ja enintään 500 000 euroa muodostuu myynnistä sidosyksikköaseman ulkopuolisille asiakkaille.

Tarkemmin Tampereen mallin organisoimisesta

Tampere on järjestänyt joukkoliikennettä nykyisen kaltaisella tilaaja-tuottaja-mallilla vuodesta 2006 alkaen, jolloin tilaajatoiminnot eriyettiin silloisen Tampereen Kaupunkiliikenne -liikelaitoksen (TKL) toiminnoista. Seudullinen yhteistoiminta käynnistyi 1.1.2011 ja nykyisin Tampereen kaupunki on toimivaltainen viranomaisen Kangasalan, Lempäälän, Nokian, Oriveden, Pirkkalan, Tampereen, Vesilahden ja Ylöjärven kuntien muodostamalla alueella. Tilaajan tehtäviä hoitaa Tampereen kaupungin organisaatiossa joukkoliikenteen palveluryhmä, joka näkyy asiakkaille Nysse-brändinä.

Tampereen Kaupunkiliikenne -liikelaitoksen yhtiöittämisestä päätettiin vuonna 2024, ja Tampereen Kaupunkiliikenne Oy aloitti operatiivisen toiminnan 1.1.2025. Yhtiö on sataprosenttisesti kaupungin omistama ja sillä on noin 300 työntekijää.

Liikenteen operoinnin lisäksi Kaupunkiliikenne Oy:lle on annettu tehtäväksi koko Nysse-liikenteen bussien yhteisvalvomon hoito. Yhteisvalvomon päivystäjät palvelevat mm. kuljettajien ”auttavana puhelimenä”, jonne voi ilmoittaa esimerkiksi ajoneuvolaitteiden vioista ja jonka kautta kuljettajat saavat tiedon myös esimerkiksi poikkeusreiteistä. Yhteisvalvomon avulla muilta liikennöitsijöiltä on saatu karsittua liikenteen tukipalveluiden hoitamista.

Inhouse-yhtiön aseman mukaisesti Tampereen Kaupunkiliikenne Oy tuottaa palvelua omistajalleen. Hankintalain (1397/2016 15 §) asettamien rajojen puitteissa se on kuitenkin lisäksi järjestänyt yksittäisiä tilausajotyyppejä kuljetuksia mm. puolustusvoimille, poliisille ja pelastusviranomaisille sekä antanut satunnaisesti ja lyhytaikaisesti linja-autoja vuokralle muille liikennöitsijöille, koulutuskäyttöön tai esim. henkilöstön virkistyskäyttöön.

Tavasti 2022. Sisäinen tilaaja-tuottaja-malli joukkoliikenteen oman tuotannon organisoitintapana – vertailussa allianssimalli.

Oma tuotanto oli aiemmin järjestetty bruttosopimusmalliin perustuen. Sen hyvinä puolina nähtiin, että peruspalvelutuotanto toimii, on kustannustehokasta ja kustannusrakenteeltaan läpinäkyvää. Ongelmaksi nähtiin sen sijaan tilaajan ja liikennöitsijän välinen vastakkainasettelu. Kummallakin oli aiemmin hyvin tarkasti sovitut vastuut, joissa pysyttiin, eikä liikennöitsijän asiantuntijuus joukkoliikenteen kehittämisessä tullut parhaalla mahdollisella tavalla hyödynnetyksi. Yhteistyössä myös koettiin korostuvan merkitykseltään suhteellisen pienet asiat (kuten sanktioiden käsittely), jotka saivat liian suuret mittasuhteet. Tätä ei pidetty kummankaan osapuolen kannalta mielekkäänä. (Tavasti 2022.) Näistä syistä sopimusmallia kehitettiin, ja allianssimainen tuotantosopimus otettiin käyttöön 2021.

Allianssimallista yleisesti

Allianssimalli on yhteistoimintaan perustuva sopimusmalli, jota käytetään erityisesti vaativissa rakennus- ja infrahankkeissa, mutta myös joissakin IT-projekteissa ja palveluiden tuottamisessa. Allianssimallia käytetään esimerkiksi Tampereen raitioliikenteen operoinnissa, jossa operaattorina on VR.

Allianssimallissa tilaaja ja keskeiset toimijat (esim. suunnittelijat, urakoitsijat, alihankkijat) muodostavat yhteisen projektiorganisaation eli allianssin, jossa jaetaan sekä onnistumisen hyödyt että epäonnistumisen riskit. Mallissa pyritään läpinäkyvään kustannusten jakamiseen, tehokkaaseen viestintään ja korkeaan laatuun. Yhdessä tekeminen, yhteinen tavoite ja yhdessä kannetut riskit mahdollistavat kustannussäästöjen ja innovaatioiden syntyminen.

