



Liikennöintisopimukseen lisää laatua vai mennäänkö entisellään?

22.9.2017 Paikallisliikennepäivillä Lappeenrannassa

Minna Soininen, toiminnanjohtaja, Suomen Paikallisliikenneliitto ry

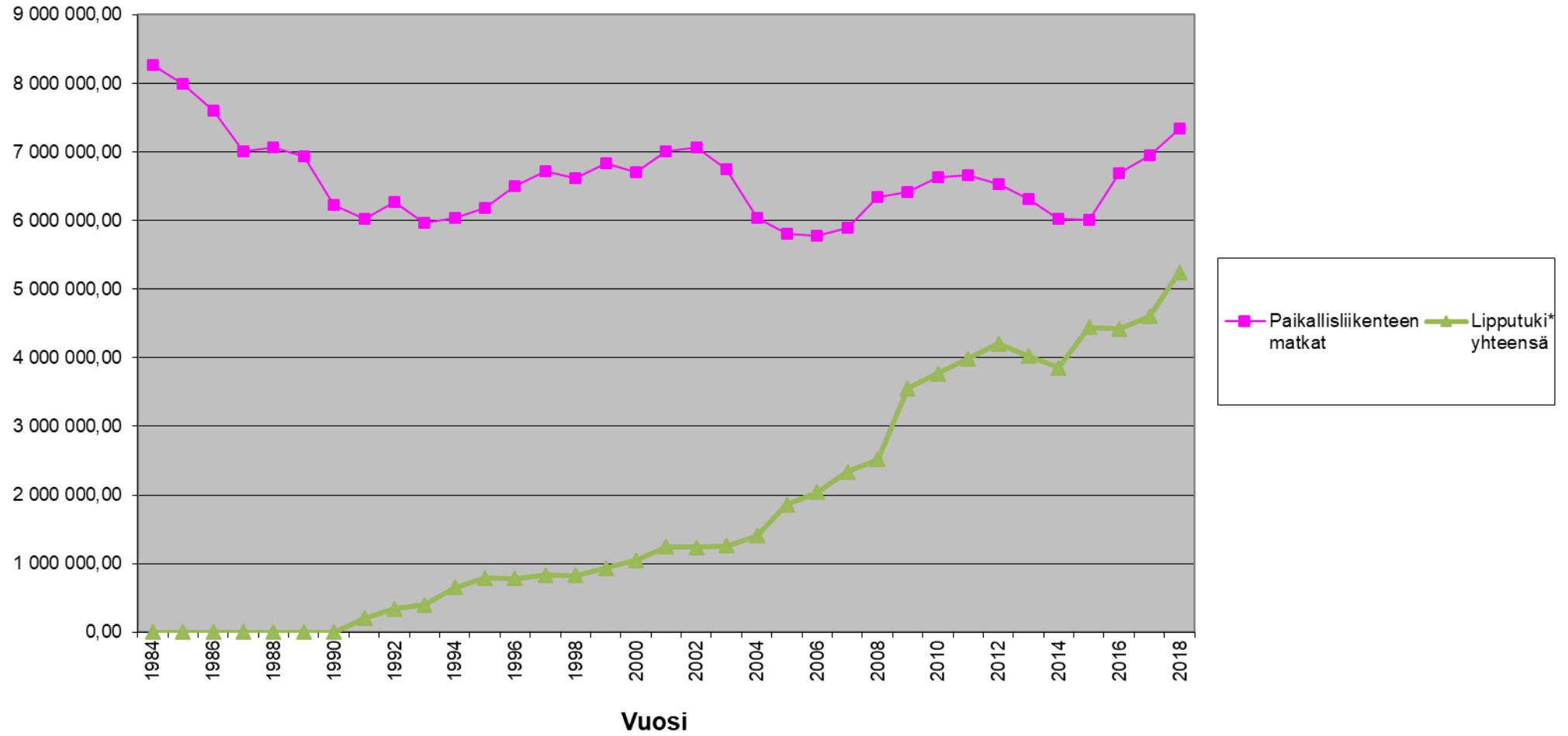
Esityksen sisältöä

- Lainsäädäntötausta ja markkinatilannetta
- Mistä kilpailuttamisessa on kyse
- Perustietoja sopimusliikenteestä
- Paikallisliikenneliiton (PLL) työskentely hankintatoiminnan ja sopimusten kehittämiseksi aiemmin
- Aiempien selvitysten kehittämissuhteita
- Esimerkkejä PLL työryhmän keskusteluteemoista
- Paikallisliikenneliiton jatkotyöskentely sopimusmallien ja tarjousasiakirjojen kehittämiseksi

