

A man with a beard, wearing a light blue shirt and a tan jacket, is sitting in a train car. He is looking down at a laptop on his lap. The train window is visible behind him, showing a blurred outdoor scene. In the top right corner, there is a blue rounded rectangle containing the number 21, a dotted line, and the date 1.9.2011.

21

.....
1.9.2011

Työpaikkojen liikkumisen ohjauksen toimintamallien kehittäminen Helsingin seudulla

Työpaikkojen liikkumisen ohjauksen toimintamallien kehittäminen Helsingin seudulla

HSL Helsingin seudun liikenne
Opastinsilta 6 A
PL 100, 00077 HSL00520 Helsinki
puhelin (09) 4766 4444
www.hsl.fi

Lisätietoja: Kerkko Vanhanen, puh. 09-4766 4379
kerkko.vanhanen@hsl.fi

Kansikuva: HSL / Lauri Eriksson

Helsinki 2011

Esipuhe

Liikkumisen ohjauksen tarkoituksena on positiivisten kannustimien avulla vaikuttaa ihmisten kulkutapavalintoihin. Tavoitteena on vaikuttaa asenteisiin niin, että yhä useampi liikkuisi yksityisauton sijaan vaihtoehtoisella kulkumuodolla, kuten joukkoliikenteellä, pyörällä tai kävellen.

Yrityksille suunnattua liikkumisen ohjausta ja kestävien kulkutapojen markkinointia on käynnistelty Suomessa jo pidempään. Nykyisillä toimintamalleilla aktiivinen liikkumisen ohjaus on ollut melko hidasta ja lisäksi se kuormittaa resurssipulasta muutenkin kärsiviä julkisen sektorin organisaatioita. Ilmastomuutoksen torjumiseen tähtäävien velvoitteiden täyttämiseksi liikennesektorin olisi kuitenkin pystyttävä merkittävään muutokseen liikkumisvalinnoissa kaikilla tasoilla: yksilötasolla, yritysten ja organisaatioiden sekä koko julkisen hallinnon tasolla.

Selvityksessä on pyritty löytämään toimintamalleja, joilla tulevaisuudessa pystytään tehokkaasti vastaamaan syntymässä olevaan yrityspalveluiden kysyntään. Lisäksi työssä on hahmoteltu Helsingin seudun tarpeisiin sopivaa toimintamallia, jolla julkishallinnon ulkopuoliset toimijat voisivat lisätä panostaan liikkumisen ohjauksen ja siihen liittyvien toimenpiteiden toteuttamisessa.

HSL on toiminut työn tilaajana ja Linea Konsultit toimittajana. Työn toteutukseen on osallistunut seuraava työryhmä (henkilöt aakkosjärjestyksessä):

Tarja Jääskeläinen, HSL
Leena Rautanen-Saari, HSL
Annamari Ruonakoski, Linea Konsultit Oy
Anna Ruskovaara, HSL
Johanna Taskinen, Mobinet Oy
Kerkko Vanhanen, HSL
Ville Voltti, Mobinet Oy

Tiivistelmäsiivu

Julkaisija: HSL Helsingin seudun liikenne			
Tekijät: Annamari Ruonakoski ja Ville Voltti		Päivämäärä 1.9.2011	
Julkaisun nimi: Työpaikkojen liikkumisen ohjauksen toimintamallien kehittäminen Helsingin seudulla			
Rahoittaja / Toimeksiantaja: HSL Helsingin seudun liikenne			
Tiivistelmä:			
Työn keskeinen tavoite on löytää toimintamalleja, joilla tulevaisuudessa pystytään tehokkaasti vastaamaan syntymässä olevaan yrityspalveluiden kysyntään, ja joilla yritykset itse vastaisivat toiminnan kustannuksista mahdollisimman suuressa määrin. Lisäksi työn tavoitteena on hahmotella pääkaupunkiseudulle ja etenkin HSL:n (Helsingin seudun liikenne) tarpeisiin sopivaa toimintamallia, jolla julkishallinnon ulkopuoliset toimijat voisivat lisätä panostaan liikkumisen ohjauksen ja siihen liittyvien toimenpiteiden toteuttamisessa. Tarkasteltavana on, mitkä liikkumisen ohjauksen osatehtävät ovat tulevaisuudessa yhteiskunnan ylläpitämää palvelua ja mitkä voisivat olla kaupallisia palvelutuotteita. Lisäksi pohditaan, mitä julkisen sektorin palveluja on tarkoituksenmukaista tuottaa virkatyönä ja miltä osin toimintaa voisi ulkoistaa. Työ on luonteeltaan esiselvitys, joka keskittyy HSL:n näkökulmaan, tarpeisiin ja tavoitteisiin. Selvitys on rajattu yritysten liikkumisen ohjaukseen, käytännössä HSL:n työnantajayhteistyöhön ja yrityksille tarjottaviin palveluihin, sillä juuri tällä osa-alueella kaupallisten palvelutuotteiden kehittäminen on mahdollista. Toimintamallia konkretisoidaan keväällä 2011 toimintansa aloittaneen, liikkumisen ohjaukseen keskittyvän yrityksen tarjoamien esimerkkien avulla. Toimintamallia on hahmoteltu yleisellä tasolla olettaen, että tulevaisuudessa erilaisia kaupallisia toimijoita voi olla useita ja erilaisia. Yleisnimityksenä tämän kaltaisista yrityksistä käytetään termiä hub. Työssä käydään läpi HSL:n liikkumisen ohjauksen palvelut ja työnantajayhteistyön nykytila, ongelma-kohtat ja tulevaisuuden tarpeet. Tältä pohjalta hahmotellaan, mitkä osat liikkumisen ohjauksesta ja työnantajayhteistyöstä voisivat kaupallisen toimijan kautta toteutettuina olla vaikutuksiltaan tehokkaita, kustannuksiltaan edullisia tai muutoin kokonaisuuden kannalta tarkoituksenmukaisia. Päällimmäisenä tavoitteena on yrityksille tarjolla olevien palvelujen korkea laatu ja saatavuus.			
Avainsanat: liikenne, liikkumisen ohjaus, työnantajayhteistyö			
Sarjan nimi ja numero: HSL:n julkaisuja 21/2011			
ISSN 1798-6176 (nid.)	ISBN (nid.)	Kieli: Suomi	Sivuja: 28
ISSN 1798-6184 (pdf)	ISBN 978-952-253-106-3 (pdf)		
HSL Helsingin seudun liikenne. PL 100. 00077 HSL. puhelin (09) 4766 4444			

Sammandragssida

Utgivare: HRT Helsingforsregionens trafik			
Författare: Annamari Ruonakoski och Ville Voltti			Datum 1.9.2011
Publikationens titel: Utveckling av verksamhetsmodeller för styrningen av arbetsresor i Helsingforsregionen			
Finansiär / Uppdragsgivare: HRT Helsingforsregionens trafik			
Sammandrag: Det centrala målet för utredningen är att finna sådana verksamhetsmodeller som gör det lätt att effektivt svara på uppkommande efterfrågan på tjänster till företagare, så att företagarna själva i så stor utsträckning som möjligt svarar för verksamhetskostnaderna. Vidare är målet att skissera upp en verksamhetsmodell som svarar mot behoven i huvudstadsregionen och i synnerhet inom HRT (Helsingforsregionens trafik), en modell där aktörer utanför den offentliga förvaltningen kunde öka sina satsningar på mobilitetsstyrning och åtgärderna i anslutning till den. Vi granskar vilka deluppgifter inom mobilitetsstyrning i framtiden hör till den service som samhället upprätthåller och vilka tjänster kunde produceras kommersiellt. Dessutom analyserar vi vilka av den offentliga sektorns tjänster ändamålsenligast kunde produceras inom den offentliga sektorn och vilka kunde utlokaliseras.			
Utredningen är till sin natur en förundersökning som fokuserar på HRT:s synvinkel, behov och mål. Utredningen har avgränsats till att omfatta företagens mobilitetsstyrning, i praktiken samarbetet mellan HRT och arbetsgivarna och de tjänster som erbjuds företagarna. Det är precis inom detta delområde det är möjligt att utveckla kommersiella serviceprodukter. Verksamhetsmodellen konkretiseras med exempel från ett företag som inledde verksamheten våren 2011 och fokuserar på mobilitetsstyrning. Verksamhetsmodellen skisseras upp på en generell nivå under antagandet att det i framtiden kan finnas flera och sinsemellan olika kommersiella aktörer. Allmänbegreppet för företag av detta slag är här termen hub.			
Vi går igenom HRT:s tjänster för mobilitetsstyrning och arbetsgivarsamarbetets nuläge, problempunkter och framtida behov. Med det som utgångspunkt skisserar vi upp vilka delar av mobilitetsstyrningen och arbetsgivarsamarbetet effektivt, förmånligt eller på annat sätt med hänsyn till helheten ändamålsenligt kunde genomföras av kommersiella aktörer. Huvudmålet är en hög kvalitet på och åtkomlighet av de tjänster som erbjuds företagen.			
Nyckelord: trafik, mobilitetsstyrning, arbetsgivarsamarbete			
Publikationsseriens titel och nummer: HRT publikationer 21/2011			
ISSN 1798-6176 (nid.)	ISBN (nid.)	Språk: Finska	Sidantal: 28
ISSN 1798-6184 (pdf)	ISBN 978-952-253-106-3 (pdf)		
HRT Helsingforsregionens trafik, PB 100, 00077 HRT, tfn. (09) 4766 4444			

