

CIVITTA

Ühistranspordikorralduse alternatiivsete haldusmudelite uuring

Hankija:

Regionaal- ja Põllumajandusministeerium

Lai tn 41, 15056 Tallinn

info@agri.ee

+372 625 6101.

Teostaja:

Civitta Eesti AS

Riia 24a, 51010 Tartu

info@civitta.com

+372 646 4488.

Lõpparuanne

Date: 16.03.2024

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
METOODIKA	6
MÕISTED JA LÜHENDID	7
1. HETKEOLUKORRA ANALÜÜS.....	8
1.1.1. Ühistranspordi liigid	8
1.1.2. Eesmärgid	9
1.1.3. Ülevaade ühistranspordi korraldust puudutavatest uuringutest	11
1.2. Eesti ühistranspordi korraldus	13
1.2.1. Rollijaotus	13
1.2.2. Rahastamine.....	15
1.2.3. Tänapäev ühistranspordi juhtimismudel	18
1.3. Välispraktikate analüüs	23
1.3.1. Iirimaa	23
1.3.2. Šveits	27
1.3.3. Välispraktikate analüüsi kokkuvõtte ja järeldused	33
1.4. Hetkeolukorra analüüsi järeldused	35
2. TULEVIKULAHENDUSE ANALÜÜS	38
2.1. Visioon ja vastutuste jaotus	38
2.1.1. Uue haldusmudeli visioon ja eesmärgid	38
2.1.2. Vastutuste jaotuse muutus	40
2.2. Põhialternatiivide analüüs	44
2.2.1. Alternatiiv 1. Tänapäev lahendus	44
2.2.2. Alternatiiv 2. Toimepiirkonna põhine lahendus.....	48
2.2.3. Alternatiiv 3. Üleriigiline lahendus	51
2.3. Mõjuanalüüs	55
2.3.1. Tugevused, nõrkused ja riskid	55
2.3.2. Mõju ja teostatavus.....	57
2.3.3. Alternatiiv 4. Strateegiline koondumine ja tugiteenuste konsolideerimine	59
2.4. Ettepanekud haldusmudeli valikuks	61
2.4.1. Soovitav haldusmudel	62
2.4.2. Eeldused ühistranspordi korraldamise parendamiseks	63
2.4.3. Tegevuskava ja teekaart haldusmudeli rakendamiseks.....	65
2.4.4. Soovitused teostamise ajaks	67
KOKKUVÕTE	69
SUMMARY.....	71
LISAD	73
Lisa 1: Kasutatud kirjanduse loetelu	73
Lisa 2: Intervjuudel osalenute nimekiri.....	75
Lisa 3: Ühistranspord arengudokumentides ja uuringutes.....	76
Lisa 4: Ühistranspordi korralduse osapoolte intervjuude kokkuvõtte	79
Lisa 4.1: Osapoolte ootused ja vajadused	79
Lisa 4.2: Peamised tugevused ja kitsaskohad.....	81
Lisa 5: Haldusmudeli osapoolte ülesanded vastutustasemetes järjestuses.....	86
Lisa 5.1: Riigi ülesanded vastutustasemetes järjestuses	86
Lisa 5.2: KOV-i ülesanded vastutustasemetes järjestuses	87
Lisa 5.3: ÜTK ülesanded vastutustasemetes järjestuses.....	88
Lisa 6: Mõjuanalüüsi lisad	90
Lisa 6.1: Riskianalüüsi tulemused ja maandamistegevused.....	90
Lisa 6.2 Alternatiivide kvantifitseeritud SWOT-PESTEL analüüs.....	92
Lisa 6.3 Täiendava alternatiivi moodustamise alus.....	93

JOONISED

Joonis 1 Uuringu läbiviimise metoodika	6
Joonis 2 LIINILÄBISÕIT (KM) ja ÜT KORRALDUSKULUD (EURO) piirkondade kaupa, 2022-2023 I-III.....	16
Joonis 3. Ühistranspordi korralduse haldusmudeli eesmärkide hierarhia	39
Joonis 4. Mõjude omavaheline ohjeldusseos ehk kaskaadmõju ja analüüsi elemendid	55
Joonis 5. Alternatiivide asetumine mõju eesmärkidele ja riskide dimensioonide alusel	59
Joonis 6. Alternatiiv 4 – Strateegilise vaate lisamine ja tugiteenuste konsolideerimine.....	60
Joonis 7. Haldusmudeli rakendamise teekaardi joonis.....	67

TABELID

Tabel 1 Eesti peamiste ühistranspordiliikide kirjeldus.....	8
Tabel 2 ÜTKde korralduskulud aastal 2022.....	15
Tabel 3 Liiniläbisõit, ÜT korralduskulud, kulud liinikilomeetri kohta, sõitjate (sõitude) arv ja kulud sõitjate (sõitude) kohta piirkondade kaupa, 2022-2023 I-III	17
Tabel 4 Keskmine täituvus, ühe sõitja poolt läbitud kilomeetrid, liinide ja busside arv piirkondade kaupa, 2023 III	17
Tabel 5. Osapoolte intervjuude enam esinenud seisukohad ühistranspordi korralduse osas	18
Tabel 6. Ühistranspordi korralduse tänane vastutuste jaotus.....	21
Tabel 7 lirimaa põhinäitajad	23
Tabel 8 lirimaa Peamiste ühistranspordiliikide kirjeldus	23
Tabel 9 ühistranspordi toimimismudel lirimaa (RACI).....	25
Tabel 10 lirimaa ühistranspordi süsteemi tugevused ja nõrkused	27
Tabel 11 Šveitsi põhinäitajad	27
Tabel 12 Šveitsi Peamiste ühistranspordiliikide kirjeldus	28
Tabel 13 Ühistranspordi toimimismudel Šveitsis (RACI).....	31
Tabel 14 Šveitsi Ühistranspordi süsteemi Tugevused ja Nõrkused	33
Tabel 15 Eesti, lirimaa ja Šveitsi ühistranspordi näitajate võrdlus	34
Tabel 16. Ühistranspordi korralduse uus vastutuste jaotus RACI mudelis, Teenuste eesmärkide saavutamiseks	42
Tabel 17 ALT1: Tänapäevane haldusmudel, SWOT/PESTEL analüüs.....	46
Tabel 18 ALT2: piirkondlik haldusmudel, SWOT/PESTEL analüüs.....	49
Tabel 19 ALT3: Keskne haldusmudel, SWOT/PESTEL analüüs	53
Tabel 20. SWOT analüüsis tuvastatud asjaolude hulk alternatiivi kohta.....	56
Tabel 21. Alternatiivide riskianalüüsi tulemused ja kasutatud hindamisskaala	57
Tabel 22. Mõju eesmärkidele hindamise tulemus.....	57
Tabel 23. Alternatiivi rakendamise keerukuse hindamise tulemused.....	58
Tabel 24. Alternatiivide mõjuhindamise lõpptulemus.....	61
Tabel 25. Uue haldusmudeli rakendamise tegevuskava.....	65
Tabel 26 Intervjuudel ja seminaridel osalenud.....	75
Tabel 27 Ühistranspordiga seotud eesmärgid, mõõdikud ja sihttasemed riiklikes arengudokumentides...76	76
Tabel 28. Alternatiivide riskianalüüsi detailsed tulemused ja maandamistegevused.....	90
Tabel 29. Alternatiivide SWOT-PESTEL analüüsi kvantifitseeritud koondhindamise tulemus	92
Tabel 30. Alternatiiv 4 tuletamise alus	93

SISSEJUHATUS

Transpordi ja liikuvuse arengukava 2021–2035 ühistranspordi valdkonna **eesmärgiks on tõsta ühissõidukiga, jalgrattaga ja jalgsi liiklejate osakaal 55%-ni, sh linnapiirkondades 60%-ni**, tuues ühistransport inimestele lähemale (sidudes keskused tagamaaga), muutes kasutamise mugavamaks ning planeerides seda targemalt (sh tagades eri ühistranspordiliikide parema ühendamise ja koostoime). Arengukava eesmärkide saavutamise ning tulemuslikuma juhtimise perspektiivi transpordivaldkonna rahastamisel ja korraldamisel nähakse transpordiliikide ülesena. Ühistransporditeenuse kvaliteedi tõstmiseks soovitatakse arengukavas kaaluda ühistranspordikeskuste (edaspidi ÜTK) ja teiste korraldajate konsolideerimist üheks asutuseks.

Senine killustunud ühistranspordi korraldus, ebaselge rollijaotus ja erinevate osapoolte vahelise koostöö vähesus põhjustavad olukorra, kus **ühistranspordi areng ei vasta ühiskonna ootustele**. Viimastel aastatel on kulud ühistranspordikorraldamisele ning liinikilomeetrite arv oluliselt kasvanud, kuid sõitjate arv on endisel tasemel.

ÜTK-de võimekus on erinev, millest tulenevalt on Eesti piirkondliku **ühistranspordi korraldamine ebaühtlane**. Näiteks väiksemates ÜTK-des ei ole võimalik tagada kõiki vajalikke kompetentse vajalikul tasemel või puudub piisav ressurss, mistõttu jäävad ühistranspordi arendamisega seotud ülesanded (nt rongi- ja bussiliikluse sidumine, toimepiirkonnapõhise liinivõrgu kujundamine jne) soovitud määral täitmata.

Regionaal- ja Põllumajandusministeerium (edaspidi ReM või Hankija) poliitikakujundajana soovib valdkonna arengukava eesmärkidest tulenevalt üle vaadata tänase ebaühtlase võimekuse ja killustatud korraldusega bussiliikluse toimimismudeli Eestis ning eelduslikult olemasolevat süsteemi reformida.

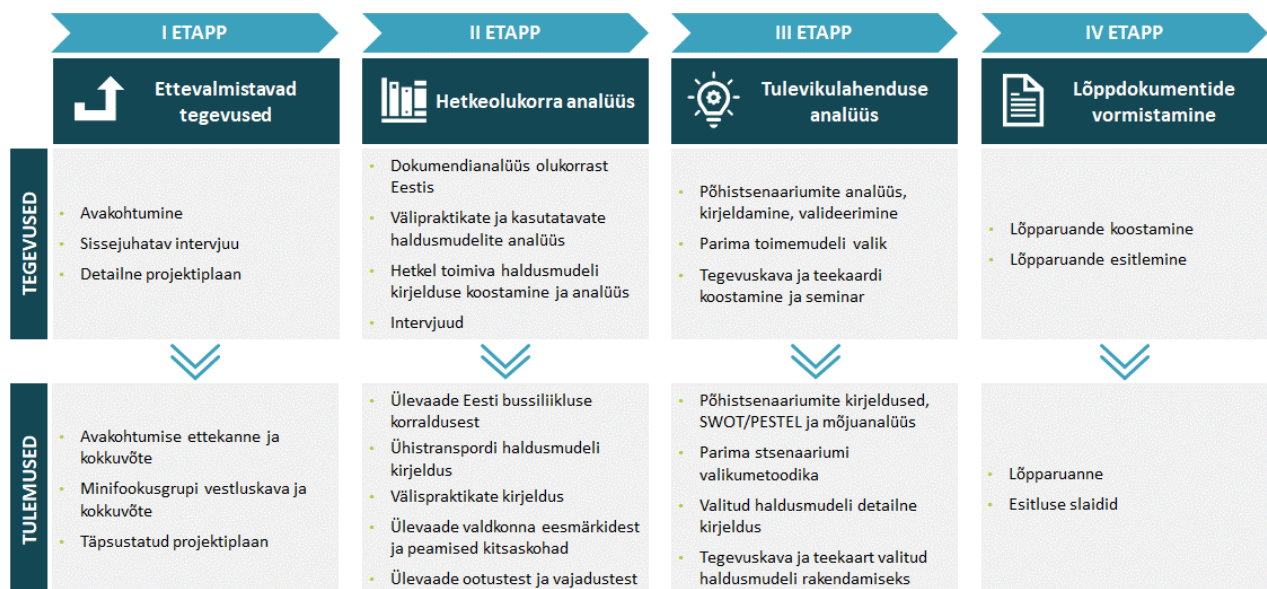
Käesoleva uuringu eesmärgiks on **pakkuda välja kõige jätkusuutlikum haldusmudel Eesti jaoks avaliku teenindamise lepingute (ATL) alusel toimiva bussiliikluse korraldamisel**, mis soodustab Eesti erinevate piirkondade ühtlast arengut, aidates tuua inimesi õppe- ja töökohtadele, teenustele ja vaba aja tegevustele lähemale ning vähendades seeläbi autoga liiklemise vajadust.

Selle jaoks analüüsiti kolme põhialternatiivi ühistranspordi korraldamiseks, mille hulgast valiti sobivaim lahendus ning koostati tegevuskava selle rakendamiseks.

METOODIKA

Lähtuvalt uuringu eesmärkidest, viidi analüüs ellu neljas etapis:

- Esimeses etapis toimus avakohtumine Tellijaga, tööplaani täpsustamine ning täpsustav intervjuu/minifookusgrupp Tellija esindajatega.
- Teises etapis viidi läbi uuring kaardistamiseks hetkeolukorda ning osapoolte ootusi ja vajadusi. Selleks teostati dokumendianalüüs, välispraktikate analüüs ning intervjuud osapooltega.
 - 4 fookusgrupi intervjuud ÜTK-dega, sh Saaremaa ja Hiiumaa vallavalitsusega.
 - 2 fookusgrupi intervjuud riigiasutuste esindajatega (Kliimaministeerium ja Transpordiamet).
 - 2 fookusgrupi intervjuud välispraktikate analüüsi raames.
 - Hetkeolukorra analüüsi tulemused koondati vahearuandeks.
- Kolmandas etapis analüüsiti kolme võimalikku haldusmodeli põhistsenaariumi. Stsenaariumite analüüsil kasutati SWOT ja PESTEL metoodikat.
 - Tulevikulahenduse visiooni loomiseks ja rollijaotuse täpsustamiseks viidi läbi tööseminar Tellija esindajatega.
 - Stsenaariumite analüüsi täpsustamiseks viidi ühistranspordi korraldamise osapooltega läbi 2 tööseminari, mille käigus koguti osalejatelt sisendit alternatiivide tugevuste, nõrkuste, võimaluste ja ohtude, aga ka analüüsitavate stsenaariumite mõjuanalüüsi kohta.
 - III etapi analüüsi koondtulemusi täpsustati Tellija esindajatega eraldi tööseminaril.
 - Suurima potentsiaaliga haldusmodeli kohta koostati tegevuskava ja teekaart.
- Neljandas etapis koostati lõpparuanne, anti Tellijale üle kõik projektiga seotud materjalid ja tutvustati uuringu tulemusi.



JOONIS 1 UURINGU LÄBIVIIMISE METOODIKA

MÕISTED JA LÜHENDID

ATL	Avaliku teenindamise leping
FOT/BAV	<i>Federal Office of Transport/Bundesamt für Verkehr</i> (Šveits)
KLIM	Kliimaministeerium
KOV	Kohalik omavalitsus
MTÜ	Mittetulundusühing
NTA	<i>National Transport Authority</i> (Iirimaa)
RET	Riigi dotatsioon ÜTK-dele, sh Saaremaa ja Hiiumaa vallavalitsusele ühistranspordi korraldamiseks
RIT	Riigi IT Keskus
REM	Regionaal- ja Põllumajandusministeerium
RTK	Riigi Tugiteenuste Keskus
TRAM	Transpordiamet
ÜT	Ühistransport
ÜTK	Ühistranspordikeskus

1. HETKEOLUKORRA ANALÜÜS

1.1.1. ÜHISTRANSPORDI LIIGID

Seaduse järgi on ühistransport tasuline sõitjate vedu, mida teostatakse eelkõige liiniveo, juhuveo või taksoveo korras, ning tasuline sõiduki ja selle haagise vedu laeva-, väikelaeva- ja parvlaevaliinidel¹. Lisaks transpordivahendile saab ühistransporti liigitada ka piirkonna järgi. Ühistransporti kasutab Eestis peamise liiklusvahendina kokku 19% elanikkonnast ehk ca 218 000 inimest². Allpool on toodud statistiline ülevaade ühistranspordi kasutatavusest ja rahulolust (vt Tabel 1).

Kohaliku omavalitsuse territooriumil pakutavat ühistransporti korraldab kohalik omavalitsus. Suurimad liinivõrgud on Tallinnas ja Tartus. Maakohtade omavalitsustes kasutatakse kohalikku ühistransporti eelkõige õpilaste sõidutamiseks või sotsiaalteenuste kättesaadavuse tagamiseks.

Piirkondlikku ühistransporti korraldab riik koos kohalike omavalitsustega ühistranspordikeskuste kaudu. Piirkondliku ühistranspordi eesmärk on tagada ühendus kõige olulisema tömbekeskusega, et inimesed saaksid seal tööl ja koolis käia ning pääsksid ligi sotsiaalteenustele.

Üleriigiline ühistransport toimib kommertsalustel, mis ühendab eelkõige tömbekeskuseid. Liinivõrk kujuneb vastavalt vedajate esitatud taotlustele, mida menetleb Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumi ühistranspordiosakond.

TABEL 1 EESTI PEAMISTE ÜHISTRANSPORDILIIKIDE KIRJELDUS

INDIKAATOR	ANDMED	MUU	RONG	BUSS	TRAMM/ TROLL	SÕIDUAUTOSID	
						2013	2022
Ühistranspordiliikide osakaal (%) ³	Sõitude arvu alusel, 2023	4%	4%	77%	15%	-	-
Reisijate arv ühistranspordiliigi kohta	miljonites, 2023. aastal ⁴	8,2	7,8	152	30	-	-
Peamine liikumisviis ⁵	Kõndimine	27%	-	-	-	-	-
	Jalg- või tõukeratas	6%	-	-	-	-	-
	Sõiduauto	59%	-	-	-	-	-
Sõiduautode arv ⁶	elaniku kohta	-	-	-	-	0,47	0,62
	kokku	-	-	-	-	628 565	849 294
	kasv 2013-2022	-	-	-	-		25%
Vastanute hinnangul	5-palli skaalal	väga rahul	üldiselt rahul	vahepeal, kuidas kunagi	pole eriti rahul	pole üldse rahul	
Rahulolu ühistranspordiga ⁷		13%	37%	14%	9%	6%	

Eesti elanike liikuvuse küsitlusuuring 2021, Statistikaamet

¹ Ühistranspordiseadus § 2

² Eesti elanike liikuvuse küsitlusuuring 2021

³ <https://www.stat.ee/et/uudised/moodunud-aastal-tehti-uhistranspordiga-198-miljonit-soitu>

⁴ <https://www.stat.ee/et/uudised/moodunud-aastal-tehti-uhistranspordiga-198-miljonit-soitu>

⁵ Eesti elanike liikuvuse küsitlusuuring 2021.

⁶ https://andmed.stat.ee/et/stat/majandus__transport__registreeritud-liiklusvahendid/TS32/table/tableViewLayout2

⁷ Eesti elanike liikuvuse küsitlusuuring 2021

Käesolevas analüüsis keskendutakse eelkõige piirkondlike ühistranspordikeskuste poolt osutatud **bussitranspordi** kui teenuse osutamise haldusmudeli analüüsile, kuid märgitakse ära ka bussitranspordi kokkupuutekohad teiste transpordiliikidega nende koostoime tagamise eesmärgist lähtuvalt.

1.1.2. EESMÄRGID

Ühistranspordi korraldamisega seonduvaid eesmärke ja sellele pandud ootusi võib iseloomustada nelja dimensiooniga: kasutajasõbralikkus, integreeritus, efektiivsus ja jätkusuutlikkus.

KASUTAJASÕBRALIKUS

Ühistranspordiseaduse⁸ järgi on üks kolmest ühistranspordi kavandamise ja korraldamise eesmärkidest: **soodustada ühissõidukite eeliskasutamist**, vähendades sellega transpordi negatiivset mõju keskkonnale ja sellest põhjustatud tervisekahjustusi ning aidates kaasa liiklusõnnetuste ja liiklusummikute ärahoidmisele. Teise eesmärgina sätestab seadus ka kohustuse ressursside kasutamise sotsiaalset ja majanduslikku otstarbekust arvestades **tagada ühistranspordi pakkumise vastavust nõudlusele**, mis tuleneb elanike ja nende eri sotsiaalsete gruppide, sealhulgas puuetega ja eakate inimeste, õpilaste ja üliõpilaste ning saarte ja väikesaarte elanike liikumisvajadusest;

Riiklike arengudokumentide eesmärgid ja mõõdikud puudutavad peamiselt ühistranspordi kasutatavust (sõitjate arv, liiklejate osakaal) ja vähesel määral ka ligipääsetavust. Ühistranspordiga seotud rahulolu on mõõdikuna mainitud Transpordi Programmis (2021-2024), samas Ühistranspordi programmis (2024–2027) rahulolu mõõdikuna välja toodud ei ole. Ühistranspordi korralduse taset/kvaliteeti samuti otseselt ei mõõdetata, küll aga on korraldamist eesmärgistatud, mis tähendab, et ühistranspordi eduka korraldamise tulemusel peaks kasvama ka ühistranspordi kasutatavus. **See siiski näitab, et strateegilisel tasemel ei ole REM ühistranspordi eesmärgistanud kasutaja seisukohalt vaadelduna: milles peab väljenduma kliendikeskus, millist teenust tahetakse pakkuda.**

Intervjuudes töid osapooled teenuse arendamise ja kvaliteedi tagamisega seoses välja **teenuste defineerimise** ja tervikhalduse vajaduse. See tähendab, et vajalik oleks:

- teenustaseme normide määratlemine;
- kvaliteedistandardi kehtestamine;
- ühistranspordi korraldamise nõudluse loogika ja tõmbekeskuste (liikuvusuuringute) alusel, mitte maakonna või muu regionaalse jaotuse piiridest lähtuvalt.

Intervjuudes nimetati ühistranspordi peamiseks eesmärgiks ligipääsu võimaldamist teenustele, mis mh sisaldab nii nõude- kui ka vajaduse ja tellimispõhist transporti. Toodi välja, et ühistranspordi võib pidada ka sotsiaalteenuseks, sest põhiline kasutaja on täna see, kellel puudub ligipääs teistele transpordiliikidele (nt isiklik sõiduauto). Seega on oluliseks eesmärgiks **teistele teenustele ligipääsu võimaldamine neile, kellel ilma ühistranspordita poleks see võimalik.**

INTEGREERITUS

Transpordi ja Liikuvuse Arengukavas (2021-2035) on ühistranspordi korraldus ka eraldiseisvalt välja toodud. Arengukava järgi on regionaalse liikuvuskorraldusega seotud tegevuste eesmärk **lihtsustada omavalitsuse ja maakondade piiride ülest liikuvust ja võimalusi ühendada eri liikumisviise** (aktiivsed liikumisviisid, rongid, bussid, trammid, parvlaevad jne), mis aitavad luua olukorra, kus eri ühistranspordiliigid ei konkureeri omavahel, vaid täiendavad üksteist ning pakuvad alternatiivi isiklikule sõiduautole⁹. Et ühistranspordi paremini korraldada, näeb arengukava ette välja töötada ühise ühistranspordi juhtimis-, finantseerimis- ja planeerimismudeli, mis aitab suurendada ühistranspordi konkurentsivõimet.

Transpordi ja liikuvuse arengukava järgi on ühistranspordiga seotud eesmärgivaldkondadeks:

⁸ <https://www.riigiteataja.ee/akt/130062023104?leiaKehtiv>

⁹ V.a kui tegemist on suure nõudlusega marsruudiga, kus konkurents parandab kvaliteeti ja hoiab teenuse hinda

- Efektiivselt ja kvaliteetselt korraldatud ühistransport
- Kõiki ühistranspordiliike hõlmav piletimüügisüsteem
- Innovatiivsed liikuvusteenused
- Transpordi ja liikuvuse riiklik korraldus

Eesmärgi täitmist mõõdetakse ühissõidukiga, jalgrattaga ja jalgsi liiklejate osakaalu järgi¹⁰

- Algtase(2021): 38,7%.
- Sihttase (2035): 55%, sh linnapiirkondades 60% (liikumisviiside modaalinihke mõõtmiseks).