Vielä joukkoliikennelain siirtymäaikoja menossa

- Joukkoliikennelaki 2009 pitkällä siirtymäajoilla
 - Vanhat linjaliikenneluvat yksinoikeuksilla olivat voimassa 2014 saakka (useissa kaupungeissa) tai jopa 10 vuotta 2019 saakka.
 - Joitain lippusubventiosopimuksia vielä voimassa siirtymäaikojen ja vanhojen siirtymäajan sopimusten ylläpitämiseksi.
 - Liikennettä PSA:n mukaan 2014 alkaen järjestäneissä kaupungeissa huikaaa kysyntäkehitystä.
 - Kyse on suurimmasta murroksesta joukkoliikenteen järjestämisessä sen jälkeen, kun suurien kaupunkien ja kaupunkiseutujen linja-autoliikenteen kilpailuttaminen 1990-luvun puolessa välissä pääkaupunkiseudulta alkoi.
- Edellisen Joukkoliikennelain tuomaa muutosta ei ole vielä nähty. Mitä palveluja syntyy, mitkä voivat markkinaehtoisesti elää.
 - Isoin markkinaehtoisen liikenteen muutos pitkämatkaisessa liikenteessä.
 - Myös markkinoiden avautumista hidastavaa toimintaa.
- Liikennepalvelulain myötä liikennepalvelualalle tulo helpottuu, mahdollisuus yrityksille monipuolistaa toimintaa.

Matkustajamäärät / lipputuki*



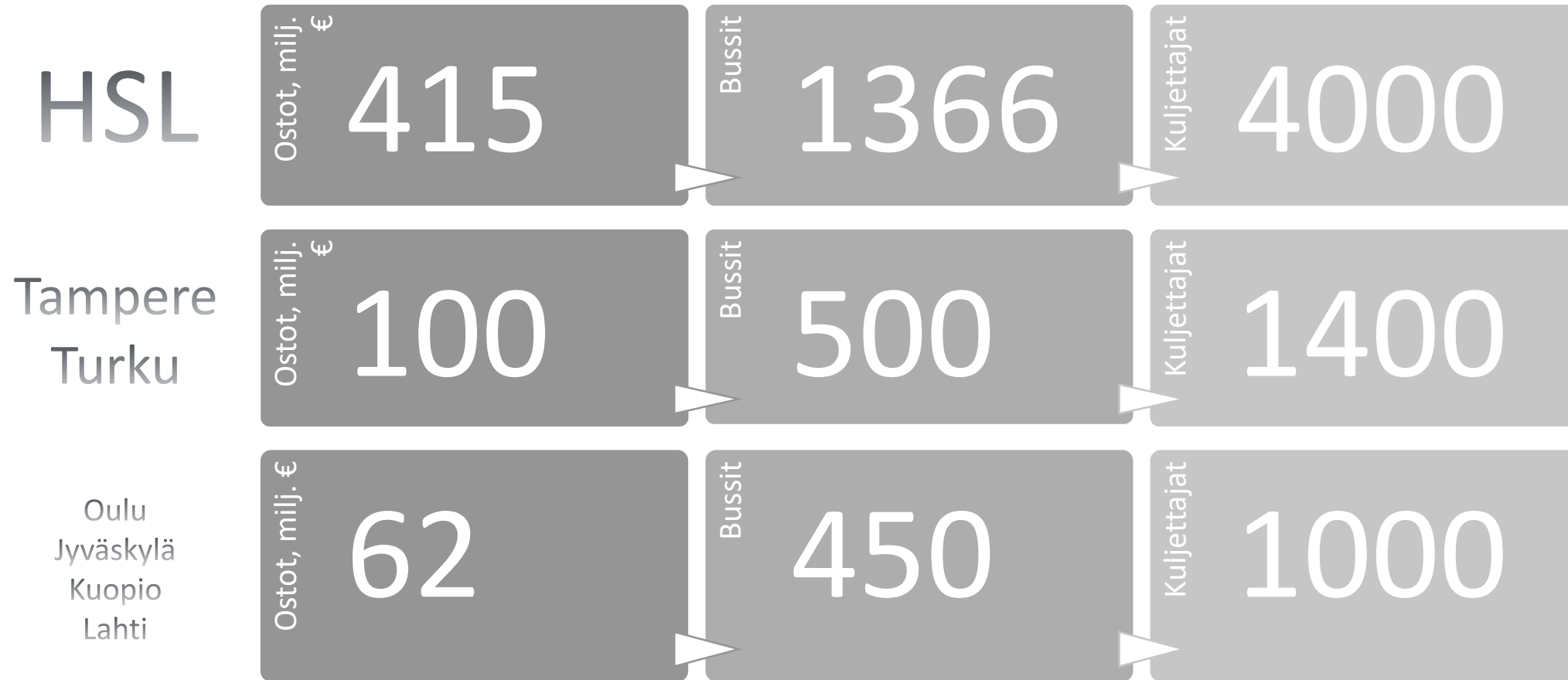
Nykylakien mukaan kaksi vaihtoehtoa järjestää joukkoliikenne