Abstract page

Published by: HSL Helsinki Region Transport			
Author: Annamari Ruonakoski and Ville Valtti			Date of publication 1.9.2011
Title of publication: Development of operating models for mobility management at workplaces in the Helsinki region			
Financed by / Commissioned by: HSL Helsinki Region Transport			
Abstract:			
The key aim of the study was to find operating models that can be used in the future to efficiently address the developing demand for corporate services. The aim is that businesses would themselves cover the costs of the activities as much as possible. In addition, the study aims to outline an operating model suitable for the metropolitan area and in particular for HSL's (Helsinki Region Transport) needs, with which private actors could increase their efforts in mobility management and in implementing measures related to it. The study examines which parts of mobility management services are provided by the public sector and which parts could be provided as commercial services. In addition, the study discusses which public sector services are suitable to be produced in-house by public administration and to what extent service production could be outsourced. The study is a preliminary one and it examines the issue from HSL's viewpoint focusing on HSL's needs and goals. The study is limited to mobility management schemes for businesses. In practice this means HSL's corporate cooperation and services provided for businesses as it is in this domain that it is possible to develop commercial service products. The operating model is illustrated with the help of examples provided by a company which produces mobility management services. The company was established in spring 2011. The operating model has been outlined on a general level under the assumption that in the future, there may be several different commercial actors in the field. These companies are referred to under the generic term 'hub'. The study reviews HSL's mobility management services and the current state, problems and future needs of corporate cooperation. On the basis of the review, the study seeks to determine which parts of mobility management and corporate cooperation could be efficient in terms of impacts, low in cost or otherwise practical if provided by a commercial establishment. The uppermost aim is to provide businesses with high-quality services that are easily available.			
Keywords: Transport, mobility management, corporate cooperation			
Publication series title and number: HSL publications 21/2011			
ISSN 1798-6176 (nid.)	ISBN (nid.)	Language: Finnish	Pages: 28
ISSN 1798-6184 (pdf)	ISBN 978-952-253-106-3 (pdf)		
HSL Helsinki Region Transport, P.O.Box 100, 00077 HSL, tel. +358 (0) 9 4766 4444			

Sisällysluettelo

1	Työn tavoitteet ja menetelmät	11
2	Työnantajayhteistyön tavoitteet HSL:ssä	12
3	Työnantajayhteistyö HSL:ssä	14
3.1	Nykytila	14
3.2	Toiminnan volyymi.....	15
3.3	Toiminnan kehittämistarpeita	15
3.4	Yrityskyselyn nykytila ja kehittäminen	16
4	Hub-konsepti HSL:n työnantajayhteistyön täydentäjänä.....	19
4.1	Yhteydenottovaihe	19
4.2	Alkukartoitus: yrityksen tilanne ja tarpeet.....	20
4.3	Liikkumissuunnitelmat	21
4.4	HSL:n palvelut.....	22
4.5	Myyntitoiminta	22
4.6	Seuranta	23
5	Näkökulmia hub-konseptin hyödyntämiseen.....	24
5.1	Ilmaispalvelu vs. kaupallinen palvelu	24
5.2	HSL:n ja hubin asiakkuuksien eroja.....	24
5.3	Asiakassuhteiden seuranta	25
5.4	Toiminnan suhde HSL:n tulostavoitteisiin	25
6	Yhteenveto	26
6.1	HSL:n tekemä työnantajayhteistyö	26
6.2	Työnantajayhteistyön toteuttaminen HSL:n toimesta alihankintaa käyttäen	26
6.3	Yrityksiä palveleva itsenäinen hubi	27
6.4	Mahdollisia jatkotoimenpiteitä	27

1 Työn tavoitteet ja menetelmät

Liikkumisen ohjaus on merkitykseltään nopeasti kasvava keino vaikuttaa ihmisten kulkutapavalintoihin. Tarkoituksena on positiivisten kannustimien avulla saada aikaan asennemuutos, joka johtaa autoilun vähenemiseen ja vaihtoehtoisten kulkutapojen lisääntyneeseen käyttöön.

Yrityksille suunnattua liikkumisen ohjausta ja kestävien kulkutapojen markkinointia on pyritty käynnistämään Suomessa jo vuosien ajan. Alan toimijat, kuten HSL, konsulttitoimistot, Motiva Oy ja Liikennevirasto ovat kukin tahoillaan laatineet ja laativat aiheesta monentasoisia selvityksiä ja suunnitelmia. Nykyisillä toimintamalleilla aktiivisen liikkumisen ohjauksen käynnistäminen on ollut hidasta ja työkuorma lankeaa resurssipulasta kärsiville julkisen sektorin organisaatioille. Ilmastonmuutoksen torjumiseen tähtäävien velvoitteiden täyttämiseksi liikennesektorin olisi kuitenkin pystyttävä merkittävään muutokseen liikkumisvalinnoissa kaikilla tasoilla: yksilötasolla, yritysten ja organisaatioiden sekä koko julkisen hallinnon tasolla. Euroopan unionin ilmasto- ja energiapoliittisen taakanjakopäätöksen mukaan Suomen liikennesektorin on vähennettävä päästöjään ainakin 16 prosenttia vuoteen 2020 mennessä (Kävelyn ja pyöräilyn valtakunnallinen strategia 2020. Liikenne- ja viestintäministeriö. Ohjelmia ja strategioita 4/2011.).

Työn keskeinen tavoite on löytää toimintamalleja, joilla tulevaisuudessa pystytään tehokkaasti vastaamaan syntymässä olevaan yrityspalveluiden kysyntään, ja joilla yritykset itse vastaisivat toiminnan kustannuksista mahdollisimman suuressa määrin. Lisäksi työn tavoitteena on hahmotella pääkaupunkiseudulle ja etenkin HSL:n (Helsingin seudun liikenne) tarpeisiin sopivaa toimintamallia, jolla julkishallinnon ulkopuoliset toimijat voisivat lisätä panostaan liikkumisen ohjauksen ja siihen liittyvien toimenpiteiden toteuttamisessa. Tarkasteltavana on, mitkä liikkumisen ohjauksen osatehtävät ovat tulevaisuudessa yhteiskunnan ylläpitämää palvelua ja mitkä voisivat olla kaupallisia palvelutuotteita. Lisäksi pohditaan, mitä julkisen sektorin palveluja on tarkoituksenmukaista tuottaa virkatyönä ja mitkä osin toimintaa voisi ulkoistaa.

Työ on luonteeltaan esiselvitys, joka keskittyy HSL:n näkökulmaan, tarpeisiin ja tavoitteisiin. Selvitys on rajattu yritysten liikkumisen ohjaukseen, käytännössä HSL:n työnantajayhteistyöhön ja yrityksille tarjottaviin palveluihin, sillä juuri tällä osa-alueella kaupallisten palvelutuotteiden kehittäminen on mahdollista. Toimintamallia konketisoidaan keväällä 2011 toimintansa aloittaneen, liikkumisen ohjaukseen keskittyvän yrityksen tarjoamien esimerkkien avulla. Toimintamallia on hahmoteltu yleisellä tasolla olettaen, että tulevaisuudessa erilaisia kaupallisia toimijoita voi olla useita ja erilaisia. Yleisnimityksenä tämän kaltaisista yrityksistä käytetään termiä hub.

Työssä käydään läpi HSL:n liikkumisen ohjauksen palvelut ja työnantajayhteistyön nykytila, ongelmakohdat ja tulevaisuuden tarpeet. Tältä pohjalta hahmotellaan, mitkä osat liikkumisen ohjauksesta ja työnantajayhteistyöstä voisivat kaupallisen toimijan kautta toteutettuina olla vaikutuksiltaan tehokkaita, kustannuksiltaan edullisia tai muutoin kokonaisuuden kannalta tarkoituksenmukaisia. Päällimmäisenä tavoitteena on yrityksille tarjolla olevien palvelujen korkea laatu ja saatavuus.

Pääasiallisena työmenetelmänä ovat olleet HSL:n asiantuntijoiden kanssa käydyt neuvottelut liikkumisen ohjauksen toimenpiteistä, niiden sisällöstä sekä toimenpiteiden ulkoistamisen tarpeista ja ehdoista.

2 Työnantajayhteistyön tavoitteet HSL:ssä

HSL:n rooli liikkumisen ohjauksessa on monitasoinen, sillä HSL:n toiminnan liikennepoliittisena tavoitteena on kestävän liikkumisen edistäminen ja toisaalta se tuottaa itse myös kestävän liikkumisen palveluita. Poliittikatasolla HSL linjaa liikennejärjestelmän kehittämistoimia HLJ-suunnitelmien kautta ja vahvistaa näin kestävän liikkumisen kysyntää.

HSL järjestää Helsingin seudun joukkoliikennepalvelut sekä tarjoaa liikkumisen ohjauksen palveluita. Tavoitteena on HSL:n ja yritysten välinen vuorovaikutus, joka lisää yritysten tietoisuutta kestävästä liikkumisesta ja HSL:n tietoisuutta yritysten tarpeista. Käytännön toimenpiteenä on yrityksille tarjottu viisaan liikkumisen palveluita ja konsultointia. Viime kädessä tavoitteena on joukkoliikenteen ja muiden kestävien kulkutapojen suosion kasvu.

Yrityspalveluiden kysynnän odotetaan kasvavan lähitulevaisuudessa. Tällä hetkellä HSL:llä on selvä toimintamalli, mutta toiminnan laajentamista rajoittaa siihen käytettävien resurssien niukkuus. Toimintamallien kehittämistyön tavoitteena on löytää toimiva tapa vastata kasvavaan kysyntään pitäen kuitenkin HSL:n näihin tehtäviin käyttämä työmäärä kohtuullisena. Käytännön toimenpiteiden volyymin lisääminen, etenkin HSL:n itsensä toteuttamina, ei ole itseisarvo, vaan väline kestävä liikkumisen laajempien päämäärien saavuttamiseen. Kaupallisten liikkumisen ohjauksen palvelujen syntyminen on toivottavaa, mutta HSL haluaa kuitenkin säilyttää näkyvän roolin liikkumisen ohjauksessa ja osan toiminnoista kokonaan itsellään.