EFEKTIIVSUS

Transpordi ja Liikuvuse Arengukavas (2021-2035) on ka puudutatud ÜTK-de võimaliku konsolideerimise ideed ühistranspordi korralduse parandamiseks. **Ühistransporditeenuse kvaliteedi parandamiseks tuleb kaaluda ühistranspordikeskuste (ÜTK) ja teiste ühistranspordikorraldajate liitmist ühtseteks organisatsioonideks.** Lisaks on praegused ÜTKd liiga väikesed, puudub tugipersonal ja inimvara ühtse ühistranspordisüsteemi arendamiseks. Ühendatud ÜTKde puhul on vajalik ka eraldi arendustegevuse rahastamine, mitte ainult opereerimise korraldamisega tegelemine.

Ühendatud ÜTK-de headeks näideteks on osapoolte hinnangul Põhja-Eesti ÜTK ja Pärnumaa ÜTK, kes tänu KOV-ide kokkulepetele ja koostööle on jõudnud kaugemale maakonna piiridest. Selline koostöö tagab suurema pädevuse¹¹, ressursside tagamise võimekuse, teenusekasutuse ja vahendite eraldamise ka n.ö pehmematele lahendustele (nt mudeldamise võimekus, innovaatilised teenused), proaktiivsus innovatsioonis, rahastuse leidmises.

Ühistranspordiseaduse seab ühistranspordi kavandamise ja korraldamise eesmärgiks ka vähendada ühiskonna sotsiaalseid ja majanduslikke kulutusi transpordile, energiale ja taristule.

JÄTKUSUUTLIKKUS

Intervjueeritute hinnangul ei ole ühistransporti käsitlevates arengudokumentides piisavalt hästi esile toodud seost teiste valdkondade eesmärkidega ja sellest tulenev valdkondade omavaheline mõju.¹² Intervjueeritud töid vastavalt eesmärgina välja vajaduse **tagada tasakaal ja kooskõla erinevate valdkondade eesmärkidega:**

- ettevõtluse, liikuvuse ja keskkonna valdkondade eesmärkide vahel,
- teenuse kättesaadavuse ja teenuseosutamise tõhususe vahel,
- teenuse kvaliteedi ja kulude kokkuhoiu vahel.

Teiste valdkondade arengud (nt tervishoiuteenuste reform, koolivõrgu reform) mõjutavad inimeste liikumist ja liikumisega seonduvaid vajadusi ning seeläbi omakorda ootusi ühistranspordi korraldusele. Eesmärkide analüüsist selgus, et peamisteks ühistranspordi edu mõõtvateks indikaatoriteks on ühelt poolt üldine ühistranspordi kasutajate hulk, aga ka ühistranspordiga tööl käivate inimeste hulk. Riiklikes arengudokumentides peetakse oluliseks ühtse piletimüügisüsteemi väljatöötamist, transpordiliikide integreeritust, aga ka keskkonnasõbralikkust. Samuti on kirjeldatud ühistranspordi juhtimismudeli võimalikku muutmist.

¹⁰ Vt Statistikaameti tabelit TT230 – hõivatud soo ja töökäimise viisi järgi.

¹¹ Siin on peetud silmas, et olemasolevaid kompetentse on võimalik kasutada paindlikumalt. Inimestel on võimalik spetsialiseeruda piirkondade või olemasolevate pädevuste põhised.

¹² Transpordi ja Liikuvuse arengukavas on ühistranspordi arengu juures toodud mitmel korral välja keskkonna-, kliima- ja energiatõhususe eesmärgid. Piletimüügi lahenduste väljatöötamise puhul on mainitud seotust turismivaldkonnaga

1.1.3. ÜLEVAADE ÜHISTRANSPORDI KORRALDUST PUUDUTAVATEST UURINGUTEST

KASUTAJASÕBRALIKKUS

Transpordiameti Eesti elanike liikuvuse küsitlusuuringu (2021)¹³ eesmärk oli kaardistada küsitluse teel Eesti erinevate elanike igapäevased liikuvusmustrid, kaardistada piirkondlikke, erinevate vanusegruppide ja sotsiaalmajandusliku taustaga leibkondade liikuvusmustrite erisusi ning liikumistega seotud kulusid. Kuna uuringuga selgitati Eestis esmakordselt liikumispäevikute metoodika abil välja **erinevate piirkondade elanike liikuvus**, on uuringu tulemused oluliseks lähtekohaks ka ühistranspordi juhtimismudeli analüüsile.

- Uuringu järgi kasutab ühistransporti Eestis 19% elanikkonnast ehk 218 800 inimest.
- “Väga rahul” või “üldiselt rahul” oma piirkonna ühistranspordiga on vastavalt 13% ja 37% põhiankeedile vastajatest. Seejuures keskmisest enam rahul on naised, 15-29-aastased, õpilased ja linnas elavad inimesed.
- Maakondade lõikes on rahulolu ühistranspordiga väga erinev. Silmnähtavalt rohkem on ühistranspordiga rahul Harju-, Pärnu-, ja Tartumaa elanikud ning veidi kõrgem on rahulolu Saare ja Ida-Viru maakondades. Ülejäänud maakondade vahel märkimisväärseid erinevusi ei esine.
- Auto kasutamise eelistena ühistranspordi ees on vastajad märkinud, et “Ühistranspordiga liikumine on liiga ajakulukas (64%), ühistransport ei sõida sinna, kuhu on vaja sõita (54%), liinide sõidugraafikud ei sobi liikumistega (41%) ja peatused ei asu sobilikus asukohas või minek on liiga ajakulukas (37%).
- KOV ja riik peaks elanike liikumiste korraldamisel 23% vastajate arvates soodustama pigem jalgsi ja jalgrattaga liikumist, 31% arvates pigem ühistransporti ning 7% arvates pigem sõiduautode kasutamist (ülejäanud on vastanud “raske öelda, kõike võrdset”).¹⁴

Käesoleva uuringu seisukohalt on kõnekas, et **rahulolu ühistranspordiga on maakondade lõikes küllaltki erinev**. See võib tähendada, et ühistranspordi tänase korralduse kvaliteet varieerub piirkonniti või erinevad kasutajate ootused. Samuti on üleüldine suhteliselt madal rahulolu ühistranspordiga indikaatoriks, et praegune teenus ja selle korraldamine vajavad parandamist. Näiteks kirjeldavad madalat rahulolu küllaltki hästi küsitlusele vastajate märgitud auto kasutamise eelised: liinide ja sõidugraafikute sobimatus, suur ajakulu ühistranspordiga liikumisel ja peatuste sobimatud asukohad.

INTEGREERITUS

Ühistranspordiseadus¹⁵ ei anna võimalust jaotada liine selgelt maakondlikeks ja kohalikeks liinideks ning **ei ole üheselt selge, millist liini peab korraldama ja rahastama riik piirkondliku ühistranspordikeskuse kaudu ning millist omavalitsus**. See on kaasa toonud olukorra, kus liinide jagunemine otsustatakse juhtumipõhiselt ning kohalike omavalitsusi koheldakse erinevalt.¹⁶ Seega on mõnedel omavalitsustel olnud võimalus oma elanike liikumist korraldada läbi piirkondliku ühistranspordi, samas kui teised on pidanud ise ühistransporti korraldama ja selle eest tasuma.

¹³ <https://www.transpordiamet.ee/EELU2021>

¹⁴ <https://www.transpordiamet.ee/EELU2021>

¹⁵ <https://www.riigiteataja.ee/akt/130062023104?leiaKehtiv>

¹⁶ <https://www.riigikontroll.ee/Suhtedavalikkusega/Pressiteated/tabid/168/ItemId/1311/amid/557/language/et-EE/Default.aspx>

EFEKTIIVSUS

Riigikontroll on oma analüüsis¹⁷ leidnud, et **bussitranspordi korralduse põhimõtted on üle Eesti üsna erinevad**. Korraldavate asutuste vastutus ja ülesanded pole ühetaoliselt välja kujunenud ning see tekitab põhjendamatu erisusi rahastamisel ja riigi kulutuste kasvu.

Audit¹⁸ näitas, et **seni ei ole selgelt kokku lepitud ühistranspordikeskuste rahastamise põhimõtteid ega ülesandeid, milleks riigieelarvest keskustele raha antakse ning kuidas raha säästlikult kasutada**. Seetõttu on ühistranspordikeskuste praktika toetuste kasutamisel ja kulud erinevad (vt ka Tabel 3, lk 17) ning mõnede maakondade bussitranspordi korraldamise eest maksab riik rohkem kui teiste maakondade bussitranspordi eest.

JÄTKUSUUTLIKKUS

Ühistranspordi korraldusega seotud kitsaskohti ja soovitusi nende ületamiseks on oma Transpordi ja Liikuvuse Arengukavale (2021-2023) tehtud sisendiuuringus välja toonud ka Rahvusvaheline Transpordifoorum (ITF/OECD). **Ühistranspordi korraldust puudutavate tähelepanekute seas on muuhulgas välja toodud:**

- Ühistransporditasude¹⁹ kaotamise tulemusena on tulud vähenenud ning ühistranspordi kasutajate arv pole suurenenud. Poliitika, mille eesmärk on suurendada võrdsust, muutes väiksema sissetulekuga inimestele ühistranspordi taskukohasemaks, pole olnud tulemuslik.
- Ühistranspordi ja maanteeskeemide hindamisel kasutatavaid meetodeid ja väärtusi on töötatud välja mõnevõrra süsteemilt.
- Transpordiliikide vahelise integratsiooni puudumine õõnestab ühelt transpordiliigilt teisele ülemineku eesmärkide saavutamist ja teenuste tõhusat pakkumist

Tänaste ühistranspordi korraldamist puudutavate **kitsaskohtade ületamiseks soovitatakse:**

- Teha analüüsi enne otsuste langetamist; suurendada transpordisüsteemi mudeldamise suutlikkust, et toetada poliitika kujundamist; jagada teavet saavutatud edu kohta lihtsasti mõistetavate tulemusnäitajate kaudu.
- Reformida asutuste struktuuri, mis on transpordipoliitika kujundamise alus; koondada strateegiline planeerimine ühte kohta, keskenduda tõhususstiimulitele ja toetada sõltumatust otsuste tegemisel.
- Rakendada laiemalt kasutusmaks ja reformida asutusi, et tagada hoolduse ja hangete tõhusus ning avada uusi võimalusi taristu rahastamiseks.
- Ühistranspord tuleks uuesti tasuliseks muuta, et tagada rahastamise stabiilsus ja võimaldada teha investeringuid teenuse kvaliteedi parandamiseks, mis on kasutajate arvu suurendamiseks hädavajalik.
- Võtta vastu integreeritud piletihindade süsteem ja parandada ühistranspordikeskuste vahelist kooskõlastust.

Sarnaseid probleeme on kirjeldatud ka Civitta Eesti AS koostatud Tallinna Regiooni Liikuvuse Ühendatud Planeerimis-, Juhtimis- Ja Finantseerimisanalüüs (2021)²⁰. Näiteks on Tallinna regiooni puhul välja toodud,

¹⁷

<https://www.riigikontroll.ee/Suhtedavalikkusega/Pressiteated/tabid/168/557GetPage/1/557Year/2021/ItemId/1311/amid/557/language/et-EE/Default.aspx>

¹⁸ <https://www.riigikontroll.ee/DesktopModules/DigiDetail/FileDownloader.aspx?AuditId=2521&FileId=14780>

¹⁹ Ehkki piletimüügitulu on kõige olulisem ja stabiilsem tuluallikas, ei suudeta enamikul juhtudel ühistranspordi tegevuskulud kunagi täielikult katta. Näiteks Londonis kaetakse piletimüügiga 65% tegevuskuludest ja Stockholmis 52%.

²⁰ Civitta Eesti AS (2021). Tallinna Regiooni Liikuvuse Ühendatud Planeerimis-, Juhtimis- Ja Finantseerimisanalüüs.

et vaatamata elanike arvu kasvule ning Tallinna elanike tasuta sõidu õigusele, ei ole ühistranspordi kasutajate arv oluliselt tõusnud ning autostumistrendi mõjutanud. Samuti peavad Tallinna regiooni osapooled tänase ühistranspordi juhtimiskorralduse suurimaks probleemiks killustatust — osapooli on palju, kuid terviku eest ei ole vastutust ühelgi asutusel. Killustatus on loonud olukorra, kus erinevad osapooled on loonud oma piletisüsteemid, hinnastamismudelid ja tariifid, mis muudab kasutajate vaates ühistranspordi kui terviku keeruliselt hoomatavaks.

1.2. EESTI ÜHISTRANSPORDI KORRALDUS

1.2.1. ROLLIJAOTUS

Kuni 1. jaanuarini 2018 korraldasid ATLi alusel Eesti maakonnaliinide ühistransporti maavalitsused ning 4 ühistranspordikeskust. Tulenevalt Vabariigi Valitsuse otsusest²¹ läksid maakondliku ühistranspordiga seotud ülesanded piirkondlikele ÜTKdele (tegutsevad MTÜ vormis), mille asutajateks ja liikmeteks on kohalikud omavalitsused ja riik. **Täna korraldab ATLi alusel piirkondlikku ühistransporti 9 ÜTKd ja 2 KOVi²².**

Seaduse järgi vastutavad ühistranspordi kavandamise ja korraldamise eest valla- ja linnavolikogu ning valla- ja linnavalitsus, Regionaal- ja Põllumajandusministeerium, Kliimaministeerium ning Vabariigi Valitsus, kaasates vajaduse korral omavalitsusüksuste liite, vedajaid ja vedajate ühendusi ning asutades piirkondlikke ühistranspordikeskusi.

Ühistranspordiseaduse järgi on **kohaliku omavalitsuse** (KOV) tähtsamateks ülesanneteks:

- suunata ja koordineerida ühistranspordi arengut, sh töötada välja ja viia ellu asjaomaseid arengukavasid,
- korraldada elanike liikumisvajaduse uuringuid, et selgitada välja nõudlus ühistranspordi järele ning eri liiki vedude korraldamise otstarbekus ja võimalused;
- kujundada valla või linna ühistranspordi liinivõrk ning kinnitada sõiduplaanid
- korraldada ühistranspordi taristu objektide planeerimist, rajamist, korrashoidu ja kasutamist
- sõlmida vedajatega avaliku teenindamise lepinguid ning korraldada riigihankeid vedajate leidmiseks avalikule liiniveole;
- kehtestada valla- või linnaliinide avaliku liiniveo sõidukilomeetri tariifid või sõidupiletihinnad;
- korraldada avaliku teenindamise lepingu alusel teostatava liiniveo rahastamist oma eelarvest ja muudest tulullikatest;
- tagada koos vedajatega ühistranspordi teenindustaseme normide järgimise, kui need on kehtestatud, ja piletite väljastamise korralduse ning korraldab piletikontrolli valla- või linnaliinidel;
- tagada sõitjatele vajaliku teabe olemasolu, sealhulgas teabe väljumisaegade, liiklusintervallide ja infotelefonide numbrite kohta valla- või linnaliinide peatuskohtades;

Intervjuude käigus töid osapooled, lisaks õigusaktides sätestatule KOV ülesannetena välja ka:

- korralduseks vajaliku kontaktide võrgustiku loomise ja haldamise;
- üleriigilise kommunikatsiooni ja sõnumite kohandamise kohalikus vaates sobivaks;
- koostöö teistega KOV-i piiri ületavate lahenduste ja tervikteekondade loomiseks.

Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumi Ühistranspordiseadusest tulenevad ülesanded:

²¹ Maavalitsuste tegevuse lõpetamisest tulenev Vabariigi Valitsuse seaduse ja teiste seaduste muutmise seadus. RT I, 04.07.2017

²² Saaremaa ja Hiiumaa korraldavad piirkondlikku ühistransporti iseseisvalt kohaliku omavalitsuse territooriumil ja ei ole seadusest tulenevaid ülesandeid ühistranspordikeskustele delegeerinud.

- maakondade ja üleriigilise ühistranspordi arengu koordineerimine;
- riigisisese ühistranspordipoliitika väljatöötamine ja elluviimine
- maakondlike ning üleriigiliste liikumisvajaduse ja ühistranspordiuuringute läbiviimine
- valla- ja linnaliinide ning kaugliinide võrguga seotud ühistranspordi liinivõrgu kujundamine
- liinilubade andmine ja sõiduplaanide kinnitamine bussiveoks maakonnaliinil, riigisisel kaugliinil ja rahvusvahelisel liinil;
- vedajaga avaliku teenindamise lepingute sõlmimine ja riigihangete korraldamine vedajate leidmiseks avalikule liiniveole;
- avaliku teenindamise lepingu alusel teostatava liiniveo rahastamine riigieelarvest, valla- ja linnavolikogude otsuste alusel nende eelarvetest ning ettevõtjate sihteraldistest;
- avaliku teenindamise lepingu alusel teostatava liiniveo sõidukilomeetri hinna või piletihinna kehtestamine
- järelevalve korraldamine kaug-, maakonna-, valla- ja linnaliiniveol sõlmitud avaliku teenindamise lepingute täitmise üle;
- Omavalitsuste ning piirkondlike ühistranspordikeskuste nõustamine ühistranspordi avaliku teenindamise lepingu koostamise, rakendamise ja liinivõrgu kujundamise teemal.

Kliimaministeeriumi ülesandeks on seaduse kohaselt töötada välja ja viia ellu rahvusvahelist ühistranspordipoliitikat ja korraldada järelevalvet tema sõlmitud avaliku teenindamise lepingute, halduslepingute ja seadusest tulenevate kohustuste täitmise üle.

Transpordiamet korraldab seadusest tulenevalt järelevalvet ühistranspordis Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumi antud liiniloo nõuete täitmise üle. Veel korraldab TRAM maakonnaliinide ja kaugliinide taristu objektide planeerimist ja haldamist ning võtab meetmeid ühissõidukitele soodusliiklusolude loomiseks.

Intervjueeritud osapooled nägid, lisaks õigusaktides toodule riigipoolsete ülesannetena ka:

- rahvusvaheliste nõuete jälgimist ja selle teadmise järgmistele tasanditele vahendamist;
- õigusnõu pakkumist osapooltele;
- keskkete infosüsteemide loomist ja haldamist:
 - ühtne piletisüsteem, mis võimaldaks reisijal sõita mitmes maakonnas;
 - riiklik piletiladu, kuhu saab teha päringuid.

Piirkondliku **ühistranspordikeskuse** seaduse järgne ülesanne on tagada elanikele ühistranspordikeskuse asutajate ettenähtud tegevuspiirkonnas, sõltumata selle territooriumi haldusjaotusest, soodsam ja majanduslikult tõhusam ühistransport, mille aluseks on ühtne liinivõrk, kooskõlastatud sõiduplaanid ning ühtne piletisüsteem. Piirkondlik ühistranspordikeskus ei või täita vedaja funktsioone. See tähendab, et piirkondlikke ühistranspordikeskusi on halduslepingu alusel volitatud täitma seadusega Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumile ning omavalitsusorganile nimetatud ülesandeid.

Intervjueeritute hinnangul on tänane rollijaotus loogiline, küll aga esineb vastutuse osas ebaselgusi. **Tänase mudeli tugevustena** toodi välja, et Ühistranspordikeskuste MTÜ vormis tegutsemine tagab, et MTÜ liikmetel on võrdne hääleõigus, mis toetab demokraatiat, võrdsustab võimalusi, et ka väiksema omavalitsuse hääle oleks kosta riigi ja suuremate linnade kõrval.²³ Samuti on piirkondlike ühistranspordikeskuste olemasoluga tagatud kohapealne kompetents, mis on vajalik kohaliku liinitöö korraldamiseks. Tugevusena toodi välja ka KOVide osalemine mudeli toimimises. Erinevalt ÜTKdest

²³ Kui vaadata tänaseid riiklike dotatsioone (ligi 90% ühistranspordi rahastusest), siis uuringu läbiviija hinnangul tasub arutleda, kas kõikide hääle peaks olema võrdne.

suhtlevad omavalitsused igapäevaselt piirkonna elanike ja organisatsioonidega ning seetõttu võimaldab KOVide osalemine kogukonna soove ja vajadusi arvesse võtta ja efektiivsemalt rahastustaotlusi läbi viia.

Tänase rollijaotuse puudusena toodi intervjuudes esile ühtse nägemuse puudumist ühistranspordi korraldamise ja selle definitsioonide osas. Paljud intervjuueeritud töid välja puuduliku eestvedamise, mistõttu on osapoolte ettepanekud jäänud tähelepanuta. Eraldi toodi esile puudused osapooltevahelises kommunikatsioonis, näiteks on riigipoolseid muudatusi vahel kommuniqueeritud ÜTKdele viimasel hetkel, mistõttu ei ole tagatud piisav aeg teenusemuudatuste juurutamiseks kohapeal (nt füüsiliselt esitatud info uuendamine, validaatoritele lisavõimaluste/muudatuste lisamine jmt, mis nõuab aega, ressursi). Samuti on riigi ootuste kommuniqueerimine ÜTKdele olnud intervjuueeritute hinnangul keeruline, kuna teenuse kvaliteedi osas puuduvad täna kokkulepitud standardid. Lisaks puudub mitmete intervjuueeritute hinnangul KOVidel piisav omanikutunne tervikteenuse osas: vabatahtlik koostöö ei ole ennast õigustanud ja valmisolek panustada piirkonna ülesesesse transporti on madal. Ja siinkohal ei ole probleemiks tihti tahte puudumine vaid pigem ebaselgus rahastuse osas.

Olulise probleemkohana toodi intervjuul esile paindumatus liinide loomisel (maakonna, valla jne) ja eri transpordiliikide kokku toomisel. Intervjuueeritute arvates ei võimalda praegusel kujul liinide seaduses eristamine pakkuda paindlikku, efektiivset ja terviklahendusi toetavat liinivõrku.

1.2.2. RAHASTAMINE

Piirkondliku ühistranspordi kulusid saab jagada kaheks: otsesed teenuse osutamise kulud (vedajatele makstav tasu) ja ÜTK korralduskulud²⁴. Teenuse osutamise kulude arvestuse aluseks on **vedaja pakkumuses esitatud läbisõidutariifi (liinikilomeetri) maksumus**, mida muudetakse lepingu kehtivusaja vältel juhul, kui muutub tarbijahinnaindeks (THI). Korralduskulude poolelt katab riik läbi Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumi selle osa, mida KOVid oma eelarvest ei kata. 2023. aasta seisuga moodustab riigi dotatsiooni osakaal ÜTKde korralduskuludest ca. 90% (vt Tabel 2). **Korralduskulude arvestuse alused on seejuures halduslepingus reguleerimata**, lähtutakse aastatetagusest kokkulepest rahastada ka korralduskulusid läbi liinikilomeetrite.