Malli on kuitenkin hallinnollisesti raskas ja vaatii perustamisvaiheessa paljon aikaa ja resursseja neuvotteluihin sekä allianssimallin tulosten määrittelyyn. Siksi allianssi on omimmillaan suurissa ja monimutkaisissa hankkeissa, joissa tavoitteiden saavuttaminen vaatii monen toimijan tiivistä yhteistyötä ja kehittämistä. Seuraavassa on koottu allianssimallin yleiset periaatteet.

Yhteiset tavoitteet

- Hankkeen tärkeimmät tavoitteet asetetaan yhdessä kaikkien osapuolten kesken. Kaikki tähtäävät samaan päämäärään.

Avoimuus ja luottamus

- Kaikki tieto, kuten kustannukset ja aikataulut, ovat kaikkien osapuolten tiedossa (*open book* -periaate).
- Toimintakulttuuri perustuu avoimeen kommunikaatioon ja yhteistyöhön.

Yhteinen sopimus

- Ei perinteisiä tilaaja-tuottaja-rajoja, vaan kaikilla on yhteinen sopimus ja tavoitteet.
- Kustannushyödyt (bonukset) ja riskit (sanktiot) jaetaan ennalta sovitulla tavalla.

Yhdistetty projektiorganisaatio

- Osapuolet muodostavat yhdessä yhteisen projektitiimin ilman perinteistä raja-aitaa toimijoiden välillä.

Kustannus- ja tuottavuuskannustimet

- Säästöt ja ylitykset kustannuksissa jaetaan sopimuksen mukaan: kun projekti onnistuu hyvin, kaikki hyötyvät.

Case Tampere – allianssimainen palvelusopimus oman tuotannon järjestämisessä

Tampereen oman joukkoliikennetuotannon järjestämisestä on sovittu palvelusopimuksella, jossa Tilaajan ja Tuottajan tehtävät ja toiminnan organisointi noudattavat allianssimallin periaatetta.

Joukkoliikennepalvelun yleiset ehdot, linja-autokalustoa koskevat vaatimukset, palvelu- ja laatuohjeet sekä Nyssen maksu- ja infojärjestelmää koskevat sisällöt ovat sopimuksessa pääosin vastaavat kuin kilpailuttamalla hankittavassa liikenteessä.

Sopimusmalli otettiin käyttöön vuonna 2021. TKL:n eli liikelaitoksen yhtiöittämisen myötä uusi sopimus allekirjoitettiin Tampereen Kaupunkiliikenne Oy:n kanssa vuoden 2024 lopulla. Sopimus on periaatteiltaan samanlainen kuin aiempi sopimus, ja se on voimassa toistaiseksi. Palvelusopimukseen sisältyy kaupunkiliikenteen hankintasopimus, joka kattaa joukkoliikennepalveluiden tuottamisen tilaajan vuosittaisen palvelutilauksen mukaisesti. Tämä sopimus on voimassa 10 vuotta alkaen 1.1.2025. Lisäksi sopimukseen kuuluu valvomopalveluja koskeva hankintasopimus ja superbussiliikennettä koskeva aiesopimus.

Sopimuksen mukaiset tehtävät, vastuut ja toiminnan organisointi

- Tilaaja ja Tuottaja pyrkivät yhdessä järjestämään toiminnan molempien sopijapuolten osalta kannattavasti. Kannattavuutta arvioidaan Tampereen kaupungin sekä joukkoliikenteen yhteistoimintasopimuksen sopijakuntien kokonaisedun näkökulmasta.
- Tilaaja ja Tuottaja muodostavat yhteisen kuukausittain kokoontuvan projektiryhmän, jossa toiminnan suunnitteluun osallistuvat tasavertaisina kumppaneina sekä Tilaajan että Tuottajan edustajat. Päätökset tulee syntyä ryhmässä yksimielisinä. Tarvittaessa asia saatetaan johtoryhmän ratkaistavaksi. Johtoryhmän muodostavat sopijapuolten tulosvastuulliset johtajat.
- Tilaajalla on oikeus tehdä yksipuolisesti lopulliset päätökset asioissa, jotka koskevat tilaajaorganisaation järjestämistä, linjastosuunnittelua, vuorotarjonnan määrää, sekä lipputuotteita ja maksujärjestelmiä. Tilaaja päättää myös esimerkiksi yhteydenpidosta sidosryhmiin ja tiedotusvälineisiin sekä omaan toimintaan liittyvien tietojen käyttöoikeuksista.
- Palveluntuottaja voi osaltaan päättää yksipuolisesti oman henkilöstönsä työnjohdollisista toimista ja työsopimussuhteisista asioista sekä operatiivisen toiminnan päivittäisestä johtamisesta.