Muutamit HSL:n palvelut, kuten työsuhdematkaliput ja muut lipputuotteet, ovat verrattavissa kaupallisiin tuotteisiin, joiden myynnin volyymin kasvattaminen on ilman muuta tavoitteena. Näiden osalta hub voi toimia yhtenä myyntikanavana lisäten myyntitoiminnan kokonaisvolyymia.

Osa HSL:n palveluista on kuitenkin sellaisia, joiden osalta kontaktien ja toiminnan laatu on olennaisempaa kuin määrä ja joissa suora kontakti HSL:n ja asiakasyrityksen välillä on välttämätön. Esimerkiksi neuvotteluja tietyn alueen linjojen ja aikataulujen muutoksista on resurssisyistä tarkoituksenmukaista käydä lähinnä merkittävien ja myös taloudellisesta yhteistyöstä kiinnostuneiden asiakasyritysten kanssa.

Tämänkaltaisessa työnantajayhteistyössä olennaista on löytää ja tunnistaa tilanteet, joissa läheisempi yhteistyö voisi johtaa molempia osapuolia hyödyttävään lopputulokseen. Hub-toimijan rooli voisi olla molempien osapuolien suuntaan konsultoiva välittäjä, joka pyrkisi valikoimaan ja ohjaamaan potentiaalisimmat yhteistyökumppanit suoraan kontaktiin HSL:n kanssa. Tämänkaltaisen hub-toimijan rooli on monisyinen ja vaatii tarkempaa määrittelyä suhteessa HSL:ään. Erityisesti tulisi pohtia, miten reagoidaan tilanteisiin, joissa asiakasyritys on kiinnostunut yhteistyöstä, mutta sen halukkuus käyttää omia resurssejaan on vähäinen ja odotukset lopputuloksen suhteen ovat ilmeisen epärealistiset.

HSL:n tuotteet ja palvelut voidaan toimituskyvyn mukaan jaotella kolmeen ryhmään:

- 1) Volyymituotteet, joiden myynti halutaan maksimoida. Tällaisia ovat esimerkiksi lipputuotteet ja sähköisten palvelujen omatoiminen käyttö (hakuikkunat intranettiin, aikataulunäytöt ilman HSL:n etähallintaa, yms.).
- 2) Resursseja vaativat palvelut, joiden tarjoamista rajoittaa HSL:n toimituskyky. Tällaisia ovat esimerkiksi neuvontapalvelut, henkilöstöinfotilaisuudet, henkilökuntakyselyt, liikkumissuunnitelmien laatiminen ja muut räätälöidyt palvelut.

- 3) Tarveharkintaiset palvelut, joita on tarkoituksenmukaista tarjota vain erityisissä tapauksissa, lähinnä hyvän palvelutason alueella sijaitseville suurille toimipaikoille. Tällaisia palveluja ovat esimerkiksi aikataulujen tai linjastojen sovittaminen asiakkaan tarpeeseen ja kaupunkipyörätelineiden sijoittaminen yhteistyössä HKL:n ja kaupunkipyöraoperaattorin kanssa.

Liikkumisen ohjauksen kehittämisen ja seurannan kannalta on tärkeää, että HSL:llä säilyy kokonaiskuva toiminnasta, sen laajuudesta, toteutustavasta ja laadusta. HSL:n toimintaa laajemminkin palvelevana tavoitteena on kerätä tietoa yritysten puitteissa tapahtuvasta liikkumisesta ja yritysten liikkumisen ohjaukseen liittyvistä näkemyksistä. Tätä tietopohjaa voidaan osaltaan kartuttaa työnantajayhteistyöhön liittyvillä kyselyillä ja kartoituksilla.

3 Työnantajayhteistyö HSL:ssä

3.1 Nykytila

HSL tarjoaa työnantajille kohdennettua liikkumisen ohjausta:

- Räättälöityä neuvontaa ja infotilaisuuksia henkilöstölle joukkoliikenteestä ja HSL:n palveluista. Opastetaan esimerkiksi, miten sähköiset palvelut toimivat. Kerrotaan myös HSL:n lippuvaihtoehtoista, kuten työsuhdematkalipusta.
- Räättälöity, reaaliaikainen joukkoliikenteen aikataulupalvelu työpaikan tiloihin, esimerkiksi sisääntuloaulan sähköiselle näytölle. HSL toteuttaa aikataulupalvelun veloituksetta ja huolehtii sisällön ylläpidosta pääasiassa etähallinnan kautta. Lisäksi tarvitaan näyttö ja nettiyhteys, jonka yritys hankkii itse.
- Tukea liikkumissuunnitelmien tekemiseen. HSL:n mallien ja opastuksen avulla työnantaja voi laatia suunnitelman, jolla tekee henkilöstön liikkumisesta entistä kestävämpää.
- Sijoittumisneuvontaa työnantajan suunnitellessa muuttoa tai uutta toimipaikkaa.
- Mahdollisuuden profiloitua HSL:n yhteistyökumppaniksi (suunnitteilla), jolloin työnantaja voi käyttää HSL:n yhteistyökumppani -statusta omassa viestinnässään ja pääsee halutessaan HSL:n yhteistyökumppanien listalle HSL:n internetsivulle.

Näihin liittyviä tuotteita tai palveluita ovat

- Alkukartoitus liikkumissuunnitelman laatimisen aloitusvaiheessa
- Joukkoliikenteen suunnittelu: pysäkit, vuorot ym. Yrityksen ja suunnittelijan yhteistyö tulee kyseeseen erityisesti suurten toimipaikkojen kohdalla.
- Liikkumissuunnitelmiin liittyvät käytännön työt. Erityisesti henkilökuntakyselyn lomakesuunnittelu ja tulosten analysointi ovat olleet pullonkauloja, työvaiheisiin ei ole ollut riittävästi resursseja.
- Työsuhdematkalippu ja muut lipputuotteet
- Reittiopas- ja Omat lähdöt -hakuikkunat verkkosivuille
- Matka-aikakartat
- Esitteet, koulutus, tiedon jakaminen, kartat

Palveluita tarjotaan sekä yksittäin että laajempaa yhteistyömuotona. Työnantajayhteistyön tarkoituksena on työnantajien sitouttaminen kestävien liikkumismuotojen edistämiseen.

Yritysten tarpeet ja mahdollisuudet vaikuttaa kestävästä liikkumisesta mahdollisuuksiin vaihtelevat huomattavasti. Isoissa yrityksissä työ lähtee jo alueiden suunnittelusta. Muita suurille toimijoille sopivia keinoja ovat esimerkiksi ylimääräiset, yritysten tarpeiden mukaan kohdennetut bussivuorot, joiden kustannuksista yritykset maksavat osan. Pienimuotoisempaa toimintaa taas edustavat yritysten tiloihin asennettavat aikataulunäytöt ja työmatkasetelit, jotka sopivat myös pienempien yritysten käyttöön.

Toistaiseksi vähällä huomiolla on ollut seuranta ja jälkimarkkinoiden synnyttäminen. Jälkimarkkinoilla tarkoitetaan seuranta- ja mahdollisten täydentävien palveluiden toimittamista asiakkaalle myöhemmin, esimerkiksi seurannan tulosten perusteella. Myös nämä vaativat resursseja ja mahdollisesti erikseen räätälöitäviä tuotteita.

3.2 Toiminnan volyymi

HSL on tehnyt parikymmentä yrityskäyntiä tänä vuonna, ja sillä on omat tavoitteensa yrityskontaktien määristä. Se myös maksaa osoitteista, joihin voi mennä kertomaan tuotteista.

Ensimmäisen 12 kuukauden aikana on toteutettu liikkumissuunnitelmat HSL:lle ja HSY:lle sekä pilotoitu mallia yhden yritysysteistyökumppanin kanssa. Vuoden vaihteessa 2010–2011 toteutetun markkinointikampanjan myötä on käynnistynyt neljä liikkumissuunnitelmaa. Useampi yritys on kuitenkin ottanut käyttöönsä liikkumisen ohjauksen keinoja (mm. aulanäytöt, työsuohdematkaliput) ilman kattavaa suunnitelmaa. Kuluvan vuoden tavoitteena on laatia työmatkaliikkumissuunnitelma 15 yritykselle. Volyyymia on syytä kasvattaa liikkumisenohjauksen tuotteistetun pakettin lanseerauksen jälkeen resurssien puitteissa.

Yrityksille suunnatun markkinointikampanjan tulokset:

- Sähköpostikirje lähti noin 600 yritykselle, yritysten henkilöstö-, laatu- tai ympäristöpäälliköille (yhteensä noin 1 300 henkilölle). Viesteistä avattiin noin 16 %, linkklikkauksia tuli noin 6 %.
- Yrityskäynneillä ilmeni, että liikkumisen ohjauksesta ovat eniten kiinnostuneita yritykset, joilla jo on käytössään joku ympäristöjohtamis- tai luokitusjärjestelmä (GreenOffice, Leed ym.).

3.3 Toiminnan kehittämistarpeita

HSL:n työnantajayhteistyön dokumentointi on ollut hankalaa, mutta tilanne helpottuu, kun yritysrekisteri otetaan käyttöön alkusyksystä 2011. Työnantajayhteistyön eri vaiheiden vaatimista resursseista ei ole tarkkoja tietoja, mutta resurssien niukkuus rajoittaa ainakin liikkumissuunnitelmien laatimista ja yrityskyselyiden analysointia. Toimintaa laajennettaessa sen tehokkuuteen ja tuotekehitykseen on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Alle on listattu lisäselvitystä vaativia asioita.

HSL:n tuotekehitystarpeet

- Miten valtakunnallisesti toimivien asiakasyritysten tarpeet huomioidaan? Riittääkö seudullinen näkökulma?
- Miten asiakasyritysten tarpeet voidaan sovittaa HSL:n tavoitteisiin? Pystytäänkö hyödyntämään yrityksissä valmiina olevaa tai muiden standardien tai sertifiointijärjestelmien mukaan kerättyä tietoa?
- HSL:n palveluiden ”tuotteistus” asiakasyrityksen kannalta
- HSL:n palveluiden ”tuotteistus” myyntityön kannalta, mitkä ovat volyymituotteita ja miten toimitaan tarjottaessa resurssi-intensiivisiä palveluja.