TABEL 2 ÜTKDE KORRALDUSKULUD AASTAL 2022

NÄITAJA	KOKKU (EURO)
RET kulu ÜTKdele, sh Hiiumaa ja Saaremaa KOVidele ühistranspordi korraldamiseks	1 166 513
RET kulu ÜTKdele, sh Hiiumaa ja Saaremaa KOVidele: tegelik perioodi toetus vastavalt tekkinud kuludele, sh projektid	3 662 281
RET kulu ÜTKdele, sh Hiiumaa ja Saaremaa KOVidele kokku	4 828 794
KOV eelarvete kulu ühistranspordi korraldamiseks	427 436

Allikas: ÜTKde aasta-aruanded

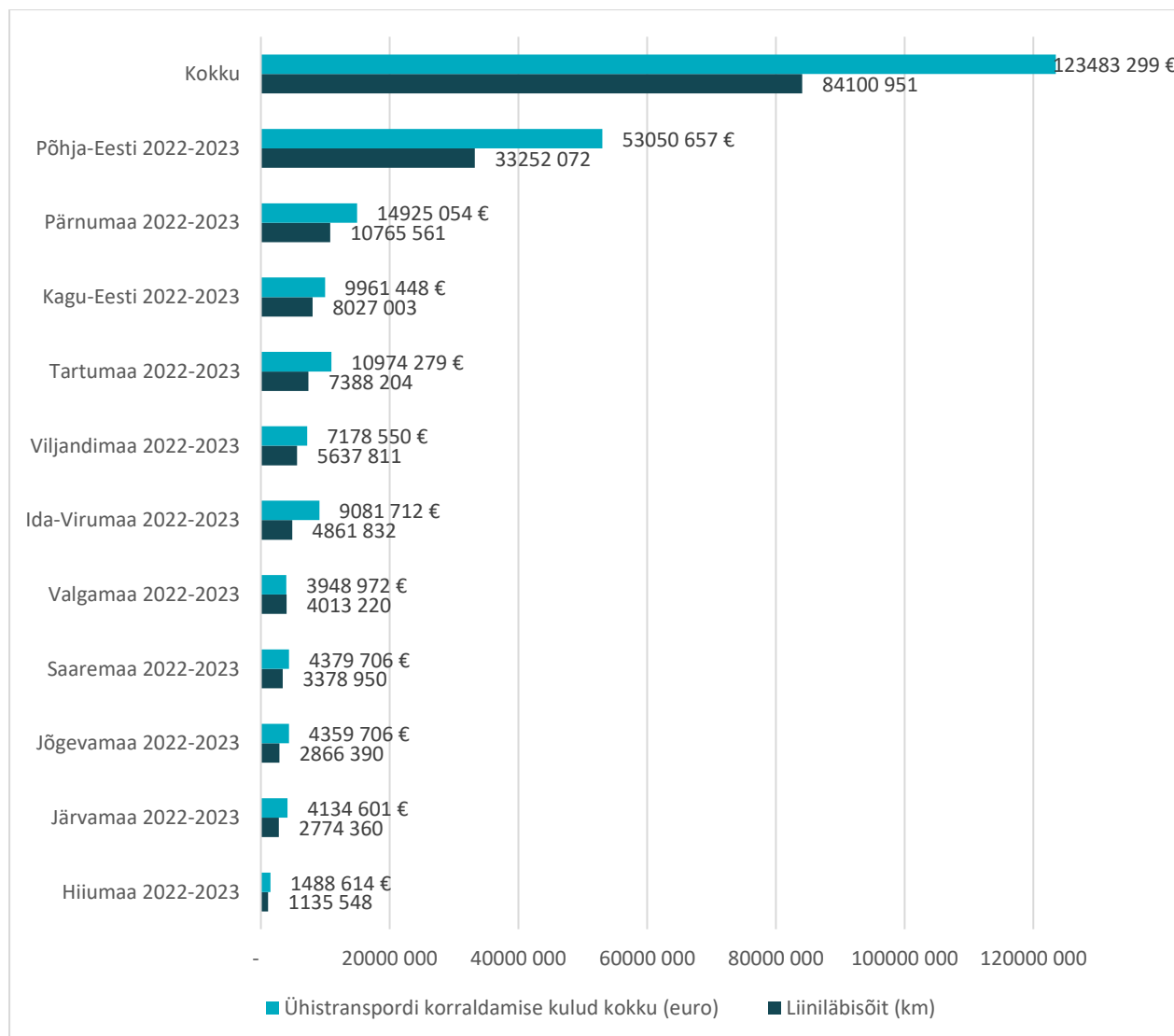
Intervjuueeritute hinnangul tagab vedajatega sõlmitud lepingute taga olev riiklik rahastus ka kriisiolukorras ühistranspordi toimimise ja liinivõrgu stabiilsuse, hoolimata kulude kasvust ja kütusehindade kõikumisest. Samas saab välja tuua, et **riiklike ressursside eraldamine ei ole seotud riiklikes arengukavades seatud eesmärkidega** - praeguste vahenditega ei ole võimalik ühistranspordi kasutamist märkimisväärselt kasvatada ning riigipoolse eraldise suurendamine parema teenuse pakkumiseks on võimalik ainult läbi teenuse mahu suurendamise, mille järgi sisuliselt aga alati vajadust ei ole. Samuti võib arutleda, mille jaoks täpsemalt täna riik ikkagi ÜTK-le korralduskulusid eraldab – riigi ja ÜTK vaheline haldusleping küll loetleb kõikide osapoolte õigus ja kohustused, samas annab võimaluse ÜTK-le ka osade kohustuste täitmisest

²⁴ Korralduskulud hõlmavad ÜTK-de projekti-, majandamis- ja palgakulusid.

loobuda, kui selleks vahendeid ei eraldada. Seda asjaolu saab näha ühe põhjusena, miks ühistranspordi kui teenuse juhtimist tajutakse intervjueritud ühistranspordikeskuste esindajate sõnul ülemäära Exceli-põhisena (fookus enam efektiivsusel mitte teenuse sisul), seda enam, et ühistranspordi teenuse kvaliteedi osas kriteeriume riik kirjeldanud ei ole.

ÜTKd on erineva suurusega nii oma eelarve, busside ja liinide arvu kui ka sõidetavate liinikilomeetrite osas. Näiteks ühistranspordi korraldamise kulude poolest on Põhja-Eesti ÜTK eelarve üle 30 korra suurem Hiiumaa kuludest (vt Joonis 2). Kulud sõitjate (sõitude) arvu kohta on Põhja-Eestis võrreldes Hiiumaaga ca poole madalamad, samas kui kulud liinikilomeetrile on veidi kõrgemad (Põhja-Eestis 1,6 ja Hiiumaal 1,31 eurot) (vt Tabel 4).

JOONIS 2 LIINILÄBISÕIT (KM) JA ÜT KORRALDUSKULUD (EURO) PIIRKONDADE KAUPA, 2022-2023 I-III



Samuti esinevad märkimisväärsed erinevused liinikilomeetri teenindamiseks kuluva summa osas (ÜT korralduskulu): kui Valgamaal on selleks 0,98 eurot, siis Ida-Virumaal on vastavaks näitajaks 1,87 eurot (vt Tabel 3). Kui vaadata kulusid sõitjate (sõitude) arvu kohta, saab allolevas tabelis nähtuvate andmete põhjal öelda, et suuremad ÜTK-d on oma tegevuses mõnevõrra kuluefektiivsemad. Kui võtta efektiivsuse aluseks kulud liinikilomeetrile, siis sellist järeldust teha ei saa. Küll aga tuleb silmas pida, et piirkonniti erinevad oluliselt tõmbekeskuste kaugused, asustustihedus ja inimeste liikumisvõimalused ja -eelistused.

TABEL 3 LIINILÄBISÕIT, ÜT KORRALDUSKULUD, KULUD LIINIKILOMEETRI KOHTA, SÕITJATE (SÕITUDE) ARV JA KULUD SÕITJATE (SÕITUDE) KOHTA PIIRKONDADE KAUPA, 2022-2023 I-III

PIIRKOND	ÜHISTRANSPOORDI KORRALDAMISE KULUD KOKKU (EURO)	LIINILÄBISÕIT (KM)	KULUD/LKM (EURO)	SÕITJATE (SÕITUDE) ARV (IN)	KULUD/SÕITJATE (SÕITUDE) ARV (EURO)
Hiiumaa	1 488 614	1 135 548	1,31	241 729	6,16
Järvamaa	4 134 601	2 774 360	1,49	904 967	4,57
Jõgevamaa	4 359 706	2 866 390	1,52	742 340	5,87
Saaremaa	4 379 706	3 378 950	1,30	1 009 275	4,34
Valgamaa	3 948 972	4 013 220	0,98	1 175 937	3,36
Ida-Virumaa	9 081 712	4 861 832	1,87	4 019 968	2,26
Viljandimaa	7 178 550	5 637 811	1,27	3 008 932	2,39
Tartumaa	10 974 279	7 388 204	1,49	3 693 367	2,97
Kagu-Eesti	9 961 448	8 027 003	1,24	2 565 733	3,88
Pärnumaa	14 925 054	10 765 561	1,39	4 606 974	3,24
Põhja-Eesti	53 050 657	33 252 072	1,60	17 116 935	3,10
Kokku	123 483 299	84 100 951	1,47 (aritm keskmine) 1,39 (mediaan)	39 086 157	3,16 (aritm keskmine) 3,3 (mediaan)

Erinevused esinevad ka ühe sõitja poolt läbitud kilomeetrites ja busside keskmises täituvuses. Tabel 4 selgub, et suurim keskmine täituvus on Valgamaal (24%) ja Saaremaal (23%) ning madalaim keskmine täituvus on Pärnu- ja Jõgevamaal (6%). Ühe sõitja poolt läbitud kilomeetrite puhul on madalaim näitaja Jõgevamaal (6,6km), samas kui Valgamaal läbib sõitja keskmiselt 33,7 km. Erinevuse põhjuseks on ühelt poolt piirkondlikud eripärad (näiteks keskuse kaugus maakonnapiiridest), aga ka tõenäoliselt ka põhimõtete erinevused, millest lähtutakse liinide planeerimisel.

TABEL 4 KESKMINE TÄITUVUS, ÜHE SÕITJA POOLT LÄBITUD KILOMEETRID, LIINIDE JA BUSSIDE ARV PIIRKONDADE KAUPA, 2023 III

PIIRKOND	KESKMINE TÄITUVUS (IN.BUSSIS)	ÜHE SÕITJA POOLT LÄBITUD KM-D (KM)	LIINIDE ARV (TK)	BUSSIDE ARV (TK)
Hiiumaa 2023 III	11%	12,5	62	13
Ida-Virumaa 2023 III	19%	16,3	57	36
Jõgevamaa 2023 III	6%	6,6	177	32
Järvamaa 2023 III	10%	13,3	23	18
Kagu-Eesti 2023 III	15%	13,3	280	71
Põhja-Eesti 2023 III	15%	16,4	252	259
Pärnumaa 2023 III	6%	10,9	108	73
Saaremaa 2023 III	23%	26,4	116	31
Tartumaa 2023 III	18%	17,0	324	63

Valgamaa 2023 III	24%	33,7	123	33
Viljandimaa 2023 III	17%	14,5	111	51

Aasta-aruanne test põhinev info näitab, et ÜTKd on oma rahastuselt ja mastaapidelt (reisijate/liinikilomeetrite arv) väga erinevad. Samuti esinevad märkimisväärsed erinevused efektiivsusnäitajates. Siiski ei järeldu analüüsist seda, kas mõni ÜTK tegutseb efektiivsemalt kui teised, sest ühistransporti korraldatakse erinevates tingimustes, sest teenuste hinnad kujunevad vedajatele suunatud riigihangetes.

1.2.3. TÄNANE ÜHISTRANSPORDI JUHTIMISMUDEL

Tänase juhtimismudeli kirjeldamiseks uuriti ühistranspordi korralduse osapoolte (riik, kohalik omavalitsus ja ühistranspordikeskus) nägemust ja kaardistati ülesannete jaotus.

Haldusmudeliga seotud osapoolte ootuste, vajaduste ja hinnangute tuvastamiseks viidi läbi kokku 6 intervjuud: 3 intervjuud kokku kõigi ÜTK-de esindajatega, 1 intervjuu Saaremaa ja Hiiumaa KOVidega ning 2 intervjuud (1+1) TRAM ja KLIM esindajatega.

Osapooltelt uuriti, kuidas nad defineerivad ühistransporti ja selle korraldust üldse, millisena näevad osapoolte rolle ja vastutusi selles, mida peavad valdkonna peamiseks eesmärgiks ja millist tulevikuvisioni näevad ning kuidas hindavad valdkonna seisundit ja toimimise kvaliteeti. (vt koondit sellest Tabel 5)

Intervjuudest saadud sisend on käsitletud küsimuste kaupa täpsemalt ja kahes osas toodud lisades: osapoolte ootused haldusmudelile (vt täpsemalt Lisa 4.1) ja arusaam tänasest arenguvajadust (vt täpsemalt Lisa 4.2).

Intervjuude tulemusena selgunud ühisosa ja erinevused osapoolte hinnangutes ja arusaamades on aluseks haldusmudeli tulevikulahenduse alternatiivide hindamisel.

TABEL 5. OSAPOOLTE INTERVJUUDE ENAM ESINENUD SEISUKOHAD ÜHISTRANSPORDI KORRALDUSE OSAS

INTERVJUUDES SELGUNUD, OSAPOOLE VALDAV KÄSITLUS/LÄHENEMINE/ARUSAAM				
TEEMAKÄSITLUS TÄHENDAB		ASUTUSTE HINNANGUL:	ÜTK-DE HINNANGUL:	KOV-IDE HINNANGUL:
Definitsioon	ühistransport on:	kasutaja eesmärgi toetavate liikumise võimaluste tagaja, teiste valdkondade mõjutaja, avaliku huviga teenus	teiste valdkondade võimaldaja, elutähtis teenus, sotsiaalteenus	teiste valdkondade võimaldaja, elutähtis teenus, sotsiaalteenus
	ühistranspordi korraldus on:	tehniliste tegevuste teostamine, arengu tagamise korraldamine	võimalikult efektiivse ja inimeste vajadustega arvestava liinivõrgustiku tagamine	võimalikult efektiivse ja inimeste vajadustega arvestava liinivõrgustiku tagamine
	vajalikud korraldamise kompetentsid on:	kõik korraldamise kompetentsid	vaid põhirolli täitmist toetavad, kasutajale parima teenuse tagamiseks vajalikud	kõik korraldamise kompetentsid
Lahendatav probleem peaks olema	rahastuse osas:	vähene mõju rahastuse kasutamise üle	vähene rahastus	ebakindlus rahastuses
	hangete/lepingute osas:	efektiivsuse tagamine	võrdsete võimaluste tagamine ja ühistranspordi korraldajate võrdne kohtlemine	toimekindluse tagamine

INTERVJUJUES SELGUNUD, OSAPOOLE VALDAV KÄSITLUS/LÄHENEMINE/ARUSAAM				
TEEMAKÄSITLUS TÄHENDAB		ASUTUSTE HINNANGUL:	ÜTK-DE HINNANGUL:	KOV-IDE HINNANGUL:
	kvaliteedi osas:	ebäühtlane kvaliteet	teenustasemete ja standardite puudumine	teenustasemete ja standardite puudumine
	teenuste osas:	ebäühtlane pakkumine piirkonniti	paindliku teenuseosutamise piirangud	stabiilse teenuseosutamise piirangud
Osapoole vastutusalala mõistes	on asutus:	rahastaja, eestvedaja, järelevalve teostaja	rahastaja, eestvedaja	rahastaja, eestvedaja
	on ÜTK:	kohaliku reisija tegelikke vajadusi arvestava (sh halduspiire ületava) teenuse pakkuja	järelevalve teostaja, teenuse omanik	järelevalve teostaja, teenuse omanik
	on KOV:	kohaliku vaate tundja, kaasrahastaja	kohaliku vaate tundja, kaasrahastaja	kohaliku vaate tundja, riigi vaate vahendaja, kaasrahastaja
Haldusmudeli muudatusega paraneb:		tervikteenuste arendamine	kohalike huvidega arvestamine	erisustega arvestamine
Muudatusega seonduv oht on:		muudatustega mitte kaasa tulemine, muudatuse vajaduse mitte mõistmine	teenuste kaugenemine kasutaja vajadustest, tõhususe "tunnelnägumine"	teenuste kaugenemine kasutaja vajadustest, tõhususe "tunnelnägumine"
Riigi peamine eesmärk ühistranspordi korraldamisel on:		tasakaalu tagamine erinevate eesmärkide ja huvide vahel	teenuste defineerimine ja tervikhalduse korraldamine	stabiilsuse tagamine ühistranspordi korralduses
Muudatuse võimalik kasu on:		efektiivsuse ja tulemuslikkuse kasv	teenuse kvaliteedi tõus ning teenuste pakkumise ja mitmekülgse suurenemine	teenuse kvaliteedi tõus ning teenuste pakkumise ja mitmekülgse suurenemine

Tänase ühistranspordi haldusmudeliga seonduvate vastutuste kirjeldamiseks hinnati osapooltele pandud ülesandeid. Mudeli koostamisel võeti aluseks dokumendianalüüsist ja intervjuudelt kogutud info. Valdonna ja vastavate teenuste eesmärkide täitmiseks vajalike ülesannete alane vastutus kaardistati RACI²⁵ mudeli abil. Vastutavateks rollideks loeti ministeeriumeid ja allasutusi (RIIK), kohalikke omavalitsusi (KOV) ja ühistranspordikeskusi (ÜTK).

Vastutusmaatriksi abil on määratletud iga osapoole rollid ühistranspordi pakkumisel, sh mis tegevuste puhul on osapool tegevuse teostaja (R), mis juhul tegevuse eest vastutaja (A) ning millistel juhtudel nõustaja (C) või informeeritav (I). Tugitegevused (nt kommunikatsioon) ei ole eraldi ülesannetena välja toodud. Juhul kui kohustuse täitmine on delegeeritud (nt KOV ülesannet täidab tegelikult ÜTK), on

²⁵ RACI mudel kirjeldab vastutusi ülesannete täitmisel, kusjuures vastutus määratakse rollile, mitte isikule. Vastutused on aktiivsed (A-accountable-otsustaja, R-responsible- teostaja) ja passiivsed (C-consulted-kaasatav, I-informed-teavitatav). Aktiivsed vastutused ei saa esineda dubleerivalt sama ülesande lõikes, passiivsed rollid aga saavad. Kui otsustaja on ühtlasi ka ülesande teostaja, siis käesolevas analüüsis märgitakse talle ainult Otsustaja roll.

kohustatud osapoolle märgitud tabelis A ja delegeeritud täitjale R. Mudel kirjeldab bussiliikluse korraldust ja jätab välja muud transpordiliigid. Vt Tabel 6

TABEL 6. ÜHISTRANSPORDI KORRALDUSE TÄNANE VASTUTUSTE JAOTUS

ÜLESANNE	SELGITUS	ÜTK	KOV	RIIK	SISSEOSTETAV TEENUS
ÜT üleriigilise arengu planeerimine	ühistranspordi üldiste arengusuundade määramine, eesmärkide seadmine ning arengukavade ja rakendusplaanide koostamine transpordiliikide üleselt, arvestades nende koostoime võimalusi	C	C	R/A	
Ühistranspordi piirkondliku arengu planeerimine		R	A	A	
Õiguslik regulatsioon	valdkonda reguleeritave õigusaktide väljatöötamine	C	C	R/A	
Valdkonna uuringute tegemine	Sii tegevuse alla kuuluvad nii valdkondlike uuringute tegemine, nt liikuvusanalüüsid ja -mudelid, aga ka rahulolu-uuringute teostamine (kasutajate tagasiside kogumine, selle analüüs, parendustegevused).	R	A	A	
Liinivõrgu ja teenuse kujundamine	analüüs kust, kuhu ja millises mahus tuleb ÜT teenust osutada, sh: -toimub reisijate tegelikust vajadusest lähtuva teenuse kujundamine; -toimub terviklik transpordiliigi valik; -koostöö teiste ÜTKdega	R	A	A	
Liinitöö analüüs	analüüs teenuse kvaliteedi hindamiseks (kõrvalekalde marsruudist, sõiduplaanist, peatustest jne), operatiivne reageerimine, olukordade lahendamine.	R	A	I	
Liinilubade menetlemine ja andmine		C	R	R	
Taksolubade menetlemine		R	A		
Sõiduplaanide koostamine, kinnitamine	Sõiduaegade planeerimine ja kinnitamine, arvestades reisijate vajadusi (nt et koolilapsed jõuaksid õigeaegselt kooli ja inimesed rongi väljumise ajaks peatusesse)	R	A	C I	R
Vedajate leidmine ja lepingute sõlmimine		R	A		C
Järelevalve korraldamine	piletikontroll, aga ka lepingutingimuste täitmise üle	R	A	R/A	

ÜLESANNE	SELGITUS	ÜTK	KOV	RIIK	SISSEOSTETAV TEENUS
teiste transpordiliikidega koostoimelise ÜT kujundamine	läbirääkimine ja kommunikatsioon nt Elroniga, et rongi- ja bussiajad ühendada -tagatud on efektiivsus (liinivõrgu dubleerimise vähendamine, erinevate transpordiliikide omavahelise konkureerimise kaotamine ning nende koostoime tagamine); Kui rongiliikluse toimivuses on takistused (nt remonttööd raudteel), siis koostööd Elroniga leidmaks asendusbussid. - Elroni korraldada	R	C	R/A	
Piletisüsteemi korraldamine	tariifisüsteemide alternatiivide analüüs, sobiliku valik, kirjeldamine keskkondade ja viiside tagamine, kuidas/kust reisijad saavad pileteid osta	R	A	C	R
Teabe kättesaadavuse korraldamine	informatsioon ÜT kohta, sh peatused, väljumised, piletihinnad, erakorralised teated (muudatused graafikutes jms)	R	A	A	R
Piletite müük	Piletimüügi teenuse osutamine	R	A		R
Koostöö taristu korraldamiseks	bussipeatuste tagamine - peatuste hooldus		R	A	
Organisatoorse võimekuse tagamine	vajalike spetsialistide leidmine ja arendamine optimaalse personali hulga tagamine	R	A	R	
Piletihindade kehtestamine	kokkulepped pileti hindade osas	R		A	R
ÜT korralduse rahastamine	ÜTK-de ülalhoiu kulud, sh personalikulu, majandamiskulu	R	A	A	
ÜT kui teenuse osutamise rahastamine	Finantseering vedajatega lepingute sõlmimiseks, et saaks teenust pakkuda	R	A	A	

Vastutuse jaotuse analüüsist selgus, et ülesanded ei ole selgelt defineeritud rollijaotus erinevate ülesannete täitmisel ei ole üheselt lahti mõtestatud. Näiteks ühistranspordi piirkondliku arengu planeerimisel on elluvijaks ÜTK: samas puudub teenusel üleriiklik standard, mis tähendab, et ÜTKd arendavad teenust oma piirkonnas hetkel oma parima äranägemise järgi. Samuti ei ole tehtud erisust üleriigiliste (vastutajaks riik) ja kohalike tasandi ülesannete vahel (vastutajaks ÜTK/KOV).

1.3. VÄLISPRAKTIKATE ANALÜÜS

Välispraktikate analüüsis vaadeldi põhjalikumalt Šveitsi ja Iirimaa ühistranspordi korraldust. Välisriikide ühistranspordi juhtimismudelite analüüsi peamiseks eesmärgiks oli **otsida häid näiteid, mida oleks potentsiaalselt võimalik ka Eesti ühistranspordi haldusmudelil rakendada**. Eesmärk ei olnud leida mudelit, mida üks-ühele Eestisse üle võtta, sest riigid erinevad tugevalt nii riigikorralduse, kui rahastusmahu osas. Kummagi riigi puhul viidi läbi dokumendianalüüs, lisaks viidi läbi fookusgrupi intervjuud riigi esindajatega.

1.3.1. IIRIMAA

Iirimaa rahvaarv on umbes 5 miljonit ning võrreldes Eestiga on see tihedamalt asustatud, kuna rahvastikutihedus on 73,3 elanikku km² kohta (Eestis vastav näitaja 29,3). Iirimaal on 31 kohalikku omavalitsust.