- Joukkoliikenne voidaan järjestää joko **markkinaehtoisesti** tai **palvelusopimusasetuksen** (1370/2007) mukaisesti.
- Liikenne on järjestettävä palvelusopimusasetuksen (PSA) mukaisesti, kun toimivaltainen viranomaisella on päättänyt varmistaa sellaisten joukkoliikennepalveluiden tarjoamisen, jotka ovat mm. **monilukuisempia, luotettavampia, korkealaatuisempia tai edullisempia** palveluita kuin palvelut, joita voitaisiin tarjota pelkästään markkinoiden ehdoilla.
- Joukkoliikenne on **markkinaehtoista silloin, kun liikennettä ei tueta julkisesti**. Julkinen tuki tarkoittaa niin liikennepalvelun hankintaa julkisena hankintana, kuin myös välillistä tukea markkinaehtoiselle liikenteelle lippujen asiakashintojen alentamiseksi.
- Kun liikennettä tuetaan julkisin varoin, on liikenne pääsääntöisesti kilpailutettava. Poikkeuksena tästä on raskas raideliikenne – tämäkin muuttumassa - ja viranomaisen oma tuotanto, jota sovelletaan Helsingin raitiotie- ja metroliikenteessä sekä osin Tampereen, Turun ja Porin linja-autoliikenteessä.

Kaupungit ja kaupunkiseudut liikenteen järjestäjänä

- Pääkaupunkiseutu, Tampere, Turku
 - Linja-autoliikennettä on kilpailutettu jo parinkymmenen vuoden ajan
- Oulu, Kuopio, Lahti, Jyväskylä, Joensuu, Lappeenranta
 - Liikennettä, joka on ensi kertaa kilpailutettu laajasti viranomaisen toimialuetta koskien vuosina 2013–2014 ja jonka kilpailun mukainen liikenne on alkanut 1.7.2014, Lappeenrannassa 1.5.2014.
 - Maanlaajuiseksi kilpailuttaminen tuli EU:n myötä. Kansallinen joukkoliikennelaki (869/2009) ja EU:n palvelusopimusasetus (1370/2007) tulivat voimaan joulukuussa 2009. Laissa ja asetuksessa on määritelty siirtymäaika vuosille 2009–2019, mikä tarkoittaa sitä, että vanhat linjaliikenneluvat korvattiin uuden joukkoliikennelain mukaisesti siirtymäajan liikennöintisopimuksilla.
- Hämeenlinna, kilpailutettu liikenne alkoi kesällä 2017
- Salo, valintana markkinaehtoinen, 2017 PSA-liikenne