HSL:n resurssit

- Henkilöresurssien riittävyys myyntityössä, ehditäänkö myydä (paljonko resursseja eri työvaiheet vaativat, onko resursseja mahdollista tai tarkoituksenmukaista lisätä)?
- Henkilöresurssien riittävyys tuotteiden toimittamisessa, ehditäänkö tehdä se mitä saadaan myydä (liikkumissuunnitelmat, kyselyt)?
- Henkilöresurssien riittävyys tuotekehitykseen?
- Resurssit hankkia palveluita ulkopuolelta?

Markkinointi ja julkisyhteisörooli

- HSL:n julkisyhteisörooli rajoittaa HSL:n ulkopuolisten toimijoiden kaupallisten tuotteiden markkinointia (esim. yksittäistä palveluntarjoajaa ei voi suositella kilpailuttamatta palvelua)
- Julkisin varoin tarjottavien ydinpalvelujen määrittely ja mahdollisten maksullisten palvelujen määrittely sekä näihin liittyvät resurssikysymykset
 - Osa liikkumisen ohjauksen yrityspalvelutarjonnasta on käynnistetty maksuttomana pilot-titoimintana kiinnostuneille asiakasyrityksille.
 - Julkisia palveluita pitäisi periaatteessa tarjota tasapuolisesti kaikille – yrityspalveluiden kysynnän kasvaessa resurssit eivät riitä tähän.
 - Yrityspalveluiden maksullisuuden pohdinta tulee väistämättä ajankohtaiseksi.
 - Maksullisuuden myötä tulee pohdittavaksi tapa, jolla mahdolliset palvelut tuotetaan. Periaatteelliset vaihtoehdot palvelutuotantoon ovat HSL:n oma työ, HSL:n markkinoilta hankima palvelu tai itsenäiset kaupalliset palvelut, joita HSL tavalla tai toisella ohjaa tai tukee.

Kehitystyöllä pyritään saamaan toiminta tarkoituksenmukaiseksi, myyväksi ja kustannustehokkaaksi. Yritysten näkökulman selvittämisessä voidaan muiden toimien lisäksi hyödyntää käynnissä olevaa Motiva Oy:n koordinoimaa TYKELI-hanketta. Tämän pohjalta mahdollisuudet toiminnan virtaviivaistamiseksi sekä yritysten että HSL:n kannalta paranevat merkittävästi. HSL:n joustavat ja monipuoliset yrityspalvelut ovat sinänsä toimivia, mutta niiden tuottamiseen nykyisellä toimintamallilla kuluvat resurssit ovat muodostumassa ongelmaksi.

Resurssien riittävyys nousee yhä suuremmaksi ongelmaksi sitä mukaa, kun toiminnan volyyymi kasvaa. Resurssien käyttöä voidaan tehostaa tuotekehityksen avulla, mutta lisäresurssien tarve on silti ilmeinen jo lähitulevaisuudessa. Lisäresurssitarve voidaan ratkaista joko HSL:n sisällä tai ulkoistamalla tehtäviä kaupallisille toimijoille. Järkevä toimintalinja olisi rutiinitehtävien ulkoistaminen siten, että HSL:n omia resursseja voidaan allokoida vastaavasti enemmän niihin tehtäviin, joita HSL:n on välttämätöntä hoitaa itse.

HSL:n rooli julkisyhteisöllisenä toimijana ja samalla operaattorina monimutkaistaa tuotteiden markkinointia. Kilpailulaki rajoittaa oheistuotteiden välitystä ja markkinointia (esimerkiksi aikataulunäytöt yritysten tiloihin), ja palveluiden maksullisuus on pohdittava erikseen. Tällä hetkellä esimerkiksi lipputuotteet ovat yksiselitteisesti hinnoiteltuja, mutta muut liikkumisen ohjauksen tuotteet ja palvelut ovat maksuttomia. HSL:llä on selkeä yhteiskunnallinen intressi auttaa yrityksiä edistämään kestäväää liikkumista, mutta jos siitä syntyy yrityksille selkeää taloudellista tuottoa asiakasyritykselle toiminnan kehittämisen kautta, on julkisten resurssien käyttäminen tähän tarkoitukseen tarpeetonta.

3.4 Yrityskyselyn nykytila ja kehittäminen

HSL:n liikkumisenohjauspakettien taustaksi on yrityksissä tehty kysely, jonka tavoitteena on kerätä vertailukelpoista, kumuloituvaa dataa tietokantaan, jota voidaan hyödyntää myös muissa yhteyksissä. Kyselyitä on tehty tai tekeillä seitsemän kappaletta, joista yksi on analysoitu. Analyysi tehdään pitkälle käsityönä, ja on siten hyvin työlästä ja työvoimaintensiivistä. Myös kyselyyn vastaaminen on hidasta.

Nyt käytössä oleva kysely on kokemusten mukaan turhan laaja, ja raskaaseen kyselyyn saadaan usein myös vastauksia vähemmän kuin kevyempään. Kyselyn sisältöä, muotoa ja analysointia tulisi kehittää, jotta se tulisi helppokäyttöisemmäksi ja vähemmän kuormittavaksi niin täyttäjälle, analysoijalle kuin tiedon hyödyntäjällekin.

Kerätyt tiedot muodostavat pohjan liikkumisen ohjauksen tietokannalle. Tärkeitä kehittämisenäkökohtia ovat myös mm. kyselyn suora linkittäminen Reittioppaaseen ja Google-mapsiin sekä analysoinnin automatisointi.

HSL:n tavoitteena on tehdä ainakin suppea, perustiedot kattava kevyt henkilökuntakysely kaikille liikkumisen ohjauksen palveluita hankkiville yrityksille, jolloin suunniteltu tietokanta karttuisi ja vertailut olisivat mahdollisia. Käytännössä olisi mahdollista esimerkiksi toteuttaa yrityksessä ensin kevyt kysely ja myöhemmässä vaiheessa kattavampi, räätälöity versio. Kattavampi versio voisi koostua moduuleista, jotka valitaan erikseen yrityksen tarpeiden ja ominaispiirteiden mukaan.

Tietokannan kartuttamisen ja liikkumisen ohjauksen kokonaisuuden seurannan kannalta on tavoiteltavaa, että kyselyn perusosio toteutetaan samanlaisena myös kaupallisten toimijoiden asiakkaille ja tiedot tallennetaan osaksi HSL:n hallinnoimaa tietokantaa. Haasteena on, että yksi standardoitu kysely ei välttämättä sovi kaikkien yritysten tarpeisiin, jotka voivat pohjautua esimerkiksi yrityksen käyttämien sertifikaattien asettamiin vaatimuksiin. Liian jäykkä kyselyrunko voi johtaa siihen, että osa yrityksistä käyttää muita, omiin tarpeisiinsa paremmin sopivia kyselymalleja, jolloin syntyvä data ei ole välttämättä yhteensopivaa tietokannan kanssa tai data jäisi HSL:ltä kokonaan saamatta.

Yksinkertaisempi kysely on taloudellisesti tai aikataulullisesti houkuttelevampi vaihtoehto yrityksille, mutta samalla tulisi huolehtia siitä, että syntyvä data vastaa HSL:n tarpeita. Henkilökuntakyselyn kehittämisessä tulisiikin löytää tasapaino datan liikenneteknisen laadun ja kyselyn helppokäyttöisyyden välillä. HSL voi kehittää tutkimuslomaketta itse tai hankkia tutkimuslomakkeen kehitystyön konsultilta. On myös mahdollista, että soveltuvia kyselylomakkeita syntyy muutenkin kuin HSL:n toimesta, esimerkiksi yritykset voivat päättää tehdä kyselynsä itse tai kyselylomake voi syntyä yksittäisen tutkimusprojektin yhteydessä.

Tulisi pyrkiä siihen, että myös standardista poikkeavista kyselyistä syntyvä tieto voidaan ainakin osittain tallentaa ja hyödyntää, vaikka se ei täsmälleen HSL:n tutkimuslomaketta vastaisikaan. Esimerkiksi HSL:n tietokantaan voitaisiin kerätä tieto mahdollisesta yrityksen omasta kyselystä tai ympäristöluokitusjärjestelmästä (Leed ym.) ja siinä lasketusta kulkumuotojakaumasta ja muista toimenpiteistä.

Kyselyn tavoitteena on kerätä perustietoja, joita voidaan hyödyntää monissa liikkumisen ohjaukseen ja liikennejärjestelmän kehittämiseen tähtäävissä tutkimus- ja tuotekehityshankkeissa. Käyttömahdollisuuksia on nyt jo monia, ja tulevaisuudessa niitä löytyy todennäköisesti koko ajan lisää. Tämän vuoksi tiedon tulisi olla muodoltaan ajallisesti kestävä. Koottavan tietokannan on mahdollista toimia tärkeänä referenssiaineistona (vrt. asiakastytytyväisyystutkimukset, iTrace ja Optimaze.net). Tietokannan tulevaisuuden käyttötapoja ei vielä täsmällisesti tiedetä. Tähän asti kyselyn sisältö on elänyt jonkin verran eikä se ole vielä löytänyt lopullista muotoaan. Kyselyn standardoinnille ei ole asetettu erityistä aikataulua.