TABEL 7 IIRIMAA PÕHINÄITAJAD

RAHVASTIK ²⁶	5 060 004
KOHALIKE OMAVALITSUSTE ARV ²⁷	31
PINDALA (KM ²) ²⁸	68 655
RAHVASTIKU TIHEDUS (IN/KM ²) ²⁹	73,3

Reiside arvu alusel oli Iirimaal, 2021. aastal **enim kasutatud transpordiliigiks auto** (70,7%). Viimase 8 aasta jooksul on autode arv inimese kohta kasvanud 3%; praegu on arvuks 0,44. Seega, sisuliselt omab Iirimaal autot iga teine inimene. Reiside arvu alusel populaarsuselt järgmine transpordiliik oli kõndimine (16,9%). Võrreldes pandeemiaeelse perioodiga aastal 2019 on ka kõndimise populaarsus kasvanud - 4% võrra. Vaid 5,5% liikumistest tehakse ühistranspordiga. Ühistranspordiliikidest on buss aga enam kasutatud. 76% kõigist ühistranspordi reisidest võeti ette bussiga; 2021. aastal kasutati bussiteenust umbes 119 miljoni reisi tarbeks. Rongi ja trammi populaarsus oli suhteliselt sarnane. Vastavalt 11% ja 12% reisidest. Peale juba mainitud transpordiliikide rakendatakse Iirimaal veel lennutransporti ning parvlaevu. Kokku on Iirimaal 5 rahvusvahelist lennujaama ning 15 väiksemat piirkondlikku lennujaama. Lennureisijate koguarv 2021. aastal oli 9,1 miljonit³⁰.

Ühistranspordiga rahulolu väljaselgitamiseks korraldab riiklik transpordiamet iga-aastaseid kodanikuküsitlusi. Näiteks olid 2022. aastal vastanutest 82% ühistranspordiga üldiselt väga või üsna rahul ning 90% olid viimase reisiga väga või üsna rahul.

TABEL 8 IIRIMAA PEAMISTE ÜHISTRANSPOORDILIIKIDE KIRJELDUS

INDIKAATOR	ANDMED
Ühistranspordiliikide osakaal (%) reisijate arvu alusel	Rong – 11% Buss – 76% Praam – 1%

²⁶ https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/demo_pjan__custom_8544255/default/table?lang=en

²⁷ <https://www.citizensinformation.ie/en/government-in-ireland/how-government-works/local-and-regional-government/functions-of-local-authorities/#:~:text=Ireland%20has%2031%20local%20authorities,Housing>

²⁸ https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/REG_AREA3__custom_8544284/default/table?lang=en

²⁹ <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00003/default/table?lang=ne>

³⁰ <https://www.cso.ie/en/releasesandpublications/ep/p-tranom/transportomnibus2021/>

	Tramm – 12%
Reisijate arv ühistranspordiliigi kohta (miljonites, 2021. aastal) ³¹	Rong – 17,4 Buss – 119 Praam – 1,0 Tramm – 19,5
Reise arv elaniku kohta (2020) ³²	Buss – 24,2 Rong – 3,6
Kõndimine (% liiklusest)	16,9%
Jalgrattasõit (% liiklusest)	2,2%
Sõiduautode kasutajad (osakaal % liiklusest, reise arv) ³³	70,7%
Sõiduautode arv elaniku kohta ³⁴	0,44 (kasv 8 aasta jooksul 3%)
- kasv 2013-2021	0,41 2021 – kokku 2,2 mln 2013 – kokku 1,9 mln
Rahulolu ühistranspordiga ^{35, 36}	Riikliku Transpordiameti korraldatud iga-aastased rahulolu-uuringud. Igapäevaselt kasutas 2022. aastal ühistransporti 37% vastanuist. 30% vastanuist kasutas ühistransporti kahel kuni neljal päeval nädalas. Üldise rahulolu näitaja alusel oli 82% vastanuist ühistranspordiga väga või üsna rahul.

liri ühistranspordisüsteem on tsentraliseeritud, seega **enamik kohustusi lasub riigil** - riiklik transpordiamet (NTA) vastutab planeerimise, infrastruktuuri arendamise, piletisüsteemi ja tariifide kehtestamise, võrkude määratlemise ja integreerimise eest erinevate transpordiliikide vahel, jne. liri transpordisüsteemis on kaht liiki ühistransporditeenuste lepinguid: otselepingud, mis tähendab, et leping sõlmitakse ilma võistleva pakkumismenetluseta ning võistlevad hankelepingud, mis tähendab, et leping sõlmitakse võistleva pakkumismenetluse³⁷ tulemusel. Otselepingud on sõlmitud kolme ettevõttega – Dublin Bus (Dublini suurlinna piirkonna bussiteenused), Bus Éireann (suur- ja väikelinna ning piirkondlikud bussiteenused väljaspool Dublinit) ja Iarnród Éireann (riiklikud raudteeteenused). Kõik eelmainitud ettevõtted kuuluvad riigiettevõttele Córas Iompair Éireann (CIÉ).³⁸ CIÉ on lirimaa suurim ühistransporditeenuste pakkuja.

NTA vastutab ka litsentside ning lubade väljastamise eest teistele teenusepakkujatele. Seetõttu on olukordi, kus litsentseeritud teenusepakkujad võivad avaliku teenuse osutajatega konkureerida, kuna litsentseeritud teenusepakkujaid on keerulisem ühte ühistranspordipaketti kaasata. Teisalt ei vastuta NTA ühistranspordi

³¹ <https://www.cso.ie/en/releasesandpublications/ep/p-tranom/transportomnibus2021/>

³² <https://www.cso.ie/en/releasesandpublications/ep/p-eii/environmentalindicatorsireland2022/transport/>

³³ <https://www.cso.ie/en/releasesandpublications/ep/p-ntstb/travelbehaviourtrends2021/howwetravelled/>

³⁴ <https://data.cso.ie/>

³⁵ <https://www.transportforireland.ie/news/nta-publishes-results-of-customer-satisfaction-survey/>

³⁶ <https://www.nationaltransport.ie/wp-content/uploads/2023/02/2022-NTA-Customer-Satisfaction.pdf>

³⁷ <https://www.nationaltransport.ie/public-transport-services/public-transport-contracts/>

³⁸ <https://www.cie.ie/en-ie/Who-we-are/What-we-do>

eest haridusasutustesse ega muude spetsiaalselt määratud teenuste eest. Näiteks algkoolist kõrgemate astmete õpilaste transporti koolidesse rahastab haridusministeerium³⁹.

Ühistranspordisüsteemis jõutakse kohalike omavalitsuste tasandini enamasti Transpordiameti 15 regionaalse koordineerimisüksuse kaudu, mis haldavad igapäevaselt kohalike maapiirkondade transporditeenuste võrgustikku. Neid üksusi rahastab enamasti NTA. Kohalikud omavalitsused vastutavad aga piirkondlike ja kohalike teede ja linnade infrastruktuuri eest, aidates sellega kaasa ühistranspordisektori toimimisele.

Viimastel aastatel on Iirimaa püüdnud parendada ühistranspordi kättesaadavust rohkemates maapiirkondades⁴⁰. Kasutusele on võetud 69 uut teenindusliini, väljumistega kolm korda päevas – hommikul, lõunal ja õhtul –, võimaldades liikumist lähimate linnade vahel. Uute liinide kasutusele võtmise tulemusena on maapiirkondade ühistransporditeenuseid kasutavate inimeste arv vaid kolme aasta jooksul, kasvanud 2,5 tuhandelt 7,8 tuhandele päevas.

Üldiselt rahastab Iirimaa ühistranspordisüsteemi riik. Ligikaudne eelarve on kasvanud 200 miljonilt 900 miljoni euroni umbes 5-aastase perioodi jooksul; suurim eelarve kasv toimus COVID-19 pandeemia ajal.

Järgnevalt on kirjeldatud Iirimaa ühistranspordi juhtimismudelit (vt Tabel 9 ühistranspordi toimimismudel Iirimaaal (RACI)). Mudeli koostamisel võeti aluseks dokumendianalüüsist ja intervjuudelt kogutud info. Vastutusmaatriksi abil on määratletud iga osapoole rollid ühistranspordi pakkumisel, sh mis tegevuste puhul on osapool tegevuse teostaja (R), mis juhul tegevuse eest vastutaja (A) ning millistel juhtudel nõustaja (C) või informeeritav (I).

TABEL 9 ÜHISTRANSPORDI TOIMIMISMUDEL IIRIMAAL (RACI)

VASTUTUSALA	VASTUTAJA			
	TRANSPORDI-MINISTEERIUM	RIIKLIK TRANSPORDIAMET	TEENUSEPAKKUJA	OMAVALITSUSED
Ühistranspordi arengu planeerimine	I	R/A		
Õiguslik regulatsioon	A/R			
Piirkonnauuringute läbiviimine		R/A		
Liinivõrkude ja -teenuste projekteerimine		R/A		C/I
Liinide käitamise analüüs		R/A		
Liinilubade töötlemine ja väljastamine		R/A		
Taksolubade töötlemine		R/A		
Sõiduplaanide koostamine ja kinnitamine		R/A		
Transporditeenuste pakkujate leidmine ja lepingute sõlmimine		A/R (riigihanked ja delegeeritud lepingud)		
Järelevalve korraldamine		R		
Integreeritud ühistranspordi sidumine teiste transpordiliikidega		R/A		C/I
Piletisüsteemi korraldamine		A/R - Transport of Ireland veebilehe kaudu		

³⁹ <https://www.citizensinformation.ie/en/education/primary-and-post-primary-education/going-to-post-primary-school/post-primary-school-transport-scheme/>

⁴⁰ <https://www.nationaltransport.ie/connecting-ireland/>

VASTUTUSALA	VASTUTAJA			
	TRANSPORDI-MINISTEERIUM	RIIKLIK TRANSPORDIAMET	TEENUSEPAKKUJA	OMAAVALITSUSED
Teabele juurdepääsetavuse tagamine		A/R	R (pakkujate veebilehed, jne.)	
Piletimüük		R/A	R (otse teenusepakkujale makstes)	
Koostöö infrastruktuuri korraldamiseks*		R/A		C/I
Organisatsioonilise võimekuse tagamine**	A		R	
Piletihindade määramine		R/A	I	
Ühistranspordi organisatsiooni rahastamine	A (eelarve eraldamine)	R		
Ühistransporditeenuste osutamise rahastamine	A (eelarve eraldamine)	R		

*mõnel juhul võivad kohalikud omavalitsused rahastada linnades asuvaid bussipeatusi või siis NTA võimaldab rahastuse ja kohalik omavalitsus teostab praktilised tööd.

**peamine teenusepakkuja Córas Iompair Éireann (CIÉ) on riigiettevõtte

Tsentraliseeritud ühistranspordisüsteem võimaldab intervjueritute hinnangul suuremat kontrolli süsteemi üle, järjepidevamat planeerimist ning teenuste paremat kvaliteeti. Lisaks lihtsustab see teenuste kohandamist vastavalt tegelikele vajadustele. Näiteks ei looda ainult uusi marsruute vaid kohandatakse ka piletihindu. Miinuseks on kohalikul tasandil endiselt esinev teadmiste puudus. Kohalike omavalitsusteni jõutakse küll NTA kohalike koordineerimisüksuste kaudu, ent konkreetset infot nende arvamusest ja vajadustest on vähe. On ka arvamus, et riigi hallatav ühistranspordisüsteem lubab kohalikel omavalitsustel rohkem keskenduda muudele kohustustele, nagu vaesuse vähendamine, jäätmekäitlus, jne.

Tsentraliseeritud süsteemi nõrkuseks on **piiratud võimalused uuenduste väljatöötamiseks ja nende kasutuselevõtuks sama kiirelt kui erasektoris**; nt viipemaksete kasutuselevõtt. Arenduste vähene kiirus võib tähendada, et mingil hetkel on reisijad rohkem huvitatud teiste teenusepakkujate võimaluste kasutamisest. Praegu peab reisija ostma iga transpordiliigi jaoks eraldi pileti, mis tähendab, et ühist piletit kõigile ühistranspordiliikidele ei eksisteeri. TFI⁴¹ Go rakendus pakub võimalust osta 1, 2 või 10 sõidupiletit⁴². Dublini piirkonnas on saadaval LEAP-kaart⁴³, mis võimaldab reisijatel reisida 90 minutit, kasutades sel ajal kõiki NTA lepingulisi transporditeenuseid, sealhulgas "Short-Hop tsooni" jäävat raudteed. Piletit on võimalik osta ka otse bussijuhilt, küll aga ei ole bussides veel kasutusele võetud raadiosagedustuvastusel (RFID) põhinevaid viipekaarte. Samuti, kuna eksisteerivad nii riigile kuuluvad ühistransporditeenuse pakkujad kui ka litsentseeritud teenusepakkujad, on keeruline kehtestada erinevate teenusepakkujate vahel integreeritud ühistranspordisüsteemi, sest litsentseeritud operaatorid on huvitatud suuremast kasumist ja seega ka tasuvamatest liinidest. Lisaks **võib mõnes olukorras litsentseeritud ettevõtjaid ja ühistranspordi pakkujaid pidada samu liine teenindavateks konkurentideks.**

⁴¹ Transport for Ireland rakendus, mille omanik on NTA <https://www.transportforireland.ie/>

⁴² <https://www.transportforireland.ie/tfi-go-app/>

⁴³ <https://about.leapcard.ie/dublin>

TABEL 10 IIRIMAA ÜHISTRANSPORDI SÜSTEEMI TUGEVUSED JA NÕRKUSED

TUGEVUSED	NÕRKUSED
<ul style="list-style-type: none"> Kõrge valdkondlik pädevus, mis on abiks strateegilisel planeerimisel Ühistranspordi ühtlustatud ja järjepidev kättesaadavus ning kvaliteet kogu riigis Hea ülevaade liinivõrgust, mis tagab hästi läbimõeldud sõiduplaanid ja vedude sageduse Lihtne koondada erinevaid ühistranspordi korraldamiseks vajalikke pädevusi Lihtsam arendada integreeritud transpordiliike Kiirete muudatuste elluviimise võimekus (näiteks piletihindade muutmise) Avalik ja poliitiline toetus ühistranspordisüsteemi arendamisele 	<ul style="list-style-type: none"> Aeglasem areng võrreldes litsentseeritud teenusepakkujatega Mitte nii tõhus süsteem võrreldes litsentseeritud teenusepakkujatega Vähene piirkondlik kompetents Raske liita teisi litsentseeritud teenusepakkujaid üldisesse ühistranspordivõrku Piiratud inimressurss – ühistranspordisüsteemi täiustamiseks ning uute algatuste ja uuenduste juurutamiseks võib puudu tulla vajalikest spetsialistidest (näiteks bussijuhid)

Iirimaa ühistranspordi süsteemi peamiseks **tugevusteks on pädevuste koondumine ja kiirete muudatuste elluviimise võimekus** mis lihtsustavad teenuste vastavalt reisijate vajadustele ja muustritele kohandamist. Süsteemi nõrkuseks on **ebaefektiivsus ja piirkondliku taseme vähene kaasatus**. Rahastusmudel on üles ehitatud riiklikule dotatsioonile ning poliitikat viiakse ellu keskselt. See tähendab, et omavalitsuste motivatsioon ühistranspordi arengusse panustada või leida võimalusi transpordiliikide-üleseks integratsiooniks on madal.

1.3.2. ŠVEITS

Šveits on pindalalt võrreldes Eesti või Iirimaaaga küllaltki väike, kuid 8,7 miljoni elanikuga kuulub ta Euroopa tihedamini asustatud riikide hulka. Riiki iseloomustab föderaalne valitsemisvorm, mis tähendab, et suur võim on kantonitel (kokku 26). Kantonid on väga olulised vahelülid ka ühistranspordisüsteemi toimimisel.

TABEL 11 ŠVEITSI PÕHINÄITAJAD

RAHVAARV ⁴⁴	8 738 791
KOHALIKE OMAVALITSUSTE ARV ⁴⁵	26 kantonit ja 2 136 kohalikku omavalitsust
PINDALA (KM ²) ⁴⁶	39 860
RAHVASTIKUTIHEDUS (IN/KM ²) ⁴⁷	218,4

⁴⁴ https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/demo_pjan__custom_8544255/default/table?lang=en

⁴⁵

[https://www.bfs.admin.ch/asset/de/24065856#:~:text=Die%202136%20Gemeinden%20der%20Schweiz,\)%20%7C%20Karte%20%7C%20Bundesamt%20f%C3%BCr%20Statistik](https://www.bfs.admin.ch/asset/de/24065856#:~:text=Die%202136%20Gemeinden%20der%20Schweiz,)%20%7C%20Karte%20%7C%20Bundesamt%20f%C3%BCr%20Statistik)

⁴⁶ https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/REG_AREA3__custom_8544284/default/table?lang=en

⁴⁷ <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00003/default/table?lang=en>

Umbes igal teisel kodanikul on auto (0,54 autot elaniku kohta), lisaks oli 2021. aastal 29%⁴⁸ leibkondadest kaks või enam sõidukit. Samuti, ca pooled töökoha ja kodu vahelistest sõitudest tehakse autoga, millele järgnevad rong (16%), buss (13%), jalgsi (9%) ja ratas (7%).⁴⁹

Ühistranspordi lõikes on reisijakilomeetrite poolest peamisteks transpordiliikideks rong (peaaegu 78%) ja buss (peaaegu 13%). Reisijate arvu poolest kasutatakse bussi (35%) võrreldes rongiga (24%) aga enam⁵⁰. Olulisteks ühistranspordiliikideks on ka trammid ja trollid, mis veavad kokku 31,5% reisijatest. Lisaks eelnevatele transpordiliikidele on Šveitsis rakendatud veel avalik laevandus ja köisteed, kuid neid kasutatakse pigem lühikeste reiside puhul. Šveitsis on kolm peamist lennujaama: Zürich, Genf ja Basel-Mulhouse ning 11 piirkondlikku lennujaama. 2022. aastal oli neis reisijate koguarv üle 44 miljoni⁵¹, millest vähem kui 1% teenindati piirkondlikes lennujaamades⁵².

Üldist rahulolu ühistranspordiga mõõdetakse 60 osalise tööajaga nõ. testkliendi abil (*teilzeitlich angestellte Testkundinnen und -kunden*). Testkliendid on riikliku transpordiameti poolt palgatud inimesed, kes mõõdavad täpsust, puhtust, korda, sõidukite terviklikkust ja peatusi ning kannavad sellest ette FOT-ile⁵³. Lisaks korraldavad piirkondlikud omavalitsused regulaarselt kliendiküsitlusi. Üldiselt on kodanikud praeguse ühistranspordiga rahul, sest 15 erineva mõõtmise juures jäävad hinnangud 100 punkti skaalal üle 80.

TABEL 12 ŠVEITSI PEAMISTE ÜHISTRANSPOORDILIIKIDE KIRJELDUS

INDIKAATOR	SISU												
Ühistranspordiliikide osakaal (%)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Reisijate arvu alusel:</th> <th>Reisijakilomeetrite alusel:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Rong - 24%</td> <td>Rong - 77,97%</td> </tr> <tr> <td>Buss - 34%</td> <td>Buss - 12,92%</td> </tr> <tr> <td>Avalik laevandus - 0,5%</td> <td>Avalik laevandus - 0,1%</td> </tr> <tr> <td>Köisteed - 10%</td> <td>Köisteed - 2,23%</td> </tr> <tr> <td>Trammid, trollibussid - 31,5%</td> <td>Trammid, trollibussid - 6,78%</td> </tr> </tbody> </table>	Reisijate arvu alusel:	Reisijakilomeetrite alusel:	Rong - 24%	Rong - 77,97%	Buss - 34%	Buss - 12,92%	Avalik laevandus - 0,5%	Avalik laevandus - 0,1%	Köisteed - 10%	Köisteed - 2,23%	Trammid, trollibussid - 31,5%	Trammid, trollibussid - 6,78%
Reisijate arvu alusel:	Reisijakilomeetrite alusel:												
Rong - 24%	Rong - 77,97%												
Buss - 34%	Buss - 12,92%												
Avalik laevandus - 0,5%	Avalik laevandus - 0,1%												
Köisteed - 10%	Köisteed - 2,23%												
Trammid, trollibussid - 31,5%	Trammid, trollibussid - 6,78%												
Reisijate arv ühistranspordiliikide kaupa (miljonit, 2021. aastal) ⁵⁴	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Buss – 610</td> </tr> <tr> <td>Trammid, trollibussid – 561</td> </tr> <tr> <td>Rong - 423</td> </tr> <tr> <td>Köisraudteed – 175</td> </tr> <tr> <td>Avalik laevandus - 9</td> </tr> </tbody> </table>	Buss – 610	Trammid, trollibussid – 561	Rong - 423	Köisraudteed – 175	Avalik laevandus - 9							
Buss – 610													
Trammid, trollibussid – 561													
Rong - 423													
Köisraudteed – 175													
Avalik laevandus - 9													
Reisijakilomeetrid ⁵⁵	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Rong - 14 308</td> </tr> <tr> <td>Buss - 2370</td> </tr> <tr> <td>Trammid, trollibussid - 1245</td> </tr> <tr> <td>Köisteed – 409</td> </tr> <tr> <td>Avalik laevandus - 18</td> </tr> </tbody> </table>	Rong - 14 308	Buss - 2370	Trammid, trollibussid - 1245	Köisteed – 409	Avalik laevandus - 18							
Rong - 14 308													
Buss - 2370													
Trammid, trollibussid - 1245													
Köisteed – 409													
Avalik laevandus - 18													

⁴⁸ <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/mobilitaet-verkehr/personenverkehr/verkehrsverhalten/besitz-fahrzeuge-fahrausweise.html#:~:text=Von%20den%20Schweizer%20Haushalten%20besassen,gegen%C3%BCber%202015%20praktisch%20unver%C3%A4ndert%20geblieben.>

⁴⁹ <https://www.bfs.admin.ch/bfs/en/home/statistics/mobility-transport/passenger-transport/commuting.html>

⁵⁰ Ehk vastavalt 35% ja 24% kõigist reisijatest.

⁵¹ <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/mobilitaet-verkehr/querschnittsthemen/zivilluftfahrt.html>

⁵² <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/mobilitaet-verkehr/querschnittsthemen/zivilluftfahrt.assetdetail.28425322.html>

⁵³ <https://www.bav.admin.ch/bav/de/home/allgemeine-themen/rpv/qualitaetsmesssystem.html>

⁵⁴ <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/mobilitaet-verkehr/querschnittsthemen/oeffentlicher-verkehr.html>

⁵⁵ <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/mobilitaet-verkehr/querschnittsthemen/oeffentlicher-verkehr.html>

Jalgsi liikumine (osakaal reisijakilomeetritest)	5%
Jalgrattasõit (osakaal reisijakilomeetritest)	2%
Sõiduautode kasutajad ⁵⁶ (osakaal reisijakilomeetritest)	74%
Sõiduautode arv elaniku kohta ⁵⁷	0,54
- kasv ajavahemikus 2013-2023	Kasv: 1% 10 aasta jooksul (2013-2023) Koguarv aastal 2023 - 4 760 848 Koguarv aastal 2003 - 4 320 885

Rahulolu ühistranspordiga:

Üldist rahulolu mõõdavad 60 nn testklienti, kes mõõdavad täpsust, puhtust, korda, sõidukite terviklikkust ja peatusi.⁵⁸ Uuringute korraldamist haldab ühistranspordisüsteemi väline firma.⁵⁹ Näide: Berni piirkondlik valitsus korraldab kaks eraldi küsitlust - ühe internetis (ettepanekute tegemiseks) ja ühe esindusliku küsitluse isiklikult. Representatiivne uuring on võrreldav naaberkantonitega⁶⁰.