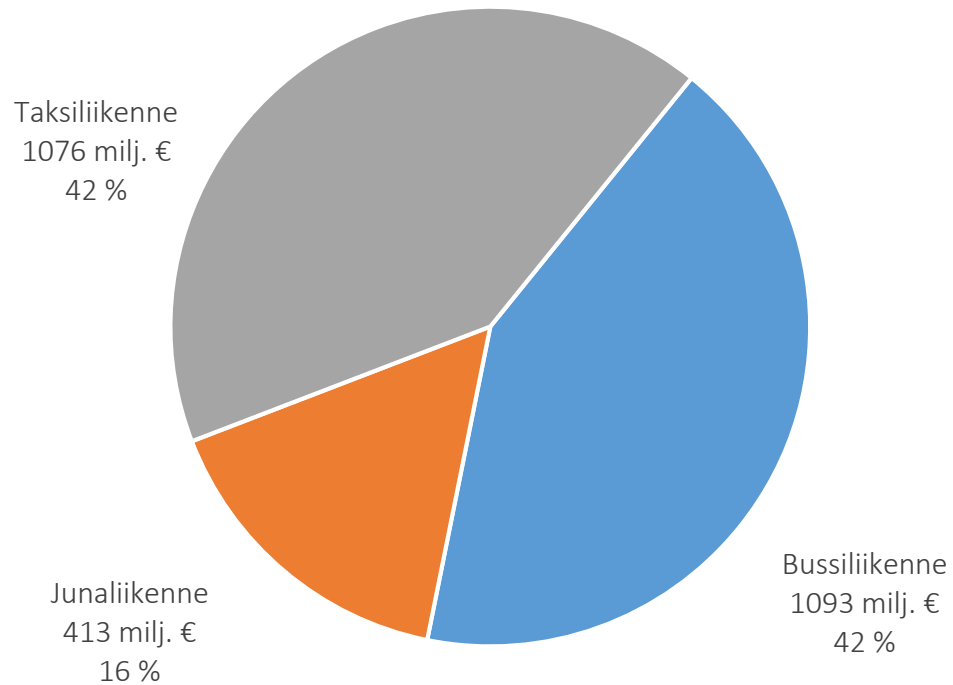
Sopimusliikennemarkkinan kokoa



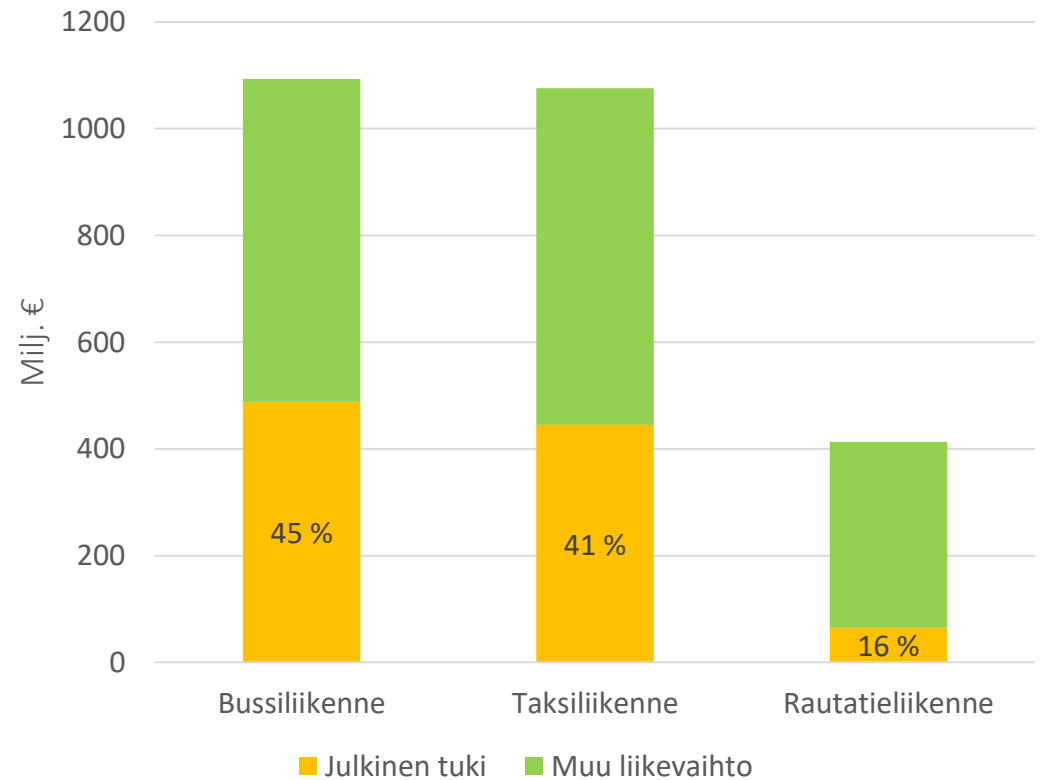
Jne.

Julkisen liikenteen liikevaihto

Liikevaihto



Julkisen tuen osuus liikevaihdosta



Viranomaisten toimintaa ohjaa, muun muassa (1/2)

- **Hallintolaki.** Viranomaisen on kohdeltava hallinnossa asioivia tasapuolisesti. Asiallista ja puolueetonta toimintaa.
- **Hyvä hallintotapa;** palveluperiaate ja palvelun asianmukaisuus, neuvontavelvollisuus, hyvän kielenkäytön vaatimus ja viranomaisten yhteistyövelvoite.
- **(Joukkoliikennelaki ja) EU:n palvelusopimusasetus.** Tulevaisuudessa Liikennepalvelulaki ja EU:n palvelusopimusasetus
- **Hankintalaki,** uusi voimaan 1.1.2017. **Erityisalojen hankintalaki.** Kansalliset kynnysarvot nousivat, tarjoajien kelpoisuusmenettelyssä tarjoaja vakuuttaa toimivansa lakien mukaan, todistukset ja rekisteriotteet kenties vain voittajalta. Toimivaltaiset viranomaiset hankkivat uuden hankintalainsäädännön mukaan Erityisalojen hankintalakia soveltamalla.
- **Tilaajavastuulaki.** Tarkoituksena on edistää yritysten välistä tasavertaista kilpailua ja työehtojen noudattamista sekä luoda yrityksille ja julkisoikeudellisille yhteisöille edellytyksiä varmistaa, että niiden kanssa vuokratyöstä tai alihankinnoista sopimuksia tekevät yritykset täyttävät sopimuspuolina ja työnantajina lakisääteiset velvoitteensa.
- **Julkisten hankintojen yleiset sopimusehdot,** Valtiovarainministeriö. Sopimusehtoja on käytetty valtion ja kuntien viranomaisten ja muiden julkisten hankintayksiköiden hankinnoissa. JYSE 1994, JYSE 2009 TAVARAT ja JYSE 2009 PALVELUT, JYSE 2014.
- **JHS 166 Julkisen hallinnon IT-hankintojen yleiset sopimusehdot (JIT 2015).** Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta.