Tässä vaiheessa tietokantaa kehitetään HSL-alueen kattavana. Mikäli analysointi tapahtuisi automaattisesti, olisi tietokannan kasvattaminen edullista, eikä resurssipula rajoittaisi käsiteltävien havaintojen määrää. Alkuvaiheessa tarkoituksenmukaisinta on keskittyä kyselyn minimisisällön määrittelyyn sekä käyttöliittymän kehittämiseen. Jatkossa keskeisiä kysymyksiä ovat tietokannan hallinta ja käyttö. Kyselyn tarkempi kehittäminen voi olla tarkoituksenmukaisinta toteuttaa omana projektina. On myös mahdollista ostaa kyselyjen tekeminen ja analysointi kokonaisuudessaan HSL:n ulkopuolelta.

Yrityskyselyn tavoitteita:

- peruskysely kaikille yritysasiakkaille
- modulaarisuus, erikseen valittavat osiot
- helppokäyttöisyys
- automatisoitu analysointi
- kumuloituvuus
- seudullisuus
- laajat käyttömahdollisuudet

Edellä yrityskyselyillä ja niistä kertyvällä datalla on tarkoitettu kyselyä, jonka perusyksikkö on yrityksen työntekijä. Kertyvä tietokanta koostuisi näin ollen henkilöistä, jotka edustavat yrityksiä. Ei ole kuitenkaan selvää, tarvitaanko aina erikseen kyselyt sekä yrityksen perustiedoista että henkilökunnan liikkumistottumuksista, vai voidaanko arvio henkilökunnan liikkumisesta sisällyttää yrityskyselyyn tai voidaanko joissain tapauksissa tyytyä pelkkään yritystä koskevaan tietoon. Tällöin olisi mahdollista koota myös yritystason tietokanta, jossa perusyksikkö on yksi yritys tai yrityksen toimipaikka. Yritystä tai toimipaikkaa koskevaa tietoa voitaisiin tuottaa myös muilla tavoin kuin henkilökuntakyselyllä. Esimerkiksi HSL:n nykyisen toimintamallin mukainen alkukartoitus muodostaa jo jonkinlaisen alustavan rungon tämänkaltaiselle yritystason tietokannalle.

4 Hub-konsepti HSL:n työnantajayhteistyön täydentäjänä

Työssä on tarkasteltu hub-konseptia, jossa kaupallinen yritys toimisi HSL:n ja liikennesektorin kaupallisten yritysten välimaastossa tarjoten asiakasyrityksille ”yhdeksi luukulta” kattavan valikoiman kaupallisia ja yhteiskunnan kustantamia liikkumisen ohjauksen palveluja. Hub-yrityksen rooli olisi tarjota yrityksille liikkumiseen liittyviä konsulttipalveluja sekä toimia erilaisten kestävästä liikkumisesta tukevien tuotteiden ja palvelujen markkinoijana ja jälleenmyyjänä. Hub-toimija voisi myös tuottaa palautetta ja tietoa yritysten tarpeista ja tilanteesta HSL:n ja muiden palveluntuottajien käyttöön. HSL:n näkökulmasta olennaisesti uudenlainen piirre toimintamallissa on, että hub tarjoaisi jatkuvaa suorite- ja tulospäätöksistä hinnoiteltua palvelua projektimuotoisten konsulttitoimien sijaan tai lisäksi.

4.1 Yhteydenottovaihe

Liikkumisen ohjauksen yhteydenottovaiheen voidaan katsoa sisältävän asiakasyrityskontaktien hankkimisen ja ensitapaamisen yrityksen kanssa. Näiden toimien hankkimiselle ulkoistettuna palveluna ei ole periaatteellista estettä, ja kontaktien hankkimisen ja tapaamisen sopimisen osalta näin on jo menetelty. Hub-mallissa kyseessä olisi kuitenkin useamman tahon yhteistyö, jolloin käytännön haasteena on useiden yhteistyötahojen intressien ja vaatimusten yhteensovittaminen. Potentiaalisiksi yhteistyökumppaneiksi katsottavat, kaupallisia kestävästä liikkumiseen liittyviä tuotteita tarjoavat yritykset ovat suhtautuneet toimintamalliin siinä määrin positiivisesti, että heidän osaltaan vaatimukset ovat melko varmasti yhteensovitettavissa.

Kontaktien hankkiminen voi tapahtua monella tavalla: HSL:n nettisivujen kautta, erillisen kampanjan avulla, tapaamisissa, messuilla ym. HSL on kokeillut kampanjatyypistä kontaktien hankintaa kaupallisen toimijan avulla, jolta tilattiin tietty määrä valmiiksi sovittuja asiakaskäyntejä. Palveluntarjoaja soitti yrityksiin HSL:n nimissä ja laskutus perustui sovittujen asiakaskäyntien määrään. Asiakastapaamisen laatuvaatimuksena oli yrityksen aito kiinnostus toteuttaa liikkumisen ohjauksen toimia.

Tapaamisiin asiakasyrityksestä osallistui esimerkiksi henkilöstöhallinnon, kiinteistöhuollon, talousosaston, viestinnän, johtoryhmän ja ympäristöhallinnon edustajia. Edustuksen laajuus vaihteli asiakaskohtaisesti. Toistaiseksi HSL:n resurssit ovat riittäneet hyvin ensitapaamisiin, mutta asiakassuhteen jatkosta huolehtimista vaikeuttaa resurssipula.

Yhteydenottovaiheessa hub-toimijan roolina olisi viedä yrityksiin samanaikaisesti useiden yhteisiä intressejä omaavien, julkisten ja yksityisten tahojen samansuuntaista viestiä. Näin sekä kontaktien hankkimisen että tapaamisen kustannukset voitaisiin jakaa useamman tahon kesken. Yhteistyön jatko määräytyisi sen mukaan, minkä palveluntarjoajan tuotteista tai palveluista asiakas on eniten kiinnostunut.

Jos yhteydenottovaiheen toimintaa harkitaan hankittavaksi palveluna, hankittavan palvelun ei olisi tarpeen olla nykyisenkaltaisen ensitapaamisen täsmällinen vastine. HSL:n omissa tapaamisissa etuna on, että tieto liikkuu molempiin suuntiin, jolloin HSL:llä säilyy tuntuma yrityskenttään. Hankittava yhteydenottovaiheen palvelu olisi HSL:n omia ensitapaamisia täydentävä palvelu, jonka tulisi tukea HSL:n omaa toimintaa ja ensitapaamisille asetettuja tavoitteita. Tällaisessa toimintamallissa HSL voisi asettautua asemaan, jossa se määrittelee tarjoamansa tuotteet ja palvelut sekä toisaalta yritystä koskevat tiedot, joita ensivaiheen kontaktissa tavoitellaan. Hub-toimijan roolina olisi tarjota palvelu, jossa hubi esittelee mainitut tuotteet ja palvelut sekä palauttaa HSL:lle sen tarvitsemat tiedot yrityksen tilanteesta ja tarpeista.

Yhteydenottovaiheen osat kontaktoinnista ensikäyntiin voidaan järjestää monin eri tavoin. HSL voi esimerkiksi itse hankkia ja valita kontaktoitavat yritykset, johon HSL lähettää ulkopuolisen tahon käyntiä suorittamaan. Yhtä hyvin tilanne voisi olla päinvastainen, jolloin hub-toimija voisi kontaktin saatuaan välittää asiakkaan tapaamispyynnön HSL:n edustajalle. Jos useammat tahot hoitavat ensitapaamisia, toimintamallien tulee täydentää toisiaan. Joka tapauksessa kaikilla osapuolilla tulisi olla tieto sekä omista että kumppaneiden kontakteista, jotta ei tehdä päällekkäistä työtä tai esitetä ristiriitaisia viestejä. Tämä voi tarkoittaa HSL:n yritysrekisterin avaamista muille toimijoille, yhteisen rekisterin perustamista tai muuta systemaattista toimintatapaa.

Moninaisten mahdollisuuksien kaikkia yksityiskohtia ei pystytä ratkaisemaan tässä työssä. Yleisellä tasolla voidaan todeta, että hub-toimijan olemassaolo voisi tarjota mahdollisuuden reagoida kysyntään nykyistä toimintamallia joustavammin.

4.2 Alkukartoitus: yrityksen tilanne ja tarpeet

HSL:n nykymallisen yrityksille tehtävän alkukartoituksen sisältö on sovitettu tilanteeseen, jossa asiakasyritys on päättänyt ryhtyä toimenpiteisiin liikkumisen ohjaamiseksi. Kartoituksen tietosisältö palvelee ensisijaisesti HSL:n tietotarpeita. Alkukartoitus nykyisessä muodossaan on kyselytutkimukseen tai haastatteluun verrattava tiedonkeruutehtävä, joka olisi mahdollista hankkia myös palveluna. Riippumatta alkukartoituksen toteutustavasta sen sisältöä tulisi pohtia samanaikaisesti sekä yrityksen että HSL:n näkökulmasta ottaen huomioon myös tietojen julkisuuteen liittyvät kysymykset.

Nykytilanteessa tehdessään työn itse HSL voi määrätä kartoituksen sisällön täsmällisesti, mutta toisaalta joutuu vastaamaan selvityksen kustannuksista. Ennen pitkää tulee pohdittavaksi, minkä tiedon keräämiseen HSL on halukas investoimaan resurssejaan ja voiko tiedonkeruun toteuttaa toisin.

Hub-toimintamallin toteuttamana kyseeseen voisi tulla alkukartoitusta vastaava tai jonkin verran laajempi selvitys, jonka ensisijainen tarkoitus olisi palvella asiakasyrityksen oman toiminnan kehittämistä. Prosessissa syntyisi myös HSL:n näkökulmasta hyödyllistä tietoa, joka voitaisiin asiakasyrityksen suostumuksella luovuttaa myös HSL:n käyttöön. Hubin toteuttama kartoitus olisi kaupallinen tuote, jolloin sen toteuttamiseen ei välttämättä tarvita HSL:n resursseja. Ulkomailla tämäntyyppisiä kartoituksia on kuitenkin tuettu taloudellisesti ja Suomessakin tultaneen pohtimaan julkisen sektorin subventiota tämänkaltaisen palvelun hintaan.