2022 aastal oli üldine rahulolu ühistranspordiga (rongid ja bussid) 78 punkti 100-st. Rahulolu mõõdetakse 20 valdkonnas - korralduslik (nt sõiduplaan, täpsus, ühendused (ümberistumised), bussijuhtide sõbralikkus ja abivalmidus ning sõidustiil), mugavused (piisav istumis- ja seisusruum; puhtus sees ja väljas; bussipeatuste puhtus; teave väljumiste ja ühenduste kohta), ohutus (teave hilinemiste kohta); turvatunne õhtul/öösel; piletikontrolli töötajate esinemine, turvateenistuse välimus), pakkumine (pakkumine üldiselt (liinivõrk, sõiduaeg); hinna ja kvaliteedi suhe; piletite ja tellimuste valik; piletite ostmise; teenused (tugiteenused, sõiduplaaniinfo).

Kõrgeima hinnangu (81) sai bussi väliskülje puhtus ja madalaima (61) hinna ja kvaliteedi suhe.

Freiburgis on rahulolu ühistranspordiga osa liikuvuse uuringust⁶¹. 2022. aastal oli 82% vastanuist ühistranspordiga kas rahul või väga rahul.

Šveitsi ühistranspordi korraldamisel jaguneb vastutus kolme põhilise osapoole vahel: riik, kantonid ning teenuseosutajad. **Riik** vastutab peamiselt õigusliku regulatsiooni ning ühistranspordi arendamise planeerimise ja infrastruktuuri eest riiklikul tasandil. Lisaks sellele vastutab Föderaalne Transpordiamet (FOT) ka liinilubade menetlemise ja väljastamise ning ühistranspordisüsteemi üldise järelevalve eest.

Kantonid ja kohalikud omavalitsused vastutavad bussipeatuste ja muu infrastruktuuri kasutamise reguleerimise eest. Hankemenetlusi korraldab FOT, kuid lepingud sõlmitakse kantonite ja teenusepakkujate vahel. Lisaks sellele on mõned juhtumid, kus hankeid ei korraldata, aga lepingud sõlmitakse "sihtotstarbelise kokkuleppena".⁶² See tähendab, et FOT/kantonid lepivad ühistransporditeenuste pakkujatega kokku teatud keskmistes või pikaajalistes eesmärkides, tugedades seeläbi kontrolli. Lisaks tagab see pakkumiskokkulepete vastavuse üldistele strateegilistele eesmärkidele.

⁵⁶ <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/mobilitaet-verkehr.assetdetail.26866728.html>

⁵⁷ <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/mobilitaet-verkehr.gnpdetail.2023-0136.html>

⁵⁸ Testkliendid on riikliku transpordiameti poolt palgatud inimesed, kes mõõdavad täpsust, puhtust, korda, sõidukite terviklikkust ja peatusi ning kannavad sellest ette FOT-ile

⁵⁹ <https://www.bav.admin.ch/bav/de/home/allgemeine-themen/rpv/qualitaetsmesssystem.html>

⁶⁰ <https://www.bvd.be.ch/de/start/themen/mobilitaet/oeffentlicher-verkehr/zufriedenheit---qualitaet.html>

⁶¹ <https://www.freiburg.de/pb/2108443.html>

⁶² <https://www.bav.admin.ch/bav/de/home/allgemeine-themen/rpv/zielvereinbarungen.html>

Sihtotstarbeline kokkulepe võib sisaldada tulemuseesmärke, mis on seotud veopakumise kvaliteedi, koguse, tulude ja kuludega, mille ettevõtte peab teatud aja jooksul saavutama⁶³.

lirimaa süsteemist erinevalt vastutavad Šveitsis **teenuseosutajad** mitmete funktsioonide eest ise. Teenusepakkujad koostavad ja kinnitavad sõiduplaane, tagavad teabe kättesaadavuse ning transpordiliikide integratsiooni. Reisijateveo föderaalseadus⁶⁴ sätestab, et integreeritud ühistranspordi pakkumiseks peavad teenusepakkujad koostööd tegema. Samuti vastutavad pakkujad piletihinna kehtestamise (sealjuures on siiski olemas tariifi kehtestamise eeskirjad⁶⁵ ning 20 tariifiliitu), piletiühenduste ja piletimüügi korraldamise eest. Selleks, et olla võimeline haldama kõiki kohustusi, on teenusepakkujad loonud ühistranspordi liidud, mis vastutavad süsteemi tegeliku toimimise ning tulude jaotamise eest teenusepakkujate vahel. Näiteks Alliance SwissPass⁶⁶ vastutab peamiselt tariifisüsteemi haldamise ning tariifide ühtlustamise eest kogu riigis; kantonites on tariifid erinevad. Lisaks on ka FOT Alliansi liige, kellel küll puudub hääleõigus, ent nad on tariifidest ja oodatavatest muudatustest seeläbi hästi informeeritud.

Transpordisektori üldine osakaal föderaalelarves on 11,5%, mis tähendab aastas umbes 5,5 miljardit šveitsi franki (ca 5,8 mld eurot). FOTi ja kantonite rahaline panus ühistranspordi korraldamisse jaguneb laias laastus pooleks. Toetuste osakaal erineb piirkonniti, nt vähem asustatud piirkondades võib föderaalvahendite osakaal olla 80%-90%. Siiski on seotud ühistranspordi tõhususe säilitamiseks eesmärk, et vähemalt 10% tuludest peab tulema piletimüügist. Teenusepakkujatele tasutakse lepingu järgi ettemaksed kaheks aastaks, mistõttu võib teenuseosutaja mõnel aastal jääda kasumisse ja mõnel kahjumisse. Selline süsteem aga motiveerib intervjueritute sõnul teenusepakkujaid tagama kvaliteetset teenust, leidmaks rohkem kasutajaid.

⁶³ Nagu intervjuus öeldi, võib hankemenetluse väliselt sõlmitud lepinguid sõlmida ühistranspordiettevõtetele, kes on pikka aega kvaliteetset teenust osutanud; ühistransporditeenuse osutaja valikul võetakse arvesse ajaloolist aspekti. Lepingud sõlmitakse 10 aastaks.

⁶⁴ https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2009/680/de#sec_2

⁶⁵ <https://www.allianceswisspass.ch/de/tarife-vorschriften/uebersicht>

⁶⁶ <https://www.allianceswisspass.ch/de/ueberuns/die-alliance-swisspass>

Järgnevalt on kirjeldatud Šveitsi ühistranspordi juhtimismudelit (vt Tabel 13 Ühistranspordi toimimismudel Šveitsis (RACI)). Mudeli koostamisel võeti aluseks dokumendialalüüsid ja intervjuudelt kogutud info. Vastutusmaatriksi abil on määratletud iga osapoole rollid ühistranspordi pakkumisel, sh mis tegevuste puhul on osapool tegevuse teostaja (R), mis juhul tegevuse eest vastutaja (A) ning millistel juhtudel nõustaja (C) või informeeritav (I).

TABEL 13 ÜHISTRANSPORDI TOIMIMISMUDEL ŠVEITSIS (RACI)

VASTUTUSALA	RIIK		PIIRKONDLIK OMAVALITSUS	TEENUSEPAKKUJAD	KOHALIK OMAVALITSUS
	KESKKONNA-, TRANSPORDI-, ENERGEETIKA- JA KOMMUNIKATSIOONIMINISTEERIUM	FÖDERAALNE TRANSPORDIBÜROO			
Ühistranspordi arendamise planeerimine	A	R	C		I
Õiguslik regulatsioon	A/R	C	C	I (kursis seaduse ja lepingu vahendusel)	I
Piirkondlike uuringute korraldamine		A	R		
Liinivõrkude ja teenuste kavandamine	A (üldise transpordi arengu planeerimise osana)	R (riiklik tasand)	C		
Liinide toimimise analüüs		A (andmeanalüüs)		R (andmete kogumine)	
Liinilubade töötlemine ja väljastamine ⁶⁷		R	I		
Taksolubade töötlemine ⁶⁸					R (taotlused esitatakse kohalikule transpordiasutusele)
Sõiduplaanide koostamine ja heakskiitmine			C/I (vajaduste määratlemine hankemenetluse kaudu)	A/R	C/I (vajaduste määratlemine hankemenetluse kaudu)
Transporditeenuse pakkuja leidmine ja lepingute sõlmimine		A (riigihanked ning ajalooliselt delegeeritud ülesanded)	R (Lepingute sõlmimine ja reklaam; samuti võivad piirkondlikud omavalitsused sõlmida sihtlepinguid)		I

⁶⁷ <https://www.bav.admin.ch/bav/de/home/verkehrsmittel/tram-und-bus.html>

⁶⁸ https://www.landkreis-rostock.de/de/zustaendigkeit-bau-undverkehrsamt/leistung/183/wohnot/2699/zustaendigestellen/112/taxigenehmigung_erteilung.html

VASTUTUSALA	RIIK		PIIRKONDLIK OMAVALITSUS	TEENUSEPAKKUJAD	KOHALIK OMAVALITSUS
	KESKKONNA-, TRANSPORDI-, ENERGEETIKA- JA KOMMUNIKATSIOONIMINISTEERIUM	FÖDERAALNE TRANSPORDIBÜROO			
			transpordiettevõtete, kuni nad teevad oma tellimusi).		
Järelevalve korraldamine		R			
Integreeritud ühistranspordi kavandamine koos teiste transpordiliikidega		A (riiklikul tasandil juhtiv)	R (määratleb võrgustiku kasutamise)		C (piirkondlike valitsuste kaudu)
Piletisüsteemi haldamine		I	I	R	I
Teabe kättesaadavuse tagamine				R	
Piletimüük		I (teenusepakkujatel FOT-ile edastatavate andmete abil)	I (teenusepakkujatel piirkondlikele omavalitsustele esitatavate andmete abil)	R	
Koostöö infrastruktuuri korraldamiseks	A	R (riiklikul tasandil)	C (R kohalikul tasandil)		(R kohalikul tasandil)
Organisatsioonilise võimekuse tagamine				R	
Piletihindade määramine	A (olemas määrus hindade kehtestamise teemal)	I	I	R	
Ühistranspordi organisatsiooni rahastamine (riigi ja FOT-i/piirkondlike valitsuste eest vastutav organisatsioon - minimaalne hulk inimesi, kellele makstakse palka)	A (eelarve eraldamine)	R	R	R (tariifisüsteemi korraldamine, piletimüük, teabe kättesaadavus)	
Ühistransporditeenuste osutamise rahastamine (lepingute rahastamine, tegelik teenuse osutamine)		A/R (koos piirkondlike omavalitsustega ~50%)	A/R (koos FOT-iga ~50%)	R (pletimüük)	

Šveitsi ühistranspordisüsteemi **peamine tugevus on selle väga kõrge kvaliteet**. Aastate jooksul on Šveitsil õnnestunud välja arendada atraktiivne ja usaldusväärne ühistranspordisüsteem, millega kasutajad on väga rahul. Seda näitavad ka küsitluste tulemused. **Siiski on kvaliteetse ühistranspordisüsteemi ülalpidamine väga kulukas ja iga uus algatus muudab selle veelgi kulukamaks, mistõttu on Šveitsi ühistranspordi piletihinnad ühed kõige kõrgemad Euroopas**. Tariifid võivad aga riigisiselt erineda, sest piletihind kujuneb suuresti turuolukorras. See omakorda tähendab, et sisuliselt sama teenuse eest peab reisija ühes kantonis maksma rohkem ja teises vähem.

TABEL 14 ŠVEITSI ÜHISTRANSPORDI SÜSTEEMI TUGEVUSED JA NÕRKUSED

TUGEVUSED	NÕRKUSED
<ul style="list-style-type: none"> • Ühiskonna märkimisväärne toetus, kuna ühistransporti peetakse liiklemisel väga oluliseks. Ühiskonna konsensus tagab ühistranspordisüsteemi jätkusuutliku rahastuse. • Lihtne kasutada - (1) regulaarne intervalliline sõiduplaan (nt kui reisija jääb bussist maha, on üldiselt teada, et järgmine buss tuleb 30 minuti, ühe tunni, vms. jooksul); (2) üks pilet kõikidele transpordiliikidele ja teenusepakujatele (rongid, bussid, praamid). • Usaldusväärne ja atraktiivne - (1) täpsuse määr on üle 90%, (2) hästi integreeritud võrgustik erinevate transpordiliikidega, (3) erinevad reisikaardipakkumised. • Pikk traditsioon ja väga tugevad organisatsioonid, sh erialaliidud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nõudlus uuenduste, uute innovaatiliste lahenduste ja algatuste järele on seotud märkimisväärsete rahaliste vahenditega, mistõttu ühistranspordisüsteemi ülalpidamine muutub järjest kulukamaks • Kallid piletihinnad⁶⁹, eriti kui võrrelda Iirimaa ja Eesti piletihindadega. • Erinevad piletihinnad erinevates kantonites - kuigi riiklikul tasandil vastutab ühistranspordivõrgu eest üldiselt FOT, vastutavad liinide ja bussipeatuste kavandamise eest kantonid ja kohalikud omavalitsused, mis toob riigi ulatuses kaasa 26 erinevat „head tava“.

1.3.3. VÄLISPRAKTIKATE ANALÜÜSI KOKKUVÕTE JA JÄRELDUSED

Välispraktikate analüüsi põhijäreldused:

- Eestis on võrreldes Šveitsi või Iirimaaaga viidud ühistranspordi juhtimine oluliselt madalamale tasemele;
- Iirimaa ja Šveitsis reisijate rahulolu märkimisväärselt kõrgem kui Eestis;
- Ühistranspordi brändi arendamine on äärmiselt oluline, et saavutada konsensus avaliku raha ühistranspordi suunamise osas;
- Atraktiivsete piletitoodete väljatöötamine ja kasutajasõbralikud piletimüügi lahendused suurendavad oluliselt ühistranspordi kasutamist;
- Kõrged piletihinnad vähendavad kättesaadavust vaesemale elanikkonnale, samas võimaldab piletitulu kogumine suunata rohkem vahendeid süsteemi arendamisse;
- Rollide jaotus ühistranspordi juhtimisel on nii Šveitsis kui Iirimaa võrreldes Eestiga selgem.

Mõlemad kirjeldatud riigid on Eestiga pindala poolest võrreldavad, aga oluliselt suurema rahvaarvu ja veel suurema rahvastikutihedusega (eriti Šveits). Peamiseks erinevuseks Eesti ühistranspordisüsteemiga on rongide suurem kasutatavus. Samuti on märkimisväärseks erinevuseks sõiduautode arv elaniku kohta. Kui

⁶⁹ <https://www.comparethemarket.com.au/travel-insurance/features/most-expensive-public-transport/>

Eestis on kõnealuseks näitajaks 0,62⁷⁰, siis Šveitsis 0,54 ja Iirimaa 0,44. Ka on Eestis autostumine olnud viimase kümne aasta jooksul oluliselt kiirem, tervelt 25%, samas kui võrdlusalustes riikides on autostumine olnud vastavalt 3% ja 1% (vt statistikat lisaks 1.1.1; 1.3.1 ja 1.3.2 ning Tabel 15 Eesti, Iirimaa ja Šveitsi ühistranspordi näitajate võrdlus).

Šveitsi ja Iirimaa on ühistranspordi juhtimiseks valinud **erinevad mudelid**. Iirimaa puhul on tegemist tsentraalse mudeliga, mille strateegilise juhtimisega tegeleb ministeerium ja ellu viib Transpordiamet (NTA) koos oma kohalike harudega. Ühistranspordi rahastatakse riiklikust dotatsioonist. Šveitsis vastutab strateegilise planeerimise eest samuti ministeerium, kuid korraldamise eest vastutab Transpordiamet (FOT) koostöös kantonitega (kokku 26). Ühistranspordi rahastamisel moodustab riiklik toetus eelarvest ligikaudu poole, teise poole tasuvad kantonid (osakaalud võivad piirkondade lõikes oluliselt erineda. Väiksemad kohalikud omavalitsused on eelkõige nõustavas rollis (sõiduplaanide koostamise, ühistranspordiliikide integratsioon).

Pealtnäha sarnaneb Eesti ühistranspordi juhtimismudel mudel pigem Šveitsi kui Iirimaa omale. Samas tuleb arvesse võtta **riiklikke erinevusi**: Šveitsi rahvaarv on Eestist üle kuue korra ja rahvastikutihedus üle seitsme korra suurem. Regionaalset ühistranspordi korraldavad kantonid jagunevad omakorda 2148 kohalikuks omavalitsuseks (Eestis kokku 79). Seetõttu saab öelda, et **Eestis on võrreldes Šveitsi või Iirimaa viiud ühistranspordi juhtimine oluliselt madalamale tasemele**.

Allolev tabel (vt Tabel 15) on koostatud Eesti, Iirimaa ja Šveitsi võrreldavate ühistranspordi ja liikuvuse indikaatorite põhjal ja annab ülevaate riikide sarnasustest ning erinevustest. Hinnangud, nagu madal/kõrge on antud analüüsi põhjal uuringu läbiviija poolt.

TABEL 15 EESTI, IIRIMAA JA ŠVEITSI ÜHISTRANSPORDI NÄITAJATE VÕRDLUS

NÄITAJA	EESTI	IIRIMAA	ŠVEITS
Rahvaarv	1,3 mln	5 mln	8,7 mln
Rahvastikutihedus	31 in/km ²	72 in/km ²	223 in/km ²
Ühistranspordiliikide osakaal	Buss: 77% Rong: 4% Tramm/troll: 15% Laev: 3%	Buss: 76% Rong: 11% Tramm: 12% Laev: 1%	Buss: 34% Rong: 24% Tramm/troll: 31,5% Laev: 0,5% Kõisteed: 10%
Ühistranspordi osakaal liikumisest	9%	5,5%	29%
Autosid elaniku kohta	0,62	0,41	0,54
Autostumise kasv	25% (2013-2022)	3% (2013-2021)	1% (2013-2023)
Jalgsi liiklejate osakaal (%)	27%	17%	5%
Rattaga liiklejate osakaal (%)	5%	2%	2%
Autoga liiklejate osakaal	59%	71%	74%
Ühistranspordi juhtimise tsentraliseeritus	Madal	Kõrge	Kõrge
Rollijaotuse selgus	Madal	Kõrge	Kõrge
Ühistranspordi rahastus: riik/region (või KOV)	90/10 (%)	100/0 (%)	50/50 (%)

⁷⁰ Siinkohal tuleb silmas pidada, et Eesti statistika hõlmab ka aktiivsest kasutusest väljas olevaid sõidukeid.

Pileti hind (30-päeva pileti hind pealinnas)	30€ ⁷¹	155€ ⁷²	87,88€ ⁷³
Rahulolu	Keskmine	Kõrge	Kõrge

Tumedam värv ruudus iseloomustab kõrgemat väärtust, aga ei iseloomusta olemust (hea või halb)

Ühistranspordikeskustega läbiviidud intervjuudel toodi välja, et praegune mudel tagab Eestis kiire reageerimise reisijatelt tulevate tagasisidele või muudatustele kohalikus elus. Näiteks on võimalik teha kiireid muudatusi tulenevalt koolide tunniplaani või lisada/eemaldada liine vastavalt sõitjate eelistustele. Siiski on lirimaal ja Šveitsis **reisijate rahulolu** märkimisväärselt kõrgem kui Eestis. Kui Eestis on Transpordiameti liikuvusuuringu järgi “väga rahul” või “üldiselt rahul” kokku 50% kasutajatest, siis lirimaal on rahulolu ühistranspordiga 82% ja Šveitsis 78%. Tasub silmas pidada, et uuringute tulemused sõltuvad suuresti meetodikast, kuid 30% on siiski märgatav erinevus.

Šveitsi näite puhul on ühistranspordi **brändi arendamine** äärmiselt oluline, et saavutada konsensus avaliku raha ühistranspordi suunamise osas. Vähemalt sama oluline on **atraktiivsete piletitoodete väljatöötamine** ja **kasutajasõbralikud piletimüügi lahendused**. Brändi, piletimüügi süsteemi ja piletitoodete arendamise tähtsust rõhutasid intervjuudel ka ÜTKde esindajad. Kui vaadata aga Eesti ühistranspordi praegust juhtimismudelit, siis rollijaotus piletimüügi, piletitoodete ja brändi arendamisel ei ole üheselt selge. See võib olla üheks takistavaks teguriks süsteemi arendamisel ja välisriikide tasemeni jõudmisel kasutajate rahulolu osas. Šveitsi Transpordiametiga (FOT) läbiviidud intervjuu käigus toodi välja, et kohalike jaoks on praegune piletimüügi süsteem⁷⁴ kindlasti tõstnud teenuse atraktiivsust ja võib olla oluliseks teguriks ühistranspordi eelistamisel isikliku auto kasutamisele.

Kõrged piletihinnad vähendavad ühistranspordi kättesaadavust (eelkõige) vaesemale elanikkonnale. Samas võimaldab **teenitud piletitulu** suunata oluliselt rohkem vahendeid süsteemi arendamise ja kvaliteedi tõstmisele. Näiteks ühtne piletisüsteem ja -portaal, lihtsad väljumiste intervallid jne. Samuti motiveerib teenitav tulu leidma lahendusi teiste ühistranspordiliikidega integreeritud võrgustiku väljatöötamiseks ja reisikaardipakkumiste väljatöötamiseks.

lirimaa puhul tagab **tsentraalne juhtimine** väga hästi toimiva teenuse (eriti ühistranspordiliikide integreerituse osas), ühtlase kättesaadavuse ja kvaliteedi kogu riigis, aga võib takistada regioonides kiirete muutuste elluviimist. lirimaa näite puhul on keskne juhtimine efektiivne sellisel juhul, kui **ühistranspordi teenustase** (eelkõige väljumiste hulk) eriti hajaasustusega piirkondades on kokkuleppeliselt mõeldud olema madal. Eestis ei ole intervjueritud ÜTKde esindajate hinnangul kõigile kohalduvat teenustaset praegu kehtestatud, mistõttu varieerub teenuse kvaliteet ja väljumiste hulk piirkonniti märkimisväärselt (vt ka Tabel 3 ja Tabel 4). Sellest tulenevalt erinevad ka kasutajate, aga ka ühistranspordi juhtimises osalevate organisatsioonide ootused ühistranspordile.

lirimaal ja Šveitsis **rollide jaotus ühistranspordi juhtimisel** võrreldes Eestiga selgem. Selgem rollijaotus tagab parema kommunikatsiooni osapoolte vahel ja võimaldab piiratud ressursside tingimustes pakkuda kvaliteetsemat teenust, kuna organisatsioonid suunavad oma kompetentsid võimalikult efektiivselt nende vastutusalas olevate ülesannete täitmiseks.

1.4. HETKEOLUKORRA ANALÜÜSI JÄRELDUSED

Ühistranspordi ja selle korraldust defineerivad osapooled mitmeti, ühelt poolt on fookus tõhususel (tagada vajalikud liikumise võimalused) ja teiselt poolt ühistranspordi olulisusel teiste valdkondade elujõulisuse tagamisel (tagada teiste valdkondade arenguks vajalike võimaluste ja muude teenuste kättesaadavus).

⁷¹ <https://tallinn.ee/en/pilet/ticket-prices>

⁷² <https://www.picodi.com/ie/bargain-hunting/public-transport-2023>

⁷³ <https://www.moneyland.ch/en/public-transportation-switzerland-guide>

⁷⁴ Ühtne müügikeskkond ja pilet, mida saab kasutada ühistranspordiliikide üleselt.

Intervjuudest saadud sisend on täpsemalt käsitletud ja kahes osas toodud lisades: osapoolte ootused haldusmudelile (vt täpsemalt Lisa 4.1) ja arusaam tänasest arenguvajadust (vt täpsemalt Lisa 4.2).