Viranomaisten toimintaa ohjaa, mm (2/2)

- Kunnan toiminnanohjaus, ylätaso
 - Kuntastrategia- ja suunnitelma
 - Ympäristötavoitteet
 - Kunnan talousarvio ja -suunnite (sisältäen joukkoliikenteen määräraha)
 - Hallintosääntö
 - Konserniohjeet
 - Yhteistoimintasopimus (seudulliset toimivaltaiset), järjestämistapapäätös
- Esimerkiksi joukkoliikenteen toiminnanohjaus
 - Yhteistoimintasopimus, järjestämistapapäätös
 - Joukkoliikenteen määräraha
 - Palvelutasopäätökset, asiakastarpeisiin ja liikkumistarpeisiin pohjaten.
 - Hankepäätökset perusteluineen, vaikutukset ja kustannusarviot.
 - Palvelujen hankinta; kilpailuttaminen ja sopimukset
 - Hankintapäätökset.
 - Sovitut yhteistyömuodot; sopimuksen aikainen yhteistyö ja kumppanuus
 - Muut lautakunnan/jaoston/kuntayhtymän ja kunnanvaltuuston päätökset
- Sopimuksen aikainen toteutumisen seuranta
 - Määritellään kilpailuttamisasiakirjoissa ja sopimuksissa sekä muissa ohjeissa (mm. palvelu- ja myyntiohje).
 - Ja aina tietenkin lain määrittelemät velvoitteet

Paikallisliikenneliiton työskentely hankintatoiminnan ja sopimusten kehittämiseksi

- Kaupunkien yhteinen hankinta-asiakirjatyöskentely 2012-2013
- Kilpailuttamistutkimus yhdessä Liikenneviraston kanssa (2014) *
- Ruotsin sopimusmallit (2016)
- Kannustavien sopimusten kehittäminen, selvitys yhdessä Liikenneviraston kanssa (2016) *

Suosituksia näistä teemoista

- 1) Sopimusmalli
- 2) Kohdejako (kohteiden koko, määrä ja liikenteen rakenne),
- 3) Sopimusaika
- 4) Sopimusehdot
- 5) Kilpailuttamisajankohta
- 6) Varikko ja sosiaalitulat
- 7) Kalustovaatimukset sekä
- 8) Hankinta ja suunnittelutoiminnot.

Lähde: Joukkoliikenteen kilpailutuksia ja markkinoita koskeva tutkimus 2014 HYVÄÄ JOUKKOLIIKENNEPALVELUA KOHTUULLISIN KUSTANNUKSIN, Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä 1,2015.

Kilpailuttamistutkimuksen ehdotuksia

- Sopimusten seuranta ja tunnusluvut
- Sopimusmallien toimivuuden ja vaikutusten seuranta sekä mallien jatkokehittäminen
- Yhtenäisten tarjousasiakirjojen valmistelu
- Yhtenäisten linja-autokaluston ominaisuuksia koskevien määrittelyiden valmistelu (Nordic-Bus)
- Yhtenäinen tietopankki tulevista kilpailutuksista (LIVI?)
- Joukkoliikenneviranomaisten ammattitaidon kehittäminen ja koulutus
- Informaatio- ja koulutustilaisuudet liikenteenharjoittajille

Kilpailuttamisen tavoitteena: Hyvää joukkoliikennepalvelua kohtuullisin kustannuksin

- Joukkoliikenteen kilpailuttamisen päätavoitteena on hyvän joukkoliikennepalvelun tarjoaminen kohtuullisin kustannuksin. Tätä päätavoitetta edistäviksi osatavoitteiksi on tunnistettu:
 - toimivat joukkoliikennemarkkinat
 - hyvät palvelut asiakkaille
 - kohtuullinen kustannustaso
 - liikennepalveluiden kehittämisen mahdollistaminen
- Kilpailutetut joukkoliikennemarkkinat ovat toimivia silloin, kun tarjouskilpailuissa syntyy aitoa kilpailua. Tämä edellyttää, että erikokoisilla yrityksillä on mahdollisuus osallistua tarjouskilpailuihin sekä tulla ja poistua markkinoilta kohtuullisin kustannuksin. Toimivat joukkoliikennemarkkinat on tavoitteista keskeisin, koska se mahdollistaa muiden tavoitteiden saavuttamisen.
- Hyvät palvelut asiakkaille toteutuvat, kun liikenteenharjoittaja tuottaa hyvää palvelua tarjouspyynnössä edellytetyllä tavalla.
- Kohtuullisella kustannustasolla tarkoitetaan, että liikennepalveluiden kustannustaso on ennakoitavissa ja kustannustaso kehittyy enintään linja-autoliikenteen kustannusindeksin mukaisesti.
- Liikennepalveluita on tärkeää kehittää asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Muutoksia on tarpeen tehdä aika ajoin myös sopimuskauden aikana.

Miten ja mitä tehdään?