HSL:n olisi syytä yksilöidä yrityksiltä halutut tiedot täsmällisesti. Tämä jäntevöittäisi HSL:n omaa työnantajayhteistyötä ja lisäksi mahdollistaisi tiedonkeruun myös muita reittejä hyödyntämällä. HSL voisi ostaa tällaista yritystietoa tiedon tuottajilta samaan tapaan kuin se nyt on ostanut esimerkiksi osoitteita.

Yritysten tilanteen kartoituksessa olisi eduksi, että kartoitukseen voitaisiin sisällyttää yrityksen tilaa kuvaavia indikaattoreita ja referenssitietoja vastaavien muiden yritysten tilanteesta. Tietojen tarjoaminen lisää yritysten kiinnostusta toimintaan ja parantaa sitoutumista asetettavien tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällaisten indikaattorien ja referenssitietojen täsmällinen sisältö ja tietolähteet tulisi määritellä. Tähän asti referenssitiedon kertymistä on pohdittu lähinnä henkilökuntakyselyn datan pohjalta eikä juurikaan pelkän alkukartoituksen pohjalta, sillä oletusarvona on ollut henkilökuntakyselyn toteuttaminen kaikissa asiakasyrityksissä. Yritysten tilanteen kartoituksessa tulisi varautua myös siihen, että yritys on jo tavalla tai toisella selvittänyt työmatkojen kulkutapajakauman tai muita kiinnostavia tietoja. Tällaiset yrityskohtaiset tiedot tulisi pystyä tallentamaan, vaikkei yrityksessä tehtäisikään muita HSL:n mallin mukaisia toimenpiteitä.

Tiedonkeruu tulisi ulottaa aika ajoin otantatyypillisesti myös niihin yrityksiin, jotka eivät tee liikkumisen ohjauksen toimenpiteitä, jotta vertailu liikkumisen ohjauksen vaikuttavuuden selvittämiseksi olisi mahdollinen. Tämä on tyypillisesti akateeminen tai julkishallinnon toimialaan kuuluva tiedonintressi, johon hub-toimijalla ei ole omaan liiketoimintaan liittyvää kiinnostusta. Sen sijaan hub on mahdollinen kyselyn toteuttaja rinnan muiden mielipidemittauksiin tai konsultointiin erikoistuneiden yritysten kanssa.

Tiivistelmä:

- alkukartoitustiedot voidaan kerätä osana muuta, laajempaa (kaupallista) kyselyä
- laajennettua alkukartoitusta voidaan hyödyntää myös itsenäisenä tietolähteenä silloin, kun asiakasyritys ei halua tehdä henkilökuntakyselyä
- HSL voisi ostaa alkukartoitusta vastaavat tiedot kaupalliselta toimijalta, mikäli tiedot on riittävän tarkasti määriteltä
- pohdittava myös yritysten omia intressejä ja tietojen julkisuutta
- mikäli yritysten tilaa kuvaavat indikaattorit on määriteltä, otannat liikkumisen ohjauksen ulkopuolelle jäävistä yrityksistä mahdollistaisivat vertailun toiminnan tuloksellisuuden selvittämiseksi

4.3 Liikkumissuunnitelmat

HSL:n liikkumissuunnitelmissa tehdään alkukartoitus, henkilöstökysely ja suunnitelma, jossa esitetään toimenpiteet. Menettely on arvioitu raskaaksi. Tarjolla tulisi kustannus- ja resurssisyydestä olla myös kevyempiä ja joustavampia ratkaisuja. Tähän suuntaan ohjaavat myös ulkomailla saadut kokemukset.

HSL:n liikkumissuunnitelman toimintamalli antaa asiakasyritykselle melko vapaat kädet edetä haluamallaan tavalla liikkumisen ohjauksessa. Keskeisin HSL:n kontrolloima osatehtävä on internet-pohjainen henkilökuntakysely. Varsinaisen suunnitelman HSL laatii yhdessä asiakasyrityksen yhteishenkilön/työryhmän kanssa.

Liikkumissuunnitelmiin ja henkilökuntakyselyyn liittyviin resurssiongelmien ei ole esitettävissä selkeää ratkaisua. HSL voi hankkia henkilökuntakyselyjen analysoinnin konsulttityönä, mutta tästä syntyy huomattavia kustannuksia, jotka koituvat pitkälti vain muutamien yksittäisten yritysten hyödyksi.

Jotta hub-toimija tai muu palveluntarjoaja voisi tuottaa liikkumissuunnitelmia ja henkilökuntakyselyitä tai näitä vastaavia suoritteita palveluna, tulisi halutut suoritteet konkretisoida ja määritellä täsmällisemmin. Erityisesti pitäisi täsmentää, mitkä työvaiheet tarjotaan julkisena palveluna ja mikä on asiakasyrityksen oman työn osuus. Täsmällisesti määriteltynä julkisen palvelun osuus voitaisiin hankkia miltei tahansa toimittajalta. Määritelmät helpottavat myös palvelun hinnan määrittelyä.

HSL:n tekemien liikkumissuunnitelmien suhdetta muiden osapuolien tekemiin liikkumissuunnitelmiin tai niiden osiin tulisi täsmentää. Useat yritykset ovat itsenäisesti tehneet suunnitelmia ja toimenpiteitä, jotka sellaisenaan voisivat olla osa HSL:n toimintamallin mukaista liikkumissuunnitelmaa. Tulevaisuudessa hub-toimija ja muut kaupalliset toimijat voivat laatia yrityksille liikkumissuunnitelmia omien toimintamalliansa mukaisesti. Kaikilla näillä palveluilla on samansuuntaiset tavoitteet ja HSL:n on syytä pohtia, miten tällaisia HSL:n toimintamallin ulkopuolella syntyviä suunnitelmia voitaisiin hyödyntää HSL:n toiminnassa.

4.4 HSL:n palvelut

HSL:n yrityksille tarjoamia palveluja ovat mm. henkilökuntainfotilaisuudet, matka-aikakartat ja sijoitusneuvonta sekä merkittävimpien yhteistyökumppaneiden osalta myös joukkoliikenteen suunnittelu vastaamaan suuren toimipaikan tarpeita.

Tietoa HSL:n palveluista saa internetistä, mutta palvelujen tarjontaan liittyviä yksityiskohtia on tarpeen tarkentaa. HSL:n näkökulmasta ei ole tarkoituksenmukaista toimia aktiivisesti tilanteissa, joissa saavutettavissa olevat hyödyt ovat vähäiset tai joissa tilanteen parantamiseksi ei ole juuri mitään tehtävissä. Kiinnostavimpia kohteita ovat hyvien joukkoliikennedyhteyksien alueella toimivat suuret, yli 100 hengen toimipaikat.

Hub-konseptin hyödyntäminen HSL:n palveluiden yhteydessä edellyttäisi, että HSL:n kanssa sovitaisiin täsmällisemmin, minkälaisista kumppanuuksista HSL on kiinnostunut. Hub-toimija voisi toimia eräänlaisena suodattimena siten, että HSL:n palveluja markkinoitaisiin vain sellaisille asiakasyrityksille, jotka kokonsa, sijaintinsa ja muiden olosuhteiden osalta voidaan katsoa potentiaalisiksi yhteistyötahoiksi. Esimerkiksi liikennesuunnitteluun liittyvissä asioissa asiakasyrityksen on oltava suoraan yhteydessä HSL:ään, mutta yhteydenottoihin ei ole tarkoituksenmukaista kannustaa, jos tilanteeseen ei voi realistisesti odottaa löytyvän ratkaisua. Vastaavasti henkilökuntainfotilaisuudet kannattaa keskittää joukkoliikenteen hyvän palvelutason alueille.

4.5 Myyntitoiminta

Hubin toimintamallin keskeinen ajatus on, että hubin kautta yritys voi hankkia kattavan valikoiman palveluita. Myyntitoiminnan kehittämisessä keskeistä olisi tarjottavien palvelujen vakiointi ja täsmäminen siten, että palvelua olisi helppo myydä ja sen tilaaminen olisi yksinkertaista. Tämä tapahtuu myyntikoulutusta ja -materiaalia kehittämällä. Parhaassa tapauksessa loppuasiakkaan päätös voisi syntyä pelkän tuote-esitteen tietojen pohjalta.

HSL:n yritysmyyynnissä on töissä vain muutama henkilö. He eivät kuitenkaan ehdi tehdä aktiivista myyntityötä työsuhdematkalipun myynnin kasvattamiseksi. HSL:n kannattaisi todennäköisesti palkata yksi kokopäiväinen henkilö tähän tehtävään, toisaalta myyntityötä voisi myös ulkoistaa hubeille. HSL:n palvelutuotteiden myynti edellyttää jälleenmyyntisopimusta ja tuotteisiin perehdyttämistä mm. seuraavien osalta:

- koulutus ja/tai selkeä myyntimateriaali olisi tarpeen, jotta tiedetään millä argumenteilla HSL tuo tuotteitaan markkinoitavan
- työsuhdematkaliput ja muut lipputuotteet, veroasiat yms. yksityiskohtaista asiantuntemusta vaativa myyntityö
- aulanäytöt, momo-järjestelmä / selainpohjainen, näyttöjen ja tietosisällön toimittamiseen liittyvät käytännön järjestelyt.

Tuotekehitys ja tuotteistaminen ovat lähtökohtaisesti tuotteen tarjoajan vastuulla. Periaatteessa hub-toimija voi kerätä palautetta HSL:n yritystuotteista ja osallistua HSL:n tuotteiden kehitykseen. Tuotekehityksen ja tuotteistamisen kysymyksiä ei ole tässä työssä pohdittu käytännön tasolle asti.