JÄTKUSUUTLIKKUS

Erinevust ühistranspordi mõtestamisel võimendab omakorda ühistranspordi tänase **juhtimismudeli killustatus** erinevate ministeeriumite ja nende allasutuste vahel (mis tähendab ka erinevaid eelarveid). Ühistranspordikeskuste esindajate sõnul peaks ühistranspordi juhtimine olema kahetasandiline, kus riiklik tasand tegeleb strateegilise juhtimisega ja piirkondlik tasand taktikalise ja operatiivse ühistranspordi korraldamisega. Ehk siis rollide selgemal jaotamisel väheneks bürokraatia ning suureneks operatiivsus ja paindlikkus. Killustatus ja muudatused tekitavad ühistranspordi osapoolte vahelises **kommunikatsioonis puudujääke**. Näiteks on muudatusi kommukeeritud mitmetel juhtudel viimasel hetkel (riigilt ÜTKdele), mistõttu ei ole tagatud piisav aeg vastavate teenuse muudatustele reaalseks juurutamiseks kohapeal.

Riiklikes arengudokumentides püstitatud eesmärged on olnud keeruline täita ka **rahastuspõhimõtete variatiivsuse**, rahastuse ebastabiilsuse ja ühistranspordiseaduse järgse liinide jaotuse paindumatus tõttu.

Tänase mudeli **peamise tugevusena** nähakse kõrge kohapealse kompetentsi olemasolu, mis tagab teenuse operatiivsuse. Toodi välja ka KOV-ide osalus juhtimise juures, mis tagab kõrge kohapealse olukorratundlikkuse. Samuti on KOV-ide kaasamine oluline ühistranspordi ja muude kohalike teenuste võimalikult efektiivselt sidumisel.

KASUTAJASÕBRALIKKUS

Sellised asjaolud takistavad paindlikku teenuse disaini ja innovatiivsete lahenduste kasutuselevõttu. Suuremate ühistranspordikeskuste näitel saab aga öelda, et **avatud koostöö ja omanikuvaade ühistranspordile kui tervikteenusele võimaldab siiski takistusi (vähemalt osaliselt) ületada**.

EFEKTIIVSUS

Piirkondliku ühistranspordi kuluefektiivsus erineb piirkonniti. Samuti erinevad märkimisväärselt efektiivsuse näitajad, nt kulud liinikilomeetri kohta. Peamiseks põhjuseks on piirkondade vahelised erinevused asustustiheduse osas. Seetõttu **arvestatakse hinnangute andmisel** juurde ka muid asjaolusid, nagu asukohale omane reisijate baasootus, tipptunnid, kliendibaas, turuolukord ja väliskeskkond (nt ilmastikuolud, koolivaheajad jmt).

Kui võtta arvesse kulud sõitjate (sõitjate) arvule, on suuremad ÜTK-d oma tegevuses mõnevõrra efektiivsemad. Samas, kui võtta arvesse kulud liinikilomeetri kohta, siis selliselt üldistada ei ole võimalik. Täna **ei ole osapooltel kasutada konteksti arvestavat mõõdikute süsteemi ja vastavaid tööriistu**, mõõtmiseks kasutatakse erinevaid allikaid, sh teenusepakujate andmeid. Igasuguse mõõdikute ja hindamissüsteemi loomisest tuleks arvestada intervjueritud osapoolte välja toodud põhimõtteid, et:

- tulemuslikkust hinnata selle alusel, milline on loodav väärtus piirkonna erisuse mõttes. Nt on teatud juhul oluline saavutus ka sotsiaaltranspordi sõitjate arvu suurendamine;
 - kogu süsteemi tõhususe huvides on lubatav ka mõnede selle elementide ebatõhusus;
- tuleb vaadelda ühistranspordi erinevate asjaolude koostoimet: korraldust, hinnastamist, piletimüüki ehk kogu süsteemi tõhusust, mis mõjutab ühiskonna kogukulusid teistes valdkondades (majandus, sotsiaal, piirkonnad jne)
 - asjaolu, et inimesed liiguvad rohkem, ei tähenda samas, et nad saavad teenustele paremini ligi.

lirimaa näite varal näeme, et **tsentraalne juhtimine tagab väga hästi toimiva teenuse, aga võib takistada regioonides kiirete muutuste tegemist**. Samas jääb mulje, et keskne juhtimine on efektiivne juhul, kui ühistranspordi teenustase (väljumiste hulk) eriti hajaasustusega piirkondades on kokkuleppeliselt mõeldud olema madal.

INTEGREERITUS

Teiste riikide kogemus, nt Šveitsi näite puhul ütleb, et **ühistranspordi brändi arendamine** on äärmiselt oluline, et saavutada konsensus avaliku raha ühistranspordi suunamise osas. Vähemalt sama oluline on **atraktiivsete piletitoodete väljatöötamine** ja **kasutajasõbralikud piletimüügi lahendused**. Kesksed piletimüügi lahendused võimaldavad teenida ühistranspordi teenuste pakkumiselt kõrgemat tulu, mida saab suunata nii teenuse enda, aga ka brändi arendamisse. Müügitulu teenimine võimaldab avaliku raha pakkumise kõrval suurendada konkurentsi teenusepakkujate vahel.

Eesti ühistranspordi korralduse ümberkujundamisega seonduvalt näevad osapooled ohtu, et innovatsiooni ei saavutata, kui tuginetakse praegusele doteerimise loogikale ning luuakse uus lahendus puhtalt täna ette nähtud ÜTK-de raamistikku. Järgmise murekohana tuuakse välja tsentraliseeritusega kaasnevat bürokraatiat, juhtimistasandite lisandumist, kohaliku kompetentsi kadumist, teenuste kasutajasõbralikkuse ja operatiivsuse vähenemist. Teisalt nähakse detsentraliseerimise tekitatavat kulude kasvu, madalat efektiivsust ja kaugenemist tervikteenuse käsitlest. **Nende vastandite skaalal optimaalse punkti leidmine tugineb eelkõige ühistranspordi ja selle eesmärkide defineerimisele (tõhus vs mõjus ja seos teiste valdkondadega) ning on seega võtmetähtsusega muudatuste kavandamisel.**

2. TULEVIKULAHENDUSE ANALÜÜS

Teades Eesti piirkondliku ühistranspordi korralduse hetkeolukorda, saab edasi analüüsida avaliku teenindamise lepingu alusel toimiva bussiliikluse korraldamise võimalikke alternatiivseid haldusmudeleid. Nendeks on:

1. Ülesannete jaotus ÜTK-dega jääb praegusele kujule (baasstsenaarium);
2. ÜTK-de konsolideerimine regionaalselt toimepiirkonna põhiselt (piirkondlik stsenaarium);
3. ÜTK-de ülesannete üleviimine Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumisse või üleriigilisse ÜTK-sse (üleriigiline lahendus).

Neist tulevikuks sobivaima valimiseks vaadati haldusmodeli alternatiivide peamisi tugevusi, nõrkusi ja riske ning mõju püstitatud eesmärkide saavutamisele.

2.1. VISIOON JA VASTUTUSTE JAOTUS

2.1.1. UUE HALDUSMUDELI VISIOON JA EESMÄRGID

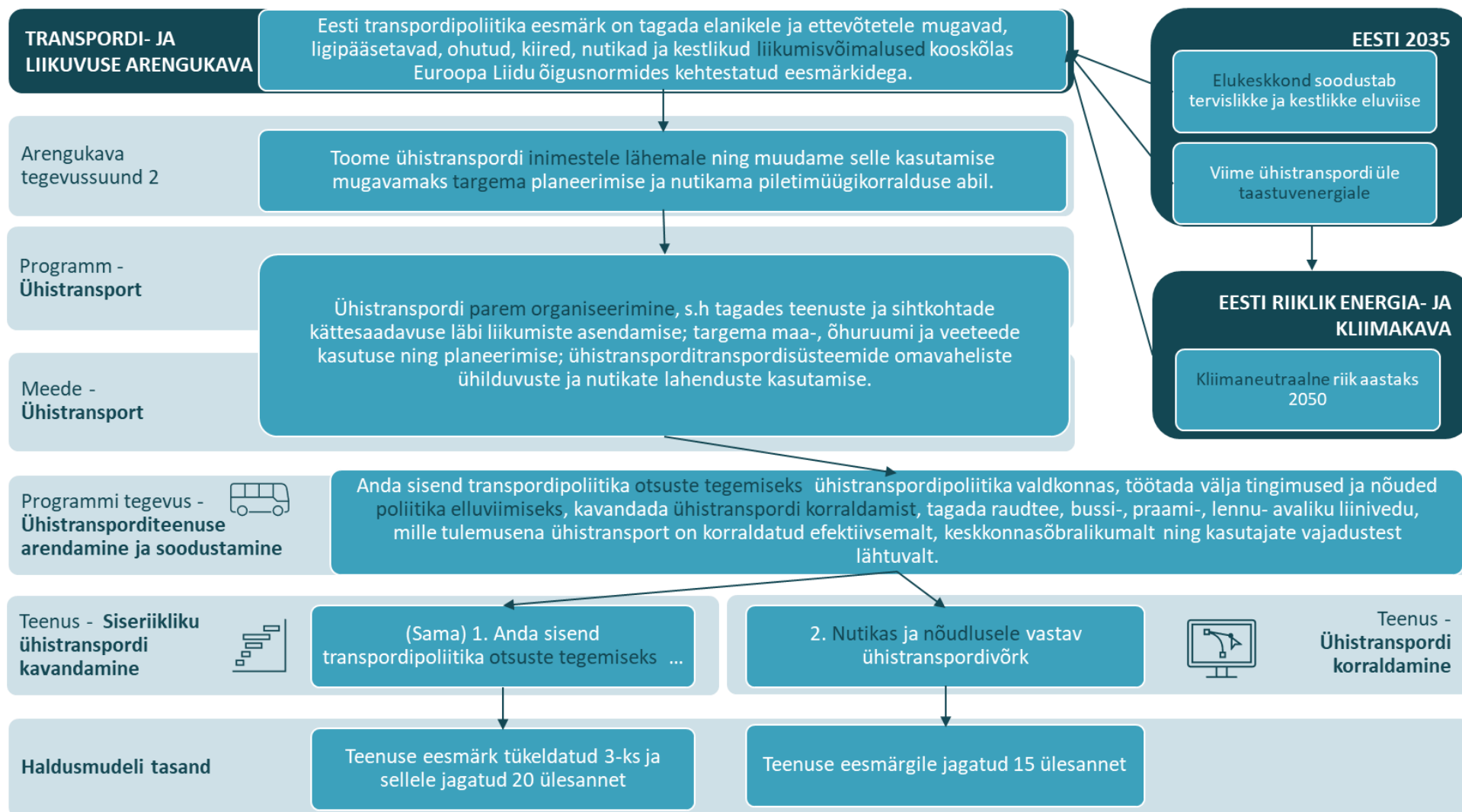
Iga muudatuse planeerimisel ja analüüsimisel on esmaseks ülesandeks saada aru, mis on muudatuse eesmärk, mis tulemuse muudatus looma peab. Uue ÜT haldusmodeli rakendamise kaudu soovitakse saavutada selline seisund, kus **märgatavalt on vähenenud piirkondlik ebavõrdus ühistranspordi kättesaadavuse ja kvaliteedi osas**. Täpsemalt saab välja tuua järgmised ootused:

- ei teostata dubleerivaid hankeid;
- vähenenud on vaidlustatud hangete osakaal;
- vähenenud on aruandluse vajadus ja maht;
- vähenenud on juhtimise ajakulu ja sellest tulenevalt viivitused koordineerimisel;
- kiirenenud on kokkulepete saavutamine üleriigiliste muudatuste ja teenuse kasutajate vajaduste rahuldamise osas;
- töös on üleriigilised lahendused terviklikuks teenuseosutamiseks üle piirkondade ja transpordiliikide;
- Ühistranspordi teenus on kasutajakeskne, lihtne, transpordiliikide ülene, lähtudes inimeste tegelikest liikumisvajadustest.

Selle visiooni kirjeldamisel võeti arvesse ka hetkel riiklikes arengudokumentides pärinevat **eesmärkide hierarhiat** (vt Joonis 3) ja täpsemalt omakorda Transpordi ja liikuvuse arengukava 2. tegevussuunast. See omakorda jaguneb kaheks teenuseks:

Teenus 1: „Siseriikliku ühistranspordi kavandamine“, mille eesmärgiks on anda sisend transpordipoliitika otsuste tegemiseks ühistranspordipoliitika valdkonnas, töötada välja tingimused ja nõuded poliitika elluviimiseks, kavandada ühistranspordi korraldamist, tagada raudtee, bussi-, praami-, lennu- avaliku liinivedu, mille tulemusena ühistransport on korraldatud efektiivsemalt, keskkonnasõbralikumalt ning kasutajate vajadustest lähtuvalt

Teenus 2: „Ühistranspordi korraldamine“, mille eesmärgiks on nutika ja nõudlusele vastava ühistranspordivõrgu kujundamine.



JOONIS 3. ÜHISTRANSPORDI KORRALDUSE HALDUSMUDELI EESMÄRKIDE HIERARHIA

2.1.2. VASTUTUSTE JAOTUSE MUUTUS

Riigi seatud strateegiliste eesmärkide, nendeks planeeritud teenuste ja varasemalt kirjeldatud osapoolte rollijaotuse analüüs näitas, et ainult haldusmudeli alternatiivide elluviimine ei pruugi olla piisav soovitud olukorrani jõudmiseks. Ülesannete täitmisel esineb täna dubleerimist, rollid ei ole osapoolte vahel selgelt jaotatud. Lisaks näitas strateegiliste eesmärkide ja rollijaotuse võrdlus (vt p 1.4), et tänase rollijaotuse jätkumisel ei ole riigil häid võimalusi saavutada selliseid ÜT poliitika eesmärgi, nagu riik endale kohustuseks võtnud on.

Et seda olukorda ennetada, teeme ettepaneku rollijaotuse muudatuseks: Tabel 16 näitab ülesannete uut jaotust koos seonduvate strateegiliste eesmärkidega. Tabelis on välja pakutud täpsustatud tegevused ja vastutuse jaotus ÜT korraldamisel, sidudes need ühistranspordi programmi kahe teenusega – siseriikliku ühistranspordi kavandamine ja ühistranspordi korraldamine.

Tänase vastutuse jaotusega (vt Tabel 6, lk 21) võrreldes **tähendab muudatus selgemat vastutuse jaotust** (iga ülesande osas on iga osapoolte vastutus üheselt määratletud) ja täpsustatud ülesandeid (ebamäärase vastutusega üldine ülesanne tükeldati detailsemaks ulatuses, mis võimaldas määratleda selge ja ühese vastutuse).

Muudatuse tulemusena siseriikliku tervikliku, transpordiliikide ülese ühistranspordi kavandamise osas on selgem vastutus riigil, igapäevase ühistranspordi kui teenuse pakkumine aga piirkondlikul tasandil. Tegevused, mis tagavad ÜT terviklikkuse (ÜT standardi kirjeldamine, hinnastamismudel, erinevate ÜT ja transpordiliikide integreeritus, ühtne piletisüsteem jm) oleks riigi ülesandeks, mis võimaldab ÜT kasutajakeskse teenuse kujundamist, sõltumata piirkonnast. Vt Lisa 5: Haldusmudeli osapoolte ülesanded vastutustasemetel järjestuses.

Kaasamine ja teavitamine laieneks rohkemate ülesannete osas ja enamatele osapooltele, teostamine on paremini lahti kirjutatud ja sellekohane vastutus seeläbi jaotunud võrdsemalt.

Kaardistatud ja uue vastutuse jaotusega ülesanded seostati eesmärkide nelja dimensiooniga (vt p 1.1.2), Uue rollijaotuse mudeli rakendamise mõttes taotletakse iga ülesande täitmisega järgmist⁷⁵:

KASUTAJASÕBRALIKKUS – ühistranspordi kasutajate vajadustele vastamise taseme pidev kasv.

- Tervikteekonna ülene reisiplaneerimine on võimalik üle transpordiliikide;
- Tervikteekonna ülene piletisoetamine on võimalik.

EFEKTIIVSUS - ühe ressursiühiku kohta saavutatud teenusepakkumise või -kasutamise ühiku suurenemine

- Ühistranspordi korraldamisse rakendatud ressursside tõhusam kasutamine;
- Mastaabiefekti saavutamine ühisel hankimisel⁷⁶.

INTEGREERITUS – ühistranspordi valdkonna keskkonna jalajälje pidev vähenemine, ühe teenuseühiku/kasutusühiku kohta.

- Eri transpordiliikide integreeritus;
- Teenusepakkumine ühtsetel alustel on tagatud.

JÄTKUSUUTLIKKUS – ühistranspordi korralduse paindlikkus, toimekindlus ja tulevikumuudatustega kohanemise võimekus.

- Kohaliku olukorra alane teadlikkus on tagatud;
- Otsuste ja reageerimise operatiivsus on tagatud

⁷⁵ Tuletatud kogu hetkeolukorra analüüsi põhjal: strateegilistest eesmärkidest ja osapoolte intervjuudest.

⁷⁶ Siinkohal ei peeta silmas seda, et hankides saadakse soodsamaid pakkumisi. Keskelt hankeid korraldades (ja hilisemate vaidluste puhul) on koormus optimaalsem.

Iga ülesannet hinnati kõigis neljas dimensioonis eeldusega, et sama ülesanne ei saa panustada kõigisse korruga võrdselt (Vt Tabel 16 ja p 2.2). Neid dimensioone peeti silmas ühistranspordi korralduse haldusmudeli alternatiivide „mõju eesmärkidele“ hindamisel (vt p 2.3.2).

TABEL 16. ÜHISTRANSPORDI KORRALDUSE UUS VASTUTUSTE JAOTUS RACI MUDELIS, TEENUSTE EESMÄRKIDE SAAVUTAMISEKS

NR (UUED*)	TEENUS, EESMÄRK JA ÜLESANNE	ÜL. TÄITMISEGA SOOVITAKSE ESMASJONES TAGADA (+)				VASTUTAJA		
		EFEKTIIVSUS	INTEGREE- RITUS	KASUTAJA- SÕBRALIKKUS	JÄTKU- SUUTLIKKUS	RIIK	KOV	ÜTK
1	Teenust: siseriikliku ühistranspordi kavandamine							
1.1	Eesmärk. Transpordipoliitika otsustele sisendi andmiseks:							
1.1.1	ÜT üleriigilise arengu planeerimine	+				A/R	I	C
1.1.2*	- Üleriigiliste strateegiliste dokumentide loomine		+			A/R	I	C
1.1.3	Ühistranspordi piirkondliku arengu planeerimine				+	A	C	R
1.1.4*	- Ühistranspordi standardi loomine			+		A/R	I	C
1.1.5	Riiklike valdkonna uuringute läbiviimine				+	A/R	I	I
1.1.6*	- Kohalike uuringute läbiviimine				+	I	I	A/R
1.2	Eesmärk. Transpordipoliitika elluviimiseks:							
1.2.1	Õigusliku regulatsiooni tagamine				+	A/R	C	C
1.2.2	ÜT korralduse riiklik rahastamine	+				A	C	R
1.2.3*	- Rahastusmudeli väljatöötamine			+		A/R	C	C
1.2.4*	- KOV-ide poolse rahastuse tagamine				+	I	A/R	C
1.2.5*	- Piletitulu kogumine				+	I	I	A/R
1.2.6	ÜT kui teenuse osutamise rahastamine				+	A	C	R
1.2.7	Teiste transpordiliikidega koostoimelise ÜT kujundamine		+			A	C	R
1.3	Eesmärk. Ühistranspordi korraldamise kavandamiseks ja raudtee, bussi-, praami-, lennu- avaliku liiniveo tagamiseks täidetavad ülesanded							
1.3.1	Piletihindade kehtestamine				+	A	C	R
1.3.1.1*	- Soodustuste väljatöötamine/ühtlustamine			+		A/R	C	C
1.3.1.2*	- Kohalike piletihindade väljatöötamine	+				I	C	A/R
1.3.2*	- Piirhinna määramine		+			A/R	I	C

NR (UUED*)	TEENUS, EESMÄRK JA ÜLESANNE	ÜL. TÄITMISEGA SOOVITAKSE ESMASJONES TAGADA (+)				VASTUTAJA		
		EFEKTIIVSUS	INTEGREE- RITUS	KASUTAJA- SÕBRALIKKUS	JÄTKU- SUUTLIKKUS	RIIK	KOV	ÜTK
1.3.3*	- Hinnastamismudeli loomine				+	A/R	I	C
1.3.4	Piletikontrolli teostamine (väärteomenetlus)				+	A/R	I	C
1.3.5*	- Piletikontrolli teostamine (leppetrahv)				+	C	I	A/R
1.3.6*	Kontroll lepingu-tingimuste täitmise üle (bussitransport)	+				C	I	A/R
1.3.7	Organisatoorse võimekuse tagamine				+	C	A	R
2	Teenus: ühistranspordi korraldamine							
2.1	2. Nutika ja nõudlusele vastava ühistranspordivõrgu kujundamiseks							
2.1.1	Liinitöö analüüs		+			I	C	A/R
2.1.2	Liinivõrgu ja teenuse kujundamine: analüüs kust, kuhu ja millises mahus tuleb ÜT teenust osutada			+		I	C	A/R
2.1.3	Sõiduplaanide koostamine ja kinnitamine			+		C	C	A/R
2.1.4	Koostöö riigimaanteed taristu korraldamiseks – bussipeatuste tagamine ja peatuste hooldus			+		A/R	I	C
2.1.5*	Koostöö KOV maanteed taristu korraldamiseks – bussipeatuste tagamine ja peatuste hooldus			+		I	A/R	C
2.1.6	Praeguse piletisüsteemi korraldamine	+				C	A	R
2.1.7*	- Üleriigilise lahenduse loomine		+			A/R	I	C
2.1.8	Piletite müük				+	C	A	R
2.1.9	Üleriiklik teabe kättesaadavuse korraldamine			+		A/R	I	C
2.1.10*	- Kohalik teabe kättesaadavuse korraldamine			+		I	C	A/R
2.1.11	Üleriiklik liinilubade menetlemine ja andmine		+			A/R	I	C
2.1.12*	- Kohalik liinilubade menetlemine ja andmine			+		I	C	A/R
2.1.13	Taksolubade menetlemine			+		I	A	R
2.1.14	Vedajate leidmine ja lepingute sõlmimine	+				C	A	R
2.1.15*	- Hangete baastingimuste määratlemine	+				A/R	I	C

Ühistelt seminaridelt Tellija (RIIK) ja teiste osapooltega (KOV-id ja ÜTK-d) lisandunud ülesanded eristati tabelis tärniga.

2.2. PÕHIALTERNATIIVIDE ANALÜÜS

Olenemata täpsest rollijaotusest on selge, et vastutavad osapooled peavad oma ülesandeid täitma üheskoos, tagades ühistranspordi korralduse toimimise. Eelmises peatükis kaardistatud ülesannete täitmiseks määratleti kolm haldusmudeli alternatiivi, mida analüüsitakse täpsemalt:

1. Ülesannete jaotus ÜTK-dega jääb praegusele kujule (baasstsenaarium, ALT 1);
2. ÜTK-de konsolideerimine regionaalselt toimepiirkonna põhiselt (regionaalne lahendus, ALT 2);
3. ÜTK-de ülesannete üleviimine Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumisse või üleriigilisse ÜTK-sse (üleriigiline lahendus, ALT 3).