- Paikallisliikenneliiton jäsenten muodostama työryhmä jatkaa hankinta-asiakirjojen ja bonus-sanktiomallin kehittämistä sekä arvioi miten Ruotsin kokemuksia voi hyödyntää 2016-2017 aikana.
- Työryhmä nimetty 31.8.2016 PLL kokouksessa ja 28.11. PLL kokouksessa
 - Mika Häyrynen ja Jonne Virtanen/HSL, Lauri Jorasmaa/Turku, Seija Pasanen/Kuopio, Ari Tuovinen/Jyväskylä, Anu Eloranta/Oulu, Maarit Kaartokallio/Hämeenlinna
- Tapahtumia
 - Tapaamiset työryhmäläisten kanssa 01-04/2017
 - Työryhmän kokous 2.6.2017
 - Jatkotoimenpiteet esitetty PLL hallitukselle

Huomioita seurannasta

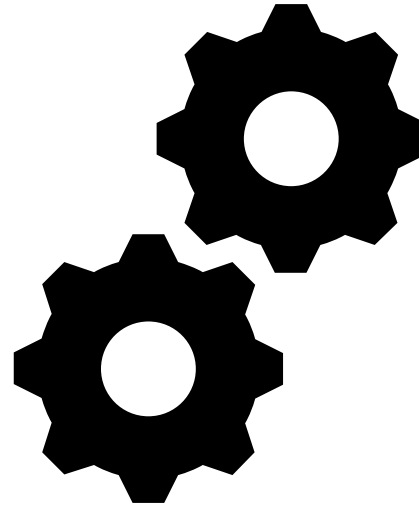
- Toisilta opittavaa ja prosessien hiomisen tarvetta; joillain tilaajilla itsellään asiakaspalautteesta laskutukseen, että liikennöitsijöillä ilmoitusten toimittamisessa ja tapahtumatietojen keruuprosessissa yrityksen sisällä. Yrityksen ilmoitustiedon toimittamisen viiveitä tarve jopa sanktioita. Osa tilaajista toisaalta pohtii yleisesti sanktioiden vähentämistä.
- Yritysten tasapuolisen kohtelun vuoksi liikenteen toteutumisen seuranta tulee pystyä automatisoimaan; poikkeamaraportit tilaajalle järjestelmästä. Omailmoitusmenettely tai asioiden ilmaantuminen asiakaspalautteiden kautta ei riitä.
- Vaikka on liikennöinnin reaaliaikatyökalu ja historiatiedon tallentuminen, ne eivät vielä sovellu esimerkiksi nopeaan yleiskatsauksen tekemiseen koko tarjonnasta päivän ajalta. Työkalujen kehittäminen yhdessä; voidaan määrittää yhdessä mitä ohjelmiston pitää tuottaa koska seurantarpeet/sanktoidut asiat samankaltaiset.
- Kalustonseurannassa myös yhteistyömahdollisuuksia. Esimerkiksi siten, että hankitaan työtä yhteishankintana eri paikkakunnille.
- Tilaajaseuranta tehdään tilaajavastuun edellyttämässä laajuudessa. Yrityksen taloudellista tilannetta voi olla vaikea seurata yhteismitallisesti tai tilaajan asiantuntemuksella, koska kalustoyhtiöitä, leasingkalustoa yms. Markkinatilannetta ei systemaattisesti seurata. Tähän avuksi virastojen markkinaseuranta ja säännölliset yhteiset selvitykset?
- Tarjousasiakirjojen, sopimusten ja niihin liittyvien vastuujakojen ja asioiden käsittely- ja ilmoitusprosessien tulee olla niin selkeät että uusi yritys voi tulla hoitamaan sopimusliikennettä.
- Kokemusten laaja kirjo: Hyvä strateginen kumppanuus <> vilunkipeli ja tapahtumien kieltäminen.

Keskusteltu muun muassa näistä

- Hankinta-asiakirjojen läpikäynti (selvitysten suositusten näkökulmasta)
 - Minkälaisia ovat lukupaketteina?
 - Keskeiset sopimusehdot?
 - Yhtenäistämisen tarve/kyky/halu?
 - Laatuvaatimukset nykytilanteessa?
 - Sopimusten toteutumisen seurantakäytännöt, ongelmat ja kehittämistarpeet?
 - Laatonäkökulman lisäämisen seuraavat mahdolliset vaiheet kussakin esimerkkikaupungissa (mittaaminen)?
- Yhteenvedoa asiakirjoihin liittyvistä keskusteluista
 - Sopimusmallien jonkinasteista yhtenäistämistä kannatetaan. Keskeiset sopimusehdot yhtenäiseksi? Tarjouspyynnön tuttuus olisi eduksi, asiat samassa järjestyksessä, samankaltainen asiarakenne.
 - Kohdemääritys ja kalustomääritys viranomaiskohtainen.
 - Kuljettajan koulutusvaatimus yhtenäinen koko Suomessa – samalla koulutuksella pitäisi pärjätä koko maassa.
 - Sopimusten ja muiden ohjeiden suhde? Laadun kirjaaminen? Asiakaspalvelun laatu?
 - Asiakirjojen sähköistyminen – laatiminen heti sähköisiksi