Oman tuotannon palvelusopimus ei vastaa taloudellisilta kannusteiltaan allianssimallia. Sopimuksen kannustavuuden kehittämässä on ollut aiemmin haasteena se, että kaupungin organisaatiossa tulee noudattaa henkilöstön palkitsemisessa samoja sääntöjä kaikilla aloilla. Yhtiöittämisen myötä Kaupunkiliikenne Oy:n henkilöstö ei enää ole osa kaupungin organisaatiota, joten sopimuksen kannustavuutta on mahdollista alkaa kehittämään nykyistä paremmaksi.

Nykyisessä palvelusopimuksessa liikennöintikorvaus maksetaan ajosuoritteiden yksikkökustannusten perusteella bruttomallin mukaisesti. Myös vähennykset ajamattomista vuoroista sekä palvelurikemaksut ovat vastaavat kuin kilpailutetussa liikenteessä.

Yksikköhintojen muodostamisen tavoitteena on kattaa Tuottajalle liiketoiminnasta aiheutuvat kulut ja toteuttaa näin Kaupunkiliikenne Oy:n yhtiöjärjestyksen mukaista periaatetta. Pohjana on ollut aiemman bruttosopimusmallin mukaiset yksikköhinnat. Hankittavien palveluiden budjetointi ja talouden seuranta tehdään tavoitteiden mukaisesti ja avoimesti sopijaosapuolten kesken. Liikennöinnin ja tukipalveluiden hinnat vahvistetaan ennakkoon kalenterivuodeksi kerrallaan.

Ennen nykyisenkaltaiseen sopimusmalliin siirtymistä oma tuotanto oli järjestetty pitkään bruttomallilla, jossa kummallakin osapuolella oli hyvin

tarkasti sovitut vastuut, joissa pysyttiin. Vanhojen, tutuksi tulleiden toimintatapojen uudistaminen kohti avointa ja kokonaisuuteen tähtäävää yhteistyötä on ollut haastavaa – etenkin kun siihen ei ole ollut käytössä riittäviä taloudellisia kannusteita. Allianssimallin perustaminen on helpompaa, jos se voidaan rakentaa puhtaalta pöydältä uuden hankkeen alkaessa. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan pitää Tampereen raitiotien liikennöinnin käynnistämistä allianssimallilla (ks. seuraava sivu).

Case Tampere – raitiotien liikennöinnin toteutus allianssimallilla

Tampereen raitiotien liikennöinti on järjestetty palveluallianssina. Liikenne kilpailutettiin vuosina 2018–2019 neuvottelumenettelyllä ja voittajaksi valittiin hinta- ja laatuasteiden perusteella VR-yhtymä Oy. Ratikan liikennöinti käynnistyi syksyllä 2021, jota ennen ajettiin koeliikennettä. Sopimus liikennöinnistä on voimassa vuoteen 2031, jonka jälkeen on mahdollisuus kolmen vuoden optiokauteen.

Liikennöitsijän perustehtäviä ovat raitiovaunujen kuljettaminen, liikenteenohjaus sekä henkilöstön rekrytointi ja koulutus. Tampereen Raitiotie Oy vastaa tilaajana raitiotieinfrastruktuurin rakentamisesta ja kalustohankinnoista. Liikenteen tarjonnan suunnittelusta, operoinnin tilaamisesta, matkalippujärjestelmästä ja matkustajainformaatiosta vastaavat joukkoliikennelautakunta ja joukkoliikenteen palveluryhmä. Ratikkaliikenteen lipputulot pitää liikenteen tilaaja samoin kuin muussakin Nysse-liikenteessä.

Allianssimalli perustuu palveluntuottajan antamaan laatulupaukseen, johon toimintaa voidaan peilata. Palvelun hinnoittelu perustuu avoimeen kirjanpitoon, jonka avulla allianssiosapuolet todentavat tilaajan suoraan korvaamat kustannukset. Tämän lisäksi palveluntuottaja saa palkkioprosentin, jonka määrä muuttuu sen mukaan, kuinka hyvin

suoraan korvattavien kustannusten osuus on vastannut allianssiosapuolten yhdessä sopimaa palvelutuotannon tavoitehintaa.

Allianssisopimuksen hinnoittelumalli mahdollistaa perinteistä sopimusmallia paremmin palvelutuotannon muutosten toteuttamisen sopimuskauden aikana. Joustavuutta toimintaan tuo myös allianssin sopimusohjaus. Allianssissa ei kirjata sopimukseen kaikkia asioita, vaan paras malli etsitään keskustelemalla ja yhdessä sopimalla. Esimerkiksi ratikan sopimuksen voidaan katsoa muodostuvan kahden viikon välein pidettävien kokousten muistioista, kun alkuperäiseen sopimukseen sisältyy vain kevyt vastuunjako-aulukko. Allianssin toimintaperiaatteena on lisäksi, että ongelmat ja erimielisyydet ratkaistaan aina allianssin sisällä osapuolten kesken, eikä riitoja viedä ulkopuolisen tuomioistuimen ratkaistavaksi.



SITOWISE.COM – THE SMART CITY COMPANY

SITOWISE