ALT 1 säilitaks tänase olukorra/haldusmudeli koos vastutuste kohandamisega samades piirangute ja võimaluste raamides. ALT 2 ja ALT 3 korral toimuksid ühistranspordi juhtimises praeguse haldusmudeliga võrreldes juba märgatavad ümberkorraldused ning nende puhul rakenduks osapoolte selline vastutuste jaotuse muutus, nagu on kirjeldatud Tabel 16.

2.2.1. ALTERNATIIV 1. TÄNANE LAHENDUS

Selle alternatiivi puhul jääksid alles tänased, ühistranspordi korraldavad 9 ÜTK-d ja 2 KOV-i, aga ka tänased kitsaskohad: osapoolte erinev arusaam ühistranspordi kui teenuse ja selle korraldamise defineerimise osas ja vastavalt ka fookuse seadmisel. Juhtimismudeli killustatus eri osapoolte (sh ministeeriumite) vahel, rahastamise ja teenusearenduse ja -osutamise põhimõtete variatiivsus.

Võrreldes teiste alternatiividega on praeguse haldusmudeli eeliseks väljakujunenud praktikad. ÜTKde sõnul praegune mudel suures plaanis toimib, kuid mitmed tegurid, nagu eesmärgid riiklikes arengudokumentides, ebakõlad seadusandluses, vähene selgus rollijaotuses, rahastusmudeli ülesehitus ja osapoolte vaheline puudulik kommunikatsioon takistavad mudeli parimal võimalikul moel rakendamist. Haldusmudeli muudatusega kaasneb risk, et muudatuste juhtimises tehakse vigu, mistõttu on praeguse mudeli jätkumine võrreldes kahe ülejäänud alternatiiviga väiksemate riskidega.

Praegust haldusmudelit iseloomustab kõrge operatiivsus ja kohapealne kompetents, mis võimaldab teha kiireid muudatusi liinikorralduses. Samuti võimaldab praegune mudel efektiivselt kaasata ühistranspordi korraldamisse kohalikke omavalitsusi, mis on oluline kohaliku elanikkonna vajadustest lähtuva transpordivõrgu kujundamisel. Lisaks rahastavad KOVid kohalikke bussiliine.

Tänase haldusmudeli üheks peamiseks kitsaskohaks on osapoolte rohkus, mis ei võimalda parimal võimalikul moel töötada välja üleriigilisi lahendusi (nt ühtne piletimüügisüsteem) ja arendada terviklikku teenust. Välispraktikate analüüsist selgus, et võrreldes Iirimaa ja Šveitsiga on liinivõrgu korraldamine Eestis viidud oluliselt madalamale tasemele. Samas rahastab hetkel piirkondlikku bussitransporti suures osas riik läbi ÜTKde, omamata seejuures kontrolli vahendite kasutamise üle. Sõlmitud halduslepingutes ega muudes dokumentides ei ole kirjeldatud riigipoolseid ootusi ÜTKdele ja nõudeid/standardeid pakutavale teenusele, riigil on võrdne kaal teiste KOVidega ÜTK tänases juhtimismudelis ja see ei taga võimalust suunata ÜTKde tegevust selliselt, mis tagaks üleriigiliselt ühtlase teenustaseme ja tervikliku ÜTK korralduse. Kuigi



operatiivsete riskide haldamine ja maandamine on tänase haldusmudeli korral suhteliselt lihtne (kohapeal on teadmine kohalikust vajadusest ja kättesaadavatest maandamisvõimalustest), siis on praeguse mudeli puhul keerukas hallata ja maandada piirkondlikke ja üleriigilisi riske, sest rahastus ja strateegiline planeerimine on tegelikust teostusest eemal.

Võimalusi arvesse võttes on ühistranspordikeskused saanud bussitranspordi korraldamisega oma piirkondades hakkama, kuid **praegune mudel ei võimalda seada keskmesse teenuse kasutajat**. Liinivõrk on üles ehitatud teenuse seisukohalt kunstlikke (ÜTK tegutsemispiirkonna) piire arvesse võttes ja ühilduvus teiste ühistranspordiliikidega on madal. Reisija tervikteekonna planeerimist raskendab ka ühtse piletiinfo- ja piletimüügisüsteemi puudumine.

Ühistransporti elluviivatel asutustel (ÜTKdel) on liinitöö kvaliteetseks korraldamiseks väga erinev võimekus (sh tugifunktsioonide osas), mistõttu on üleriigiliselt ühtlase kvaliteedi saavutamine raskendatud. Samuti esineb osapoolte rohkuse tõttu ühistranspordi korraldamisel dubleerimist näiteks hangete läbiviimisel ja lepingulise järelevalve korraldamisel. Liinitöö jätkusuutlikuks korraldamiseks on ÜTKdes hetkel viidud personali hulk miinimumini – enamaks rahalised vahendid puuduvad. See tähendab, et **töötajad peavad tegelema väga paljude erinevate ülesannetega. Juhul kui ülesandeid lisandub või korralduslikke kulusid on tarvis kärpida, eksisteerib risk organisatoorse võimekuse kadumiseks/languseks.**

TABEL 17 ALT1: TÄNANE HALDUSMUDEL, SWOT/PESTEL ANALÜÜS

TUGEVUSED	NÕRKUSED
<p>Poliitiline:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kõrge operatiivsus (sh võimalike kriisiolukordade puhul) • ÜTK-de vaheline koostöö, erinevate ideede rohkus • KOVid ÜTK-de omanikena lähedalt kaasatud: lähtumine KOVide vajadustest • Kohapealne kompetents liinivõrgu korraldamisel <p>Majanduslik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • KOVide otsese kaasatuse tõttu selgem seos teenuse rahastamisega <p>Sotsiaalne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lähtumine kohalike elanike vajadustest liinitöö analüüsi ja korraldamise puhul • Paindlikud ja toimivad lahendused sotsiaaltranspordi korraldamisel 	<p>Poliitiline:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tänapäevased riiklikud eesmärgid ei toeta parimal moel teenuse pakkumist • Osapoolte rollijaotus selgelt defineerimata, vastuste osas esineb ebaselgusi • Piirkondlike teenustasemetete puudumine • Teenuse liigne sõltuvus haldusjaotusest • ühtse nägemuse puudumine ühistranspordi kui teenuse definitsiooni ja korraldamise osas • Juhtimise killustatus erinevate riigiasutuste ja erinevate eelarvete vahel <p>Majanduslik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rahastuspõhimõtete erinevused piirkonniti • Rahastusmudel ei soosi teenuse kasutajat ja ei tekita motivatsiooni transpordiliikide-ülesteks lahendusteks • Töötajate vähenenud spetsialiseerumisvõimalus (eriti väiksemates ÜTKdes) • ressurssi eraldamine ei ole kooskõlas riiklikes arengukavades seatud eesmärkidega • ÜTK-de omatulude (ja sellest tuleneva motivatsiooni) puudumine • Doubleerivad tegevused tugifunktsioonides (nt hangete korraldamine) • Piletihinna kujundus ei ole kooskõlas strateegiliste eesmärkidega <p>Sotsiaalne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osapoolte rohkuse tõttu raskendatud kommunikatsioon • Piirkondlikult ebaühtlane teenuse kättesaadavus ja kvaliteet • Erinevad praktikad teabe kättesaadavuse tagamisel • Informatsiooni leidmine ja pileti ostmine kasutaja jaoks keeruline: puudub ühtne süsteem <p>Tehnoloogiline:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osapooltel ei ole kasutada konteksti arvestavat mõõdikute süsteemi ja vastavaid tööriistu, mõõtmiseks kasutatakse erinevaid allikaid. <p>Juriidiline:</p>

VÕIMALUSED	OHUD
<ul style="list-style-type: none"> • Seadusest tulenev liinide jaotus takistab paindlikku ja terviklikku teenuse pakkumist • Vähene kompetents juriidiliste probleemide lahendamiseks <p>Poliitiline:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Võimalused piirkondlikuks koondumiseks ja koostööks <p>Majanduslik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Võimalused läbirääkimisteks suuremas mahus KOV rahastuse kaasamiseks <p>Sotsiaalne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Head võimalused kohapealseks teabe kättesaadavuse tagamiseks • Võimalused piirkondlikuks koostööks ja parimate praktikate vahetamiseks • Head võimalused piirkondlikest erinevustest tulenevatest soovidest lähtumiseks <p>Tehnoloogiline:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Head võimalused KOV teedel ühistranspordi taristu haldamiseks – bussipeatuste tagamine ja peatuste hooldus 	<p>Poliitiline:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osapoolte rohkuse tõttu keerukam konsensuse saavutamine <p>Majanduslik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keerukam piisava organisatoorse võimekuse tagamine • Tänapäevane haldusleping sõnastab ÜTK-I võimaluse teatud tegevuste elluviimisest loobuda kui selleks ei ole tagatud rahastust. <p>Sotsiaalne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teenuse kvaliteedi langemine seoses kohustuste lisandumisega • Oht teenuse (ja rahastuse) koondumiseks piirkondadesse, kus on enim kasutajaid

2.2.2. ALTERNATIIV 2. TOIMEPIIRKONNA PÕHINE LAHENDUS

Selle alternatiivi puhul tekiks 3-4 ühistransporti korraldavat piirkondlikku ÜTK-d - toimuks osaline ÜTKde konsolideerimine ja seeläbi suuremate ja tugevamate ÜTKde tekkimine. See omakorda aitaks kaasa teenuse arendamisele ja looks eeldused kvaliteetsema teenuse pakkumiseks kasutajatele.

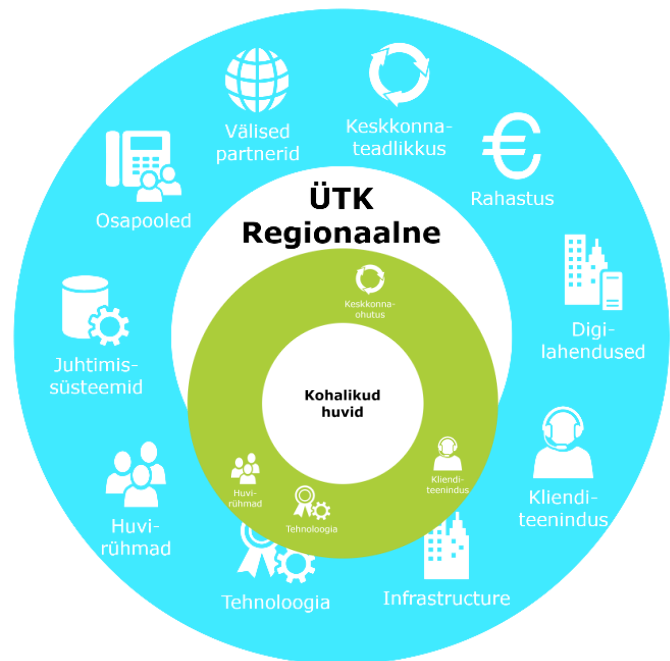
Mudeli rakendamist lihtsustavaks asjaoluks on see, et hetkel on Põhja-Eesti ja Kagu-Eesti ühistranspordikeskuste näol olemas head näited toimivatest suurtest piirkondlikest keskustest. ÜTKde esindajate hinnangul on piirkondliku lahenduse puhul suurimaks ohuks otsustamise kaugenemine piirkonnast, mistõttu võetakse kohalikke vajadusi ja piirkondlike erisusi võrreldes praeguse haldusmudeliga vähem arvesse. Samuti toodi välja, et ÜTKde konsolideerimise tagajärjel väheneb suuremates keskustes huvi väiksemate piirkondade liinivõrgu arendamise ja tööhoidmisega tegeleda. Samas on näiteks Põhja-Eesti ühistranspordikeskuses eraldi liiniplaneerija iga piirkonna jaoks: selliselt lähenedes on võimalik kirjeldatud ohtude realiseerumist maandada.

Võrreldes tänase haldusmudeliga on piirkondliku lahenduse eeliseks väiksem osapoolte hulk, mis lihtsustab tervikliku üleriigilise teenuse arendamist. Osapoolte väiksem hulk lihtsustab tõenäoliselt ka ühistransporti korraldavate asutuste vahelist kommunikatsiooni, mille puhul hetkel on osapooled tunnistanud puudujäike.

ÜTKde konsolideerimise tulemusel tekib mastaabiefekt, mille tulemusel tõenäoliselt vähenevad kulud juhtimisele ja tugiteenustele (dubleerimine väheneb). Ühistranspordi korraldamises osalevatel töötajatel tekivad praegusega võrreldes suuremad spetsialiseerumisvõimalused, mis loob eelduse teenuse kvaliteedi kasvuks. Kasutaja seisukohalt vähenevad teenuse erisused, kuna piirkondlikud ÜTKd opereerivad senisest suurema territooriumil ja sõltuvad seetõttu liinitöö korraldamisel vähem maakondlikest piiridest.

Mudeli üheks peamiseks kitsaskohaks on ühtse nägemuse puudumine võimalikest regionidest. Osapooltel on võimalikest toimepiirkondadest erinevad nägemused; mitmed ÜTKde esindajad ei näe konsolideerimisest tulenevaid võimalikke kasusid või hindavad ÜTKde liitmisest tulenevaid ohtusid suuremaks võimalikest hüvedest. Samuti tõid osapoolte esindajad välja, et kuna Põhja-Eesti ühistranspordikeskus on juba väga suurel territooriumil ühistranspordi korraldaja, takistab see paindliku piirkondliku jaotuse loomist. Haldusmudeli muutmine eeldab suurt muudatuste juhtimise kompetentsi: juhul kui osapooled ei ole ÜTKde liitmisel osas üksmeelel, võib haldusmudeli rakendamine osutada keeruliseks.

Võrreldes praeguse haldusmudeliga väheneb tõenäoliselt KOVide omanikutunne ÜTKde suhtes ning omavalitsuste huvi teenust rahastada langeb. Seetõttu on mudeli rakendamisel oluline töötada välja uued koostöövormid KOVide kaasamiseks, mis on oluline kohalike vajadustega arvestamiseks liinivõrgu korraldamisel. Samuti võib mudeli rakendamist raskendada KOV-siseste halduslepingute paindumatus. ÜTKde konsolideerimisega kaasnevate juriidiliste takistuste parimal võimalikul moel ületamiseks on tarvis läbi viia õiguslik analüüs.



TABEL 18 ALT2: PIIRKONDLIK HALDUSMUDEL, SWOT/PESTEL ANALÜÜS

TUGEVUSED	NÕRKUSED
<p>Poliitiline:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Praegusest (vähemalt osaliselt) terviklikum lähenemine teenuste pakkumisel • Praegusest tugevam positsioon riigiga läbirääkimistel • Väiksem sõltuvus maakondlikest piiridest (teenuste osutamisel). Teenuse planeerimine maakondade piirialadel paraneb • Head näited toimivatest, tugevatest piirkondlikest ÜTKdest <p>Majanduslik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mastaabiefektist tulenev kulude kokkuhoid tugifunktsioonide ja juhtimise osas • Dupleerivate tegevuste vähenemine <p>Sotsiaalne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teenuse erisuste vähenemine kasutaja seisukohalt • Osapoolte vähenemise tõttu lihtsam kommunikatsioon <p>Tehnoloogiline:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetentside koondumise tõttu suurem potentsiaal arendusprojektide läbiviimiseks • Lihtsam rakendada ühtset piletisüsteemi <p>Juriidiline:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ÜT seaduses järelevalve õiguse andmine ÜTK-dele on lihtsam, kuna kompetentsi koondumine on suurem 	<p>Poliitiline:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Põhja-Eesti ÜTK on juba fikseerunud ja takistab paindlikku regioonide loomist • Puudub ühtne nägemus võimalikest regioonidest <p>Majanduslik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Praegusega võrreldes KOVidel madalam huvi teenust rahastada (priisõidu probleem) <p>Sotsiaalne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otsustamise kaugenemine piirkonnast: kohalikke vajadusi ja piirkondlike erisusi võetakse vähem arvesse • Teenuse kaugenemine kliendi vajadustest
VÕIMALUSED	OHUD
<p>Poliitiline:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Võimalused KOVide piirkondlikuks koostööks <p>Sotsiaalne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Töötajatel võrreldes praegusega suurem spetsialiseerumisvõimalus <p>Keskkonna-alane:</p>	<p>Poliitiline:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kaugenemine piirkonna omavalitsuse vajadustest, operatiivsuse vähenemine • Oht vastutuste hajumiseks • Suuremates keskustes kaob huvi väiksemate piirkondade probleemidega tegeleda

- Kompetentside koondumise tõttu praegusest suurem võimalus keskkonnasõbralike lahenduste eelistamiseks
- Kliimaeesmärkidega seotud väliste võimaluste (nt välisfinantseerimine, teadmised, tehnoloogiad) parem ärakasutamine

Sotsiaalne:

- Kaugenemine piirkonna elanike vajadustest
- Kooli- ja sotsiaaltranspordi korralduse osas tuleb teha eraldi kokkuleppeid

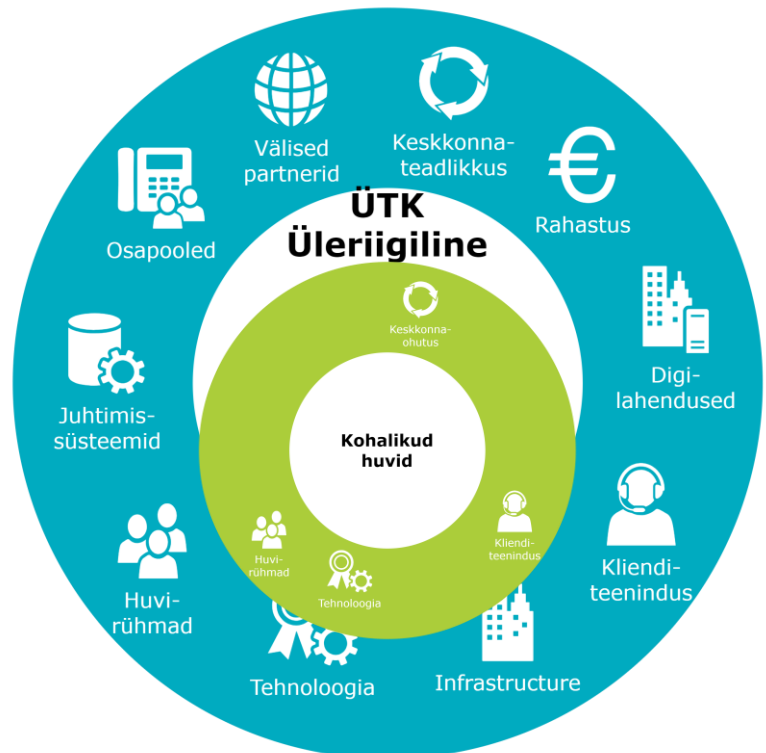
Juriidiline:

- KOV-siseste liinide halduslepingute paindumatus

2.2.3. ALTERNATIIV 3. ÜLERIIGILINE LAHENDUS

Selle alternatiivi puhul tekiks üks ühistransporti korraldav üleriigiline asutus või ÜTK ning oleks võimalik kõrvaldada või leevendada tänaseid kitsaskohti: osapoolte erinev arusaam ühistranspordi kui teenuse ja selle korraldamise defineerimise osas ja vastavalt ka fookuse seadmisel. Samuti juhtimismudeli killustatus eri osapoolte (sh ministeeriumite) vahel ning rahastamise põhimõtete variatiivsus.

Üleriigilise lahenduse suurimaks eeliseks on ühtse ühistranspordisüsteemi arendamise lihtsus. Näiteks transpordiliikide-ülese hinnastamismudeli, piletimüügisüsteemi ja piletitoote loomine on osapoolte oluliselt väiksema hulga tõttu lihtsam. Poliitikakujundajal on võrreldes praeguse haldusmudeliga lihtsam suunata elluviivat asutust juhinduma strateegilistest eesmärkidest ning kontrollida nende täitmist. Praeguses piirkondliku ühistranspordi rahastusmudelis on tehtud põhjendamatuid erisusi piirkondlike liinide rahastamises.⁷⁷ Üleriigilise lahenduse puhul on võimalik need erisused praegusega võrreldes lihtsamini likvideerida.



Alternatiiv 3 loob parimad eeldused ühistranspordi korraldamise kvaliteedi kasvuks, kuna liinide tellimisel tekib mastaabiefekt, mis võimaldab maksimumsja raha võrreldes teiste alternatiividega kõige efektiivsemalt kasutada. Samuti tekib kulude kokkuhoid tugifunktsioonide osas: dubleerivad tegevused vähenevad ning kokkuhoitud vahendeid on võimalik suunata teenuse arendamiseks. Samuti tekivad inimestel võrreldes teiste alternatiividega suuremad spetsialiseerumisvõimalused, mis omakorda võimaldab ühistranspordi korralduslikku kvaliteeti parandada.

Kasutajatele on teiste alternatiividega võrreldes võimalik pakkuda terviklikumat teenust, sest liinitöö planeerimisel ei pea arvestama maakondlike piiridega. Samuti võimaldab üleriigiline lahendus teenuse disainimisel arvestada erinevate ühistranspordiliikidega. Hetkel esineb rongi- ja bussiliinides dubleerimist, kuna piirkondliku bussitranspordi korraldamise rahastusmudel ei motiveeri ÜTKsid piisavalt rongigraafikutega arvestama. Riiklikus vaates tähendab see aga vahendite ebaefektiivset kasutamist.

Mudeli üheks peamiseks kitsaskohaks on operatiivsuse vähenemise risk: kohapealsete probleemide lahendamisel pikeneb tõenäoliselt reageerimisaeg. Kuna otsustamine kaugeneb piirkonnast ja omavalitsuste kaasamine on keerulisem, ei pruugi teenuse ülesehitus lähtuda senisel moel piirkonna elanike vajadustest. Ka väheneb tõenäoliselt KOVide huvi teenuse rahastamiseks. Samuti eksisteerib oht kooli- ja sotsiaaltranspordi korraldamise kõrvalejäämiseks, kuna praegu kasutatakse selleks piirkondlike ÜTKsid.

77

<https://www.riigikontroll.ee/Suhtedavalikkusega/Pressiteated/tabid/168/557GetPage/1/557Year/2021/ItemId/131/1/amid/557/language/et-EE/Default.aspx>

ÜTKde esindajate hinnangul võib keskse lahendusega kaasneda ühistransporti korraldava asutuse ülepolitiseeritus ning liigne fookus efektiivsusnäitajatel. Kohalike inimeste eelistusi ja vajadusi võetakse senisest vähem arvesse ning rahaliselt madala efektiivsusega liinid suletakse. Samuti eksisteerib Alternatiiv 2-ga sarnane oht halduslepingute paindumatuseks. Konsolideerimisega kaasnevate juriidiliste takistuste parimal võimalikul moel ületamiseks on tarvis läbi viia õiguslik analüüs.