4.6 Seuranta

Liikkumisen ohjauksen tuloksellisuutta tulisi seurata kahdella tasolla:

- yritysten tilanteen ja toiminnan seurantaa
 - mitä yritykselle on tarjottu, mitä yhteistyötä tehty?
 - mitä suunnitelmia tai toimenpiteitä yritys on tehnyt?
 - mitä kestävän liikkumisen tuotteita yritys käyttää?
- lopullisten vaikutusten seurantaa
 - kulkutapajakauma
 - päästöt
 - muut vaikutukset.

Seurannan tarkkuustaso ja toteutustapa on pitkälti sidottu yrityksen tilanteeseen ja yrityksen tekemiin toimenpiteisiin. Jo yhteydenottovaiheessa voidaan saada jotain seurattavissa olevaa tietoa, mutta etenkin alkukartoitusvaihe tuottaa paljon hyödyllistä seurantatietoa. Lopullisten vaikutusten seuranta edellyttää yleensä henkilökuntakyselyn tekemistä. Seurannan toteutustavan tulisi olla riittävän joustava siten, että saatavilla oleva tieto voidaan kirjata ylös ilman että liian tiukat muodolliset vaatimukset ovat esteenä. Toisaalta seurannan tulisi kuitenkin olla jollain tapaa määrämuotoista, jotta mahdollisen hub-toimijan tuottamat seurantatiedot ja HSL:n omat seurantatiedot olisi yhdistettävissä.

5 Näkökulmia hub-konseptin hyödyntämiseen

5.1 Ilmaispalvelu vs. kaupallinen palvelu

HSL on tarjonnut lipputuotteita lukuun ottamatta liikkumisen ohjauksen palveluita ilmaiseksi yrityksille. Toiminnan laajetessa se vaatii yhä enemmän resursseja ja aiheuttaa kustannuksia palvelun tuottajalle, jolloin on tehtävä ratkaisuja palvelun tuottamisen organisoinnista ja maksullisuudesta.

Palveluiden maksuttomuus on tarpeen lanseerattaessa uutta palvelua markkinoille. Tällöin pyritään houkuttelemaan yritykset kokeilemaan palvelua ja vakuuttumaan sen hyödyllisyydestä. Tutustumisvaiheen jälkeen voi löytyä myös maksuhalukkuutta palvelun käytöstä. Maksulliseen malliin siirtymiseen pitäisi aktiivisesti pyrkiä, koska pitkittyessään ilmaisen palvelun tarjollaolo voi sammuttaa orastavan maksuhalukkuuden ja heikentää vastaavan kaupallisen toiminnan kehittymismahdollisuuksia. Keskeisiä kysymyksiä palveluiden muuttamisessa maksullisiksi on oikein valittu ajankohta sekä kyky tarjota palveluita yritysten ehdoilla.

Silloin kun yritys ostaa palvelun, se odottaa saavansa sille sopivan tuotteen itse valitsemanaan ajankohtana. Tähän pystyy joustavammin kaupallinen toimija kuin HSL, jonka näihin tehtäviin varatut resurssit ovat rajalliset. Kaupallinen toimija voi välittää HSL:n tuotteita HSL:n kanssa sovituin ehdoin, mutta toimii muuten itsenäisesti liiketaloudellisin perustein.

Välimuotona kokonaan HSL:n tuottamalle tai kokonaan kaupalliselle palvelulle voisi toimia malli, jossa HSL ostaa tarvitsemiaan palveluita alan toimijoilta, mutta hallinnoi asiakkuutta ja kokonaisuutta pääpiirteissään itse. Palvelusta perittävien maksujen tulisi lähtökohtaisesti kattaa ainakin ostopalveluiden osuus kokonaishinnasta.

Tähän palvelumuotojen jaotteluun palataan yhteenvedossa.

5.2 HSL:n ja hubin asiakkuuksien eroja

Työn aikana pohdittiin, mitä eroa on HSL:n ja hubin nimissä tehdyssä liikkumisenohjaustyössä. Molemmista tarjotaan useita, pääosin samoja tuotteita yritykselle ja päämääränä on yrityksen henkilöstön liikkumiskäyttämiseen vaikuttaminen. Nähtiin, että HSL:n tekemillä tai sen nimissä tehtävillä kontakteilla ja hubin nimissä tehtävillä kontakteilla on vain pieni ero. Ensimmäiset keskittyvät HSL:n tuotteisiin, kokonaisvaltaisempiin tavoitteisiin kulkutapojen suhteen sekä liikkumissuunnitelmien tekemiseen. Ne sisältävät kuitenkin myös muiden toimijoiden, kuten City Car Clubin ja GreenRidersin tuotteiden esittelyn.

Hubin asiakaskäynnillä päämääränä on yrityksen toiminnan kehittäminen tavalla, joka samalla vaikuttaa henkilöstön liikkumiseen HSL:n tavoitteiden mukaisesti. Hub pyrkii myymään sekä omia että muiden toimijoiden kaupallisia tuotteita ja palveluita korostaen yrityksille koituvia hyötyjä. Tässä yhteydessä hubin edustaja voi esiintyä HSL:n valtuuttamana jälleenmyyjänä, mikäli näin sovitaan, ja myydä myös samoja tuotteita, joita HSL markkinoi omilla asiakaskäynneillään. Asiakasyritykselle koituu hubin kanssa toimimisesta enemmän kustannuksia, mutta toisaalta se voi saada palvelut helpommin ja selvemmin omiin tarpeisiinsa räätälöityinä.

Toimijoita voidaan verrata kunnallisten ja yksityisten terveyspalveluiden tarjontaan: voi valita edullisemman yhteiskunnan tarjoaman vaihtoehdon, jolloin toimitusaika on pidempi ja palvelun sisäl-

tö enemmän palvelun tarjoajan määrittelemä, tai kaupallisen vaihtoehdon, jonka saa nopeammin ja räätälöitynä. HSL:n hoitamia asiakkuuksia voidaan nykyisillä resursseilla aloittaa 15–20 kappaletta vuodessa. Jos tämä volyymi halutaan ylittää, resursseja on lisättävä tai kaupallisen sektorin on huolehdittava HSL:n resurssit ylittävistä kysynnästä.

5.3 Asiakassuhteiden seuranta

Asiakassuhteiden seuranta tulisi toteuttaa vastaavalla tasolla kuin yrityksessä on sovittu toteutettavia toimenpiteitä. Toisaalta tulee seurata toimenpiteiden toteuttamista sinänsä ja mahdollisuuksien mukaan myös toimenpiteiden vaikutuksia, esimerkiksi kulkutapajakaumaa. Lopullisten vaikutusten seuranta edellyttää, että yritys mittaa vaikutuksia säännöllisesti henkilökuntakyselyn avulla tai muulla tavoin.

Seuranta voidaan toteuttaa eri menetelmillä, esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostikyselyllä, joista jalkimmainen olisi ajankäytöllisesti ja teknisesti helpoimmin toteutettavissa. Asiakkuuksien seuranta toteutettaisiin esimerkiksi vuoden päästä sovittujen toimenpiteiden alkamisesta, ja tämän jälkeen se toistuisi säännöllisesti. Seurannassa tarkastellaan toimenpiteiden toteutumista ja mahdollisuuksien mukaan vaikuttavuutta sekä tiedustellaan kiinnostusta ja tarvetta toimenpiteiden täydentämiseen tai uusien toimenpiteiden käyttöönottoon. Seurantakyselyyn voitaisiin sisällyttää yhteydenottopyyntö, mikäli asiakas haluaa lisätietoja tai uusia tuotteita käyttöönsä. Asiakkuuksien seurantatietoja, esimerkiksi asiakasyrityksen työntekijöilleen tarjoamia palveluja, voidaan sisällyttää tekeillä olevaan asiakastietojärjestelmään. Laajempia asiakaskohtaisia tietoja ja muistiinpanoja voidaan koota erillisiin tietokantoihin tai dokumentteihin (vrt. ”neuvolakortti”). Myös hubin toteuttamien asiakassuhteiden seurantatieto on arvokasta HSL:lle ja tulisi saada osaksi asiakasrekisteriä.

5.4 Toiminnan suhde HSL:n tulostavoitteisiin

HSL:n tulostavoitteissa on esitetty tavoitteet ainakin liikkumissuunnitelmien määrälle. Liikkumissuunnitelman sisältövaatimuksista ei ole tarkempaa tietoa eikä tietoa siitä, onko liikkumissuunnitelman toteuttajaan otettu tulostavoitteissa tai niiden tulokinnassa kantaa. Olisi syytä selvittää, missä määrin muut kuin HSL:n omana työnään tekemät liikkumissuunnitelmat voidaan ottaa huomioon tulostavoitteen täyttymistä arvioitaessa.

Jatkossa olisi myös syytä harkita, millä tavoin tulostavoitteet tulisi määritellä, jotta ne olisivat toisaalta konkreettisia, mutta toisaalta antaisivat riittävästi vapausasteita monipuolisen liikkumisenohjaus-toiminnan käytännön toteutukseen.

6 Yhteenveto

6.1 HSL:n tekemä työnantajayhteistyö

HSL on alkanut tehdä työnantajayhteistyötä, sillä se palvelee HSL:n laajempia liikennepoliittisia tavoitteita. Se ei kaikilta osin sisälly HSL:n perustoimintaan, mutta rajanveto on hyvin tulkinnanvaraista. Alkuvaiheessa työ on käsittänyt paljon toimintamallien luomista ja markkinointia. Työnantajayhteistyön toteuttaminen nykymuodossaan on osoittautunut työlääksi ja vaatii paljon resursseja. Jo alkuvaiheessa on alihankintaa käytetty asiakaskontaktien luomisessa. Runsaasti resursseja vaativat muun muassa:

- kyselyiden laatiminen ja erityisesti analysointi
- asiakaskontaktien luominen
- ensikäynnit
- työmatkalippujen myyntityö
- liikkumissuunnitelmien laatiminen
- yrityskohtaisesti räätälöity suunnittelutyö
- asiakassuhteiden seuranta
- henkilöstöinfopäivät (2–3 hlöä)

Työvaiheiden toteuttaminen HSL:n omana työnä vaatii resurssien uudelleenallokoimista ja toimintatapojen kehittämistä vähemmän työvoimaintensiivisiksi, etenkin toiminnan laajuuden kasvaessa. Toiminnan laajenemisen myötä tulee harkittavaksi joidenkin palveluiden muuttaminen maksullisiksi. Palveluiden toimittamisessa voi ilmetä ongelmia, ellei resursseja pystytä lisäämään kysyntää vastaavasti.