*”Myö nyt tiedetään nää
(kustannukset) itte suunnilleen.
Meillä on niin pienimuotoista. Nää
tutut vanhat lenkit tiedetään. Eri
asia, jos olis kaksikymmentä bussia
tai kymmenenkin, niin sitten olis
tarkat laskelmat.”*

*”Yrittäjällä on oltava uskonto
kymppi ja laskento vitonen, sit
pärvää.”*



*“Our performance is
regularly measured
according to approved key
performance indicators that
are continuously
monitored.”*

Kannustavien sopimusten kehittäminen, Lahdenranta ehdotti

- Kaupunkiliikenteen sopimus pohjaksi esitetään **kannustimilla ja sanktioilla tehostettuja bruttosopimuksia**. ELY-liikenteeseen suositetaan netto- tai käyttöoikeussopimuksia, joissa kannustavuus tulee kokonaisuudessaan kysynnästä tai lipputuloista.
- Uutena kannustavana elementtinä esitetään **laatu historian ja laatulupausten käyttämistä tarjousvertailuissa**. HSL:lle, Tampereelle, Turulle ja keskisuurille esitetään kannusteena käytettäväksi myös asiakastyytyvyyttä kaupunkiliikenteessä.
- **Tilaajan laatusuranta** sopii kannustinelementiksi isoissa kaupungeissa.
- **Kysyntäkannuste** voitaisiin sisällyttää kaikkiin sopimuksiin; kaupunkiliikenteessä pienellä osuudella ja ELY-liikenteessä ainoana kannusteena.
- Kannustinpuolelle ehdotetaan palkitsemista myös **tuotannon hyvästä toteutumisesta, jolloin kriteereinä ovat kalustopoikkeamien pysyminen vähäisinä ja täsmällisyyden toteutuminen korkealla tasolla**. Viimeksi mainittu on vasta kehityskohde, koska valmiuksia ei täysin vielä ole.
- **Sanktioita ajamattomista vuoroista** ehdotetaan kaikkien tilaajien liikenteeseen.
- **Kalustopoikkeamista** määrättävät sanktiot soveltuvat parhaiten isoihin kaupunkeihin.
- Konsultin mukaan kaupunkiliikenteessä on syytä rohkeasti kokeilla laatua tarjousvertailussa. Työ sisältää konkreettiset esitykset kannusteiden osuudesta sopimuksen hinnasta.
- Suoraan sovellettavissa olevia käytäntöjä selvityksestä on muun muassa **yhteinen vuosittain toteutettava arviointi tavoitellusta suunnasta** ja siitä, onko saavutettu edistymistä tavoitteissa ja osaamisessa sekä kehitystä avoimen informaation vaihdossa.

Yhteenvedoa hankintamalleista

- Tarjousvaihe
 - Pisteytysasioissa tilaajakohtaisesti vaihtelua. Kaluston laadulle pisteistä erityisesti mikäli tilaajalla ympäristötavoitteita. Toisilla keep it simple –ajattelu.
 - Laatuhistorian pisteytys tuntuu vaikealta
- Bonusmalli yleisin ja yleistymässä, entisiä käyttöoikeussopimuksia jatkossa tällä mallilla
 - Kysyntäkannuste = tuunattu bruttomalli – osaa kiinnostaa, kokemuksia vasta vähän, tuli vähän tarjouksia HSL tapauksessa. Seuraava kokeilukohde vakiintuneessa ympäristössä toimiva paikallisliikenteen linja?
 - Asiakastyytyväisyyskannuste – tämä helpoin lisättävä ja seuranta helpoin hankittava, jos ei jo ole. HSL:llä ja Turulla pohdinnassa mittaustapa.
 - Kaluston laatukannuste – HSL:n kokemusten mukaan parantaa laatua.
- Käyttöoikeussopimus
 - Oookoo, mutta ei salli liikenteen ja hinnoittelun muutoksia yhtä joustavasti, mieluummin tuunattu bruttomalli?
 - Vaikea tarjousvaiheessa tarkistaa vaaditun palvelutason toteutuminen.
- Turku voisi kokeilla lisätä laatua kymmeniä prosentteja, ne joilla ei kannusteita voisivat ensimmäisenä lisätä asiakastyytyväisyyskannusteen, seuraavaksi kysyntäkannusteen pienillä prosenttiosuuksilla. HSL:llä kokonaisuus mietinnässä.