Työnantajayhteistyön pitäminen HSL:n omissa käsissä helpottaa toiminnan kokonaisuutta koskevien tietojen kokoamista ja ylläpitämistä. Lisäksi HSL:llä säilyy täysi kontrolli omien palveluidensa sisältöön ja toteutustapaan. HSL:llä on mahdollisuus profiloitua keskeisimmäksi yritysten liikkumisen ohjauksen toimijaksi, kuitenkin vain omalla toimialueellaan. Jos markkinoille tulee myös kaupallisia toimijoita, voi syntyä tilanne, jossa HSL:n ja kaupalliset palvelut kilpailevat keskenään.

6.2 Työnantajayhteistyön toteuttaminen HSL:n toimesta alihankintaa käyttäen

Jo nyt alihankintaa on käytetty yrityskontakteista sopimiseen. Edellisessä luvussa kuvatuissa työläissä työnantajayhteistyön vaiheissa alihankinnan käytön lisääminen on perusteltua, jos hankinnan kustannukset ovat kohtuulliset virkatyöhön kuluvaan aikaan verrattuna tai jos kysyntään ei virkatyönä pystytä vastaamaan. Tämän työn luvussa 4 on kuvattu mahdollisesti alihankintana toteutettavia palvelun osia.

Toimintamallina alihankinta ei oleellisesti poikkea HSL:n omasta työstä, resursseja ainoastaan siirretään virkatyöstä hankinnan puolelle. Alihankinnan etuna on resurssien joustavuus, suurenkin kysyntään voidaan vastata, jos alihankintaan budjetoidaan riittävät resurssit. Selkeää etua alihankinnasta syntyy silloin, kun alihankkija pystyy tuottamaan palvelun tehokkaammin kuin HSL. Kun alihankinta toteutetaan yksittäisinä palveluina, jää valta töiden sisällöstä ja kokonaisuudesta päättämiseen HSL:lle. Lisäksi työnantajayhteistyöhön sisältyy osia, jotka edellyttävät suoraa kontaktia HSL:ään. Näiden toteuttaminen säilyy helppona. HSL voi päättää myös tietokantaa tukevan kyselyn muodosta ja toteutuksesta työnantajayhteistyössä.

Asiakkuussuhteiden hallinnointi ja seuranta pysyy suurelta osin HSL:n vastuulla (ulkoistamisen laajuudesta riippuen), mikä sitoo resursseja, tosin huomattavasti vähemmän kuin ilman ulkoistamista/alihankintaa.

Alihankintaan perustuvan toimintamallin selkein ongelma on, että toiminnan laajentuessa kustannukset kasvavat vastaavasti. Palvelun maksullisuus asiakkaalle tulee harkittavaksi erikseen. Lisäksi palveluiden hankinta ja kilpailuttaminen vievät osansa resursseista.

6.3 Yrityksiä palveleva itsenäinen hubi

Kuten edellä todettiin, muiden toimijoiden ilmaantuminen yrityspalvelujen toteuttajaksi on todennäköistä ja osin jo tapahtunut. Kaupallisia toimijoita voivat olla suuret yritykset (esimerkiksi vakuutusyhtiöt, joilla on toimialansa substanssin puolesta mielenkiintoa asiaan), yritysvastuuseen, ympäristöön, kiinteistöalaan, kalustonhallintaan ja vastaaviin alueisiin keskittyvät asiantuntijaorganisaatiot sekä liikennealan konsultit. Tässä työssä on erityisesti tarkasteltu kaupallisia liikkumisen ohjauksen palveluja tarjoavaa hub-tyyppistä toimijaa, joka keskittyisi nimenomaan liikkumisen ohjaukseen liittyviin yrityspalveluihin, kestävien kulkutapojen markkinointiin ja erilaisten tuotteiden jälleenmyyntiin.

Hubin toiminnan keskeisiä elementtejä ovat useiden yhteisiä intressejä omaavien tahojen resurssien yhdistäminen ja palveluiden kaupallistaminen. Olennainen ero alihankintamalliin verrattuna on, että hub tarjoaisi jatkuvaa suorite- ja tulosperusteisesti hinnoiteltua palvelua projektimuotoisen tai aikaveloitteisen alihankintatyön sijaan tai lisäksi. HSL:n intressit itsenäisesti toimivaan hubiin kohdistuvat HSL:n tuotteiden jälleenmyyntiin sekä HSL:lle keskeisten elementtien tai laatutavoitteiden sisällyttämiseen hubin toimintamalliin. Tällainen elementti on esimerkiksi yrityskyselyn perusosa, jolla kartutetaan tietokantaa. Laatutavoitteet voivat puolestaan liittyä esimerkiksi liikkumissuunnitelman ominaisuuksiin.

Resurssien yhdistämisestä mahdollisesti syntyviä kustannussäästöjä voidaan arvioida hub-toimijan tarjoamien palvelujen hinnoittelun perusteella. Yrityksille tarjottavat kaupalliset palvelut, jos elinkelpoisia sellaisia syntyisi, voisivat parhaimmillaan tuottaa liikkumisen ohjauksella tavoiteltuja vaikutuksia ilman, että HSL:n tarvitsee käyttää tähän lainkaan omia resurssejaan. Kaupalliset toimijat kuitenkin hinnoittelevat palvelunsa itsenäisesti, ja toteuttavat ne itse tarkoituksenmukaiseksi katsomallaan tavalla. Hubi-toimintamallin kehittämisessä keskeistä olisi tasapaino toisaalta HSL:n kontrollin ja kaupallisen toimijan vapausasteiden välillä.

6.4 Mahdollisia jatkotoimenpiteitä

Työn perusteella tärkeimmät jatkotoimenpiteet ovat lyhyen aikavälin toimenpiteitä, joiden tavoitteena on kiteyttää HSL:n tuotteita ja palveluita siten, että liikkumisen ohjauksen toimenpiteitä voidaan toteuttaa tai hankkia aiempaa suoraviivaisemmin.

Mahdollisia jatkotoimenpiteitä:

- Yhteydenottovaiheen tavoitteiden ja yhteydenoton tulosten ("suoritteen") konkretisointi. Kiireellistä on, että eri tahojen hankkimia ja eri reittejä syntyneitä yrityskontakteja voidaan hallinnoida yhteistyössä. Keskeinen työväline on uusi yritysrekisteri, jonka käyttö tulisi suunnitella siten, että HSL:llä ja muilla toimijoilla olisi käytössään ajantasainen tieto eri osapuolien yrityskontakteista. Kontaktien määrän ollessa alkuvaiheessa kohtuullinen, tietojen vaihto ei välttämättä edellytä järjestelmien teknistä yhteensopivuutta tai käyttöoikeuksia HSL:n järjestelmiin vaan tietojen yhdistäminen voidaan tehdä myös manuaalisesti. Konkreettisesti määritelty "yhteydenotto-suorite" mahdollistaisi yhteydenottovaiheen toimien hankinnan ostopalveluna.

- Alkukartoituksen tavoitteiden, laajuuden ja tietotarpeiden konkretisointi siten, että HSL:n kriteerit täyttäviä alkukartoituksia voisivat suorittaa myös ulkopuoliset toimijat ja HSL pystyisi hyödyntämään näissä kartoituksissa saadut tiedot. Konkreettisesti määritelty "alkukartoitussuorite" mahdollistaisi näiden hankinnan ostopalveluna.
- Yritysten tilanteen seurantaan liittyvän tiedon hallinnan suunnittelu. Tieto yritysten itsenäisesti tai kolmansien osapuolien avustuksella tekemistä liikkumissuunnitelmista ja muista toimenpiteistä tulisi olla koottavissa samaan paikkaan ja integroitavissa HSL:n toimintamalliin. Keskeistä tietoa on esimerkiksi yrityksen itse arvioima tai selvittämä kulkutapajakauma, joka ei välttämättä perustu HSL:n mallin mukaiseen henkilökuntakyselyyn.
- Volyymituotteiden (ks. luku 2) täsmällinen määrittely ja tuotteistaminen sekä myyjien koulutus/ohjeistaminen siten, että tuotteiden myynti on helppoa ja tuotteet voidaan toimittaa suoraviivaisesti.
- Resursseja vaativien palvelujen ja tarveharkintaisten palvelujen (ks. luku 2) täsmentäminen siten, että sekä omille että mahdollisten kolmansien osapuolien myyjille voidaan antaa selkeät ohjeet siitä, millä ehdoilla ja kenelle palvelua on tarjolla ja miten palvelu käytännössä toimitetaan loppuasiakkaalle.
- Lipputuotteiden jälleenmyyntitoiminnan konkretisointi ja jälleenmyyjien koulutus lipputuotteiden myyjien resurssipulan ratkaisemiseksi.

HSL:n julkaisuja 21/2011

ISSN 1798-6184 (pdf)

ISBN 978-952-253-106-3 (pdf)



HSL Helsingin seudun liikenne

Opastinsilta 6A, Helsinki

PL 100, 00077 HSL

puh. (09) 4766 4444

etunimi.sukunimi@hsl.fi



HRT Helsingforsregionens trafik

Semaforbron 6 A, Helsingfors

PB 100, 00077 HRT

tfn (09) 4766 4444

fornamn.efternamn@hsl.fi

www.hsl.fi