Yhteenvetoa, jatkokehittäminen

Tilaaja	Tarjousvaihe	Sopimuskannusteet nyt	Sopimuskannusteiden kehittäminen	Milloin mahdollisuus kannusteisiin?
Hämeenlinna	Ei laatupisteitä.	Ei kannusteita	Suunnitelma ja sopimuskirjaus kysyntäkannusteesta ja asiakastyytyväisyyskannusteesta.	Nykyisten sopimusten aikana.
Oulu	Ei laatupisteitä nyt.	Ei kannusteita.	Asiakastyytyväisyyskannuste kiinnostaa. Sanktioissa kehitettävää. Raportoinnin puutteesta sanktio.	Seuraavat sopimukset päättyvät 2019, hankinta 2018.
Jyväskylä	Ei laatupisteitä	Asiakastyytyväisyyskannuste on.	Kysyntäkannuste kiinnostaa , pilotointi sillä suuruusluokalla, mitä selvitys ehdotti. Tuotannon toteutuminen myös kiinnostava ja hyvä , mutta edellyttää seurantajärjestelmää ja automatisoitua raportointia. Sanktioiden kehittäminen/vähentäminen?	Seuraava hankinta aloitetaan 2018, sopimus päättyy 2019.
Kuopio	Oli viimeksi kaluston laatupisteitä.	Kysyntäkannusteosa jäi kokematta.	Asiakastyytyväisyyskysely aloitetaan 2017. Olisi kannustin seuraavilla kierroksilla. Sanktiopuolen kehittäminen. Kysyntäkannuste ei ole tulossa uusiin.	Seuraavat hankinnat aloitetaan alkuvuodesta 2018.
Turku	Kaluston laatupisteitä on.	Asiakastyytyväisyyskannuste on. (ajamattomat vähentää)	Asiakastyytyväisyyskyselyssä kehitettävää. Laatuseurantakannuste haluttaisiin , osa asiakastyytyväisyysosasta tähän, (voisi olla iso osuus >10... %?) Sanktiot joustavampaan muotoon?	Seuraava hankinta alkuvuodesta 2018, sopimus alkaa 1.7.2019. Varissuon kohde loppuvuonna 2018. Sopimus alkaa 1.4.2020.
HSL	Kaluston laatupisteitä on.	Asiakastyytyväisyyskannuste on. Kaluston laatukannuste on.	Sopimuskannusteiden kehittämistä mietitään seuraavilla alueilla: 1. asiakastyytyväisyyskannusteen tutkimusmenetelmien kehittäminen ja niistä johdetut kannusteet. 2. Nousumääriin perustuva kannuste. 3. liikenteen suorittamiseen liittyvät kannusteet esim. luotettavuuteen, täsmällisyyteen, lähdön alussa olevan laituriajan noudattamiseen liittyen.	Vuosittain 1-3 hankintakierrosta ja useampia lyhytaikaiseen korvausliikenteeseen liittyviä hankintoja.

Jatkotoimenpiteet

- Asioita, joissa yhteistyömahdollisuuksia
 - sanktiojärjestelmän kehittäminen
 - seurantajärjestelmien kehittäminen
 - asiakirjojen muutossuunnitelmista keskustelu
 - sähköisten asiakirjojen kehittäminen, asiarakenteen yhtenäistäminen
- Lainsäädännöstä tulevat muutostarpeet asiakirjoihin
 - hallintopäätös
 - miten ja missä lippujärjestelmävaatimusten toteuttaminen tilaajan/liikennöitsijän toimesta kirjataan
 - sopimusten aikaisten muutosten ja prosessien parempi kuvaus
- Toisilta oppiminen, työryhmän kokoontumista n. 2 kertaa vuodessa, teemoja
- Yhdessä seurattavaa
 - laatu- ja kysyntäkannusteiden analysointia
 - eri sopimustyyppien arviointi-indikaattoreita ja kustannusten seurantaa

Jatkotoimenpiteet

- NordicBus –standardi
 - PLL hallituksessa sovittiin, että jäsenkaupungit tutkivat standardia. Kootaan tämän jälkeen yhteen kaupunkien näkemykset standardin eroista nykyvaatimukseen ja niiden ottamisesta omien liikennehankintojen kalustovaatimuksiksi
- Kaupunkiseutujen hankinnat <> ELY-hankinnat
 - Tapaaminen Liikennevirasto/ELY-hankintatyöryhmä?
 - Aloittaen yleisestä keskustelusta asiakirjojen ja vaatimusten eroista
- Liikennöitsijöiden osallistaminen
 - Ehdotuksia tavasta?
- 2014 tutkimuksen uusiminen (hankintojen tulokset)

Palautetta, ehdotuksia, kysymyksiä?

Minna Soinen

Toiminnanjohtaja

Paikallisliikenneliitto

[minna.soininen\(at\)pllry.fi](mailto:minna.soininen(at)pllry.fi)

050 4344 514

Paikallisliikenneliitto – Finnish Public Transport Association