TABEL 19 ALT3: KESKNE HALDUSMUDEL, SWOT/PESTEL ANALÜÜS

TUGEVUSED	NÕRKUSED
<p>Poliitiline:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetentside koondamise lihtsus: spetsialiseerumisvõimalused • Terviklik üleriigiline ühistranspordi planeerimine ja korraldamine <p>Majanduslik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dubleerivate tegevuste vähenemine • Mastaabiefekt liinide tellimisel: kvaliteedi kasv • Mastaabiefektist tulenev kulude kokkuvõtte tugifunktsioonide ja juhtimise osas • Erinevate transpordiliikide dubleerimise vältimine samal teekonnal. <p>Sotsiaalne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sõltumatus maakondlikest piiridest (teenuste osutamisel). Teenuse planeerimine üleriigiliselt paraneb (tervikteekond kliendile) • Praegusest lihtsam kommunikatsioon osapoolte vahel <p>Tehnoloogiline:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arendusprojektide/uuenduste elluviimine praegusest lihtsam • Lihtsam rakendada ühtset piletisüsteemi <p>Juriidiline:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lihtsam järelevalve korraldamine • Järelevalve vajadus halduslepingute üle kaob ära 	<p>Poliitiline:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pikk reageerimisaeg kohapealsete probleemide lahendamisel: operatiivsuse vähenemine <p>Majanduslik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bürokratia kasv (piirkondlik vajadus ja sellele kooskõlastuse saamine riigi tasemelt) • KOVidel vähene huvi teenuse rahastamiseks <p>Sotsiaalne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liigne fookus efektiivsusnäitajatel, mitte kasutajate vajadusel: madala efektiivsusega liinide sulgemine • Otsustamine kaugeneb piirkonnast, lahendused ei lähtu piirkonna elanike vajadustest
VÕIMALUSED	OHUD
<p>Poliitiline:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Praegusest paremad võimalused üleriiklike transpordiliikide-üleste lahenduste elluviimiseks • Head võimalused organisatoorse võimekuse tagamiseks <p>Majanduslik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Üleriikliku transpordiliikide-ülese hinnastamismudeli loomine • Praegusest paremad võimalused üleriikliku piletitoote väljatöötamiseks 	<p>Poliitiline:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konkurentsi (teiste ÜTK-de) puudumisest tulenev ideede vähesus: ei rakendata parimaid praktikaid • Heade praktikate puudumine: oht korrata konsolideerimisel tehtavaid vigu • Omavalitsuste kõrvalejäämine otsustamisest • Kõrge rakendamise kulu ja ohud riskide realiseerumisel

- Head võimalused teenuse riiklikuks rahastamiseks (praegusest suurem omanikutunne)

Sotsiaalne:

- Võimalus kasutajakeskse üleriigilise ühistranspordisüsteemi loomiseks

Tehnoloogiline:

- Head võimalused riigimaanteed taristu korraldamiseks – bussipeatuste tagamine ja peatuste hooldus

Keskkonna-alane:

- Kliimaeesmärkidega seotud väliste võimaluste (nt välisfinantseerimine, teadmised, tehnoloogiad) parem ärakasutamine.

Sotsiaalne:

- Kooli- ja sotsiaaltranspordi korralduse osas tuleb teha eraldi kokkuleppeid
- Teenustasemete loomisel ei võeta arvesse piirkondlikke eripärasid
- Oht ääremaastumiseks

Juriidiline:

- Kohalike lepingute rikkumised võivad jääda tähelepanuta
- KOV-siseste liinide halduslepingute paindumatus

2.3. MÕJUANALÜÜS

Mõjuanalüüsis käsitleti ja kirjeldati iga alternatiivi osas nelja teemat:

- selle tugevused ja nõrkused (SWOT-PESTEL analüüs);
- potentsiaalsed mõjud bussiliikluse korraldamisele ehk valdkonna strateegiliste eesmärkide täitmisele („Mõju eesmärkidele“ hinnang);
- mudeli rakendamise töömaht ja muudatuste elluviimise eeldatavad maksumused („Teostamise keerukus“);
- riskid koos ennetamis- ja maandamistegevustega („Riskianalüüs“).

Mõjuanalüüs teostamisel lähtuti mõjude omavahelistest seostest, kus ühistranspordi korraldamiseks vajalikel eeldustel on suurem mõju lõpptulemusele, kui valitud haldusmudelil (vt ka 2.4.2). Näiteks kitsendab seadusandlus hetkel haldusmudeli kujundamise võimalusi ning seega ka haldusmudeli kaudu ühistranspordi korralduse sooritust (mõju kliendile ja seatud eesmärkidele) jmt.



JOONIS 4. MÕJUDE OMAVAHELINE OHJELDUSSEOS EHK KASKAADMÕJU JA ANALÜÜSI ELEMENTID

Kuna ühistranspordi korralduse eelduste kujundamise teema jääb käesoleva uuringu skoobist välja, siis arvestati, et ALT 1 puhul eeldused ei muutu, kuid ALT 2 ja ALT 3 puhul muutuvad soovitud suunas. Mõjuanalüüsis hinnati seega vaid haldusmudeli asjaolusid ja nende mõju kliendile ja eesmärkidele.

2.3.1. TUGEVUSED, NÕRKUSED JA RISKID

SWOT-PESTEL ANALÜÜS

Koostöös ühistranspordi korralduse osapoolte esindajatega (ÜTK-d, KOV-id ja RIIK) teostatud sisuline SWOT⁷⁸-PESTEL⁷⁹ analüüs iga alternatiivi osas (vt üksikute alternatiivide SWOT-e Tabel 17, Tabel 18, Tabel 19, ülalpool) andis ülevaate erineva iseloomuga asjaolude hulkadest alternatiivide lõikes (vt Tabel 20).

⁷⁸ SWOT – *Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*. Uuritava mudeli, organisatsiooni vmt sisemiste tugevuste ja nõrkuste ning väliskeskkonna võimaluse ja ohtude tuvastamine

⁷⁹ PESTEL – *Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal*. Asjaolude liigitamine kui poliitilised, majanduslikud, sotsiaalsed, tehnoloogilised, keskkondlikud või juriidilised.

TABEL 20. SWOT ANALÜÜSIS TUVASTATUD ASJAOLUDE HULK ALTERNATIIVI KOHTA

SELGITUS	ALT 1	ALT 2	ALT 3
SWOT kokku	-12	4	6
Tugevusi tk (+)	7	11	12
Nõrkusi tk (-)	-20	-5	-5
Võimalusi tk (+)	6	4	8
Ohte tk (-)	-5	-6	-9

Läbiviidud SWOT-PESTEL analüüs näitas järgmist:

- ALT 1
 - kuna tegemist on juba toimiva haldusmudeliga, siis on osapooltel olemas reaalne kogemus mudeli rakendamisel ja seetõttu osatakse seda paremini iseloomustada (tuvastati kõige rohkem asjaolusid);
 - tugevusi on võrreldes teiste alternatiividega vähem;
 - enim tugevusi ja nõrkusi on poliitilised, enim võimalusi ja ohte sotsiaalsed (vt Tabel 29, lk 92, lisades)

Ehk tegemist on turvalise, **Status Quo't säilitava**, kuid arengut mitte toetava lahendusega.

- ALT 2
 - tugevusi on rohkem, kui ALT 1-l ja nõrkusi oluliselt vähem;
 - esineb tasakaal nii tugevuste nõrkuste kui ka ohtude ja võimaluste vahel;
 - enim tugevusi ja nõrkusi poliitilised, enim võimalusi keskkonnaalased ja enim ohte poliitilised (vt Tabel 29, lk 92, lisades);

Ehk tegemist on **suhteliselt turvalise** ja mõningal määral arengut toetava lahendusega.

- ALT 3
 - tugevusi on rohkem kui ALT 1-l ja võrdselt ALT 2-ga;
 - nõrkusi on välja toodud kõige vähem, võimalusi ja ohtusid aga kõige enam;
 - enim tugevusi, nõrkusi ja võimalusi majanduslikud, enim ohtusid poliitilised (vt Tabel 29, lk 92, lisades).

Ehk tegemist on **arengule suunatud** lahendusega, mille rakendamisel on võimalus küll palju võita, kuid sama palju ka kaotada.

RISKIANALÜÜS

Mõjuanalüüsi järgmise sammuna vaadeldi lähemalt iga alternatiivi puhul realiseeruda võivaid riske.

Riskianalüüsis käsitleti nelja liiki riske ning hinnati 3-palli skaalal iga riski esinemise tõenäosust ja tagajärje raskust. Riskihinnangud kaasati mõjuanalüüsi koondhinnangusse negatiivsete väärtustena, mis vastavalt kokkuvõttes vähendasid vastavalt positiivseid hinnanguid (nt mõju eesmärkidele) ja andsid tasakaalustatud tulemuse, sarnaselt SWOT analüüsi kvantifitseerimisel rakendatud võtetele. (vt Tabel 21)

TABEL 21. ALTERNATIIVIDE RISKIANALÜÜSI TULEMUSED JA KASUTATUD HINDAMISSKAALA

SELGITUS	ALT 1	ALT 2	ALT 3	HINDAMISSKAALA				
Riskid kokku	-12	-61	-65	Riskimaatriks		Tagajärje tõsidus		
Tehnoloogilised riskid	-2	-12	-8			kerge	keskmine	raske
Osapooltest tulenevad riskid	-4	-20	-30	Esinemise tõenäosus		1	2	3
Korralduslikud riskid	-4	-21	-19	madal	1	1	2	3
Õiguslikud riskid	-2	-8	-8	keskmine	2	2	4	6
				kõrge	3	3	6	9

Värvilised read sisaldavad detailsemate hinnangute summat
Üksikud hinded on antud eraldi detailses riskide tabelis 3-palli skaalal, vastavalt siin tabelis toodule ning
koondhinded ja kokku hinded on summeeritud

Riskianalüüsist selgus, et kõige turvalisem teostada on ALT1 ja kõige riskantsem ALT 3. Iga riski osas tuvastati riski omanik (ennetamise ja maandamise eest vastutav osapool) ning kirjeldati maandamistegevused. Iga üksiku riski hinnang ja maandamistegevused on toodud mõjuanalüüsi lisades (Tabel 28, lk 90).

2.3.2. MÕJU JA TEOSTATAVUS

MÕJU EESMÄRKIDELE

Alternatiivide analüüsi ühe osana vaadeldi **haldusmudeli eeldatavat suutlikkust täita ühistranspordi korraldamise ülesandeid** (vt Tabel 16, eespool). Sooritust hinnati iga konkreetse haldusmudeli alternatiivi rakendamise korral. Hinnangu andmisel tugineti dokumendianalüüsist ja ühistranspordi korralduse osapooltelt intervjuudel ning seminaridel kogutud teadmisele.

TABEL 22. MÕJU EESMÄRKIDELE HINDAMISE TULEMUS

SELGITUS	ALT 1	ALT 2	ALT 3
Mõju eesmärkidele kokku	65	69	105
Teenus: „Siseriikliku ühistranspordi kavandamine“ koondhinnang	28	29	54
Eesmärk. Transpordipoliitika otsustele sisendi andmiseks:	10	8	14
Eesmärk. Transpordipoliitika elluviimiseks:	8	8	16
Eesmärk. Ühistranspordi korraldamise kavandamiseks ja raudtee, bussi-, praami-, lennu-avaliku liiniveo tagamiseks täidetavad ülesanded	10	13	24
Teenus: „ühistranspordi korraldamine“ koondhinnang	22	25	32
Nutika ja nõudlusele vastava ühistranspordivõrgu kujundamiseks	22	25	32
„Möödikute oodatav muutus“ koondhinnang	6	6	9
Reisijate hulk	2	2	3
Reisijate rahulolu	3	2	3
Ühistranspordi korralduse halduskulude maht kokku	1	2	3
„Huvirühmade ootuste täidetud“ koondhinnang	9	9	10

SELGITUS	ALT 1	ALT 2	ALT 3
Riik	1	2	3
KOV	3	3	3
ÜTK	3	2	1
Reisija	2	2	3

Värvilised read sisaldavad detailsemate hinnangute summat

Üksikud hinded on antud 3-palli skaalal, kus 1=nõrgim/halvim/keerulisim ja 3=tugevaim/parim/lihtsaim, koondhinded ja kokku hinded on summeeritud

Hindamise tulemusena selgus, et üleriigilisel haldusmudeli lahendusel (ALT 3) on kõige positiivsem mõju eesmärkidele.

TEOSTAMISE KEERUKUS

Uue haldusmudeli rakendamise keerukust hinnati kahes vaates: kuivõrd kulukaks või kui töömahukaks see võib osutuda.

Haldusmudeli **rakendamise maksumuse** osas anti hinnang ühistranspordi korraldamiseks täidetavate ülesannete seisukohalt. Eeldatavad kulud haldusmudeli rakendamiseks:

- Ühistranspordi piirkondlike teenusstandardite loomine (analüüs+standardite väljatöötamine): 50 000-150 000 EUR;
- Piirkondliku ühistranspordi rahastusmudeli väljatöötamine (analüüs+mudeli väljatöötamine): 50 000-100 000 EUR;
- Piletihindade kehtestamine (teavitust veebis, bussides jm): ca 15 000 EUR;
- Hinnastamismudeli loomine (analüüs+mudeli väljatöötamine): ca 100 000 EUR.

Jõuti järeldusele, et mudeli rakendamise maksumus ei sõltu alternatiivi valikust, kuna tuvastatud kulutused on vajalikud mistahes haldusmudelile üleminekuks, et see saaks parimal võimalikul moel toimida.

Kulude hinnangu andmisel jäid skoobist välja tegevused, mida tehakse ka praegu (nt riiklike uuringute läbiviimine või liinitöö analüüs). Haldusmudeli alternatiivide tööhoidmise maksumust püüti hinnastada, võttes arvesse tänast tugipersonali hulka ning sisseostetud teenuste mahtu, kuid kuna andmed ülevaate loomiseks on puudulikud, siis täpse hinnangu andmine ei olnud võimalik (vt ka 2.4.2).

Vt alternatiivide keerukuse hindamise tulemust Tabel 23.

TABEL 23. ALTERNATIIVI RAKENDAMISE KEERUKUSE HINDAMISE TULEMUSED

SELGITUS	ALT 1	ALT 2	ALT 3
Teostamise keerukus kokku	13	12	15
Maksumuse koondhinne	4	4	4
Tööjõukulu	2	2	2
Sisseostetud teenused	2	2	2
Muudatuste koondhinne	9	8	1
Korraldava üksuse regioonide määratlemise lihtsus	2	1	3
Õigusaktide ja muude dokumentide muudatuste hulk	3	3	3
Lepingute muudatuste maht	1	2	3

Muudatusi ettevalmistav analüüs	2	3	2
---------------------------------	---	---	---

Üksikud hinded on antud 3-palli skaalal, kus 1=nõrgim/halvim/keerulisim ja 3=tugevaim/parim/lihtsaim, koonddiendid ja kokku hinded on summeeritud

Alternatiivi rakendamise keerukust hinnates leiti järgmist:

- kõige keerukam on Alternatiiv 2: piirkondlik lahendus, sest olemasolev mudel tuleb ümber teha, arvestades tõmbekeskusi. Oluliseks raskendavaks teguriks on konsensuse puudumine võimalike piirkondade osas. Lisaks, kuna piirkondlik keskus peab tekkima koondudes ümber mõne praeguse ÜTK, on risk, et muudatusega mittenoostuvad osapooled töötavad konsolideerimisele vastu.
- kõige lihtsam on Alternatiiv 3: üleriigiline lahendus, sest lähenetakse ühe põhimõttega ja ei ühendata olemasolevaid ÜTK-sid, vaid luuakse üks täiesti uus korraldav üksus (ÜTK või amet).

2.3.3. ALTERNATIIV 4. STRATEEGILINE KOONDUMINE JA TUGITEENUSTE KONSOLIDEERIMINE

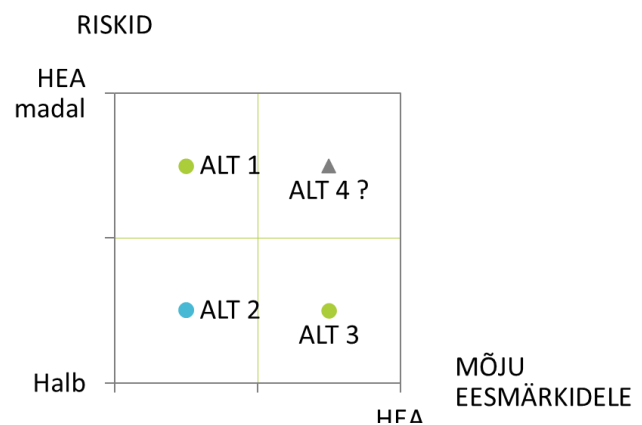
Analüüsi käigus jõuti järeldusele, et lisaks alternatiividele ALT 1, ALT2 ja ALT 3 on olemas veel üks võimalus – ALT 4. See tähendab, et ühistranspordi korraldamiseks on sisuliselt võimalik jätkata praeguse mudeliga (korraldavad riik, 9 ÜTKd ja 2 KOVi), kuid mudeli parimal võimalikul moel rakendamiseks luuakse vajalikud eeldused (vt ka 2.4.2). Sellele järeldusele jõuti mõjuanalüüsi lõpptulemuste alusel, kus **selge polariseerumine/diferentseerumine** esines (vt Joonis 5) mõjuanalüüsi koondvaates neljast hinnatud teemast kahe osas:

- Mõju eesmärkidele (suur mõju = hea, soovitud)
- Riskid (riskihinne madalam = hea, soovitud)

Kus alternatiiv 1 (tänapäevane lahendus) on küll madalaima riskiga, kuid ei aita (enam) saavutada saadaolevate ressurssidega soovitud mõju eesmärkidele. Alternatiiv 3 (üleriigiline lahendus) toimiks vastupidi, see aitaks oluliselt paremini saavutada soovitud eesmärgi, kuid sellega kaasneksid märgatavalt kõrgemad riskid. Alternatiiv 2 (toimepiirkonna põhine lahendus) on piirkondade jaotuse konsensuse puudumise tõttu kõige keerulisem rakendada, omamata seejuures tänase lahendusega võrreldes märkimisväärselt suuremat mõju eesmärkide saavutamise osas (vt Joonis 5 ja Tabel 30).

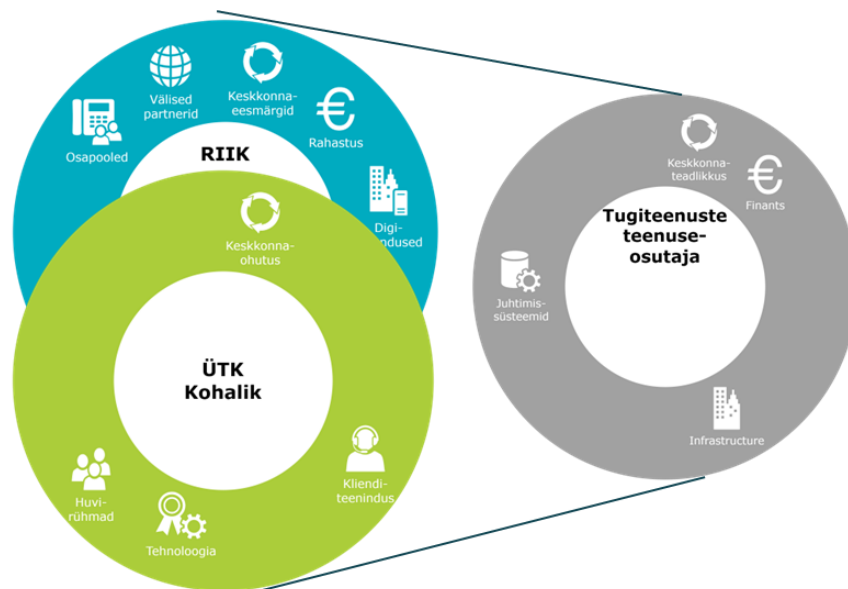
Sellela seoses tekkis analüüsi teostajatel loogiline küsimus, et kas on olemas **alternatiiv, millelt võiks oodata head tulemust nii selle mõjus eesmärkidele kui ka kaasnevate riskide osas?** Selline alternatiiv peaks aitama vähendada

kulusid ja/või suurendada ühe kasutatud ressursiühiku kohta saadavat väärtust, tagama mastaabiefekti hangetel ja ühtlustatud teenustasemetel rakendamise



JOONIS 5. ALTERNATIIVIDE ASETUMINE MÕJU EESMÄRKIDELE JA RISKIDE DIMENSIOONIDE ALUSEL

(ALT 3 tugevused), aga ka rakendama ja hoidma erialast kompetentsi ning kohalikke eripärasid kirjeldavat teadmust (ALT 1 tugevused).



JOONIS 6. ALTERNATIIV 4 – STRATEEGILISE VAATE LISAMINE JA TUGITEENUSTE KONSOLIDEERIMINE

Kuna alternatiiv 3 rakendamisel on võrreldes teiste alternatiividega suuremad riskid, oleks sisuliselt võimalik maandada ÜTKde ühtseks asutuseks konsolideerimisega kaasnevad ohud, jätkates küll praeguse mudeliga, kuid luues seejuures eeldused, millele tuginedes saaks haldusmudel parimal võimalikul viisil toimida. Sellisteks **eeldusteks on** (vt täpsemalt 2.4.2):

- Ühistranspordi korraldamise eesmärgid koos mõõdikutega;
- Uus ülesannete jaotus nende täitmiseks;
- Piirkondliku ühistranspordi rahastusmudeli väljatöötamine;
- Tugifunktsioonide konsolideerimine;
- Õigusruumi kohandamine.

Kohalik teadmine ja operatiivne kompetents jääks endiselt kohalikule tasandile ÜTK-desse, RIIK keskendub strateegilisele juhtimisele, vajalike eelduste kujundamisele, maailmakogemuse vahendamisele ning rahastusvõimaluste tagamisele ning tugiteenused ostetakse sisse teenusepakujatelt (nt RTK, RIT jt).

Niinimetatud alternatiiv 4 võiks olla vahe-etapp üleminekuperioodil, ajal, mil üleminek uuele haldusmudelile (antud analüüsis väljapakutud alternatiiv 3) ei ole veel täielikult teostunud.

2.4. ETTEPANEKUD HALDUSMUDELI VALIKUKS

Haldusmudelilt oodatakse **paremat rahastuse ja teenuse kvaliteedi tasakaalu** saavutamist, sest tänases olukorras ei ole REMil võimalik kujundada ühistranspordipoliitikat seatud eesmärkidele ning kasutajate ootustele vastavalt.

Muudatuse keskmes peab olema reisija – st standardset teenust, läbipaistvust ja ühtset teenusepakkumist, mida senine ÜT korraldus (ALT 1) ei ole suutnud saavutada. Reisijakeskne lahendus on transpordiliikide ja piirkondade ülene, kus transpordilahendused omavahel ei konkureeri, vaid panustavad reisija eesmärkidesse. Rongi- ja bussiliinid (nagu ka parvlaeva ja siselennuühendused) peavad ühilduma ja täiendama, mitte üksteist dubleerima. Hetkel on rong eelistatud transpordiliik: bussiga reisimine on enamikes ÜTKdes reisija jaoks olnud tasuta teenus, samas kui rong on olnud üle-eestiliselt tasuline. Riik doteerib aga mõlemat transpordiliiki, mis tähendab vahendite ebaefektiivset kasutamist. Hetkel on mõlemat ühistranspordiliiki doteeritud, tegelikult sekkumata sellesse, kuidas ühistranspordi teenus terviklikult toimib.

- Siinkohal ei ole tegemist kriitikaga ÜTK-de suunal, sest ÜTK-d lähtuvad oma töös oma põhimäärusest, milleks nad on loodud:
 - pakkuma bussiteenust oma piirkonnale ja seda on tehtud;
 - see lähenemine ei võimalda panna keskmesse reisijat, kes ei lähtu oma liikumistes ÜTK-de piiridest;
 - see lähenemine ei võimalda bussitranspordi ühendamist teiste transpordi liikidega, kuna ei ole ÜTK-de vastutada.
- Muudatus nõuab olulist ja tugevat poliitilist toetust ja koostööd KOV-idega
 - Et kohalik transport saaks tugineda riiklikule põhivõrgule.

Täna ei ole fikseeritud ega riigi poolt kirjeldatud, mis teenust ÜTK-d pakkuma peavad, puudub selge ülevaade oodatud kvaliteeditasemest ning pole selgelt määratletud ootusi teenustele. Mis on ühistranspordi roll, milline peab olema aruandlus, mida riik ootab ühistransporti suunatud raha eest ning milliste tingimuste raames tuleb ühistransporti korraldada/teenust pakkuda.

TABEL 24. ALTERNATIIVIDE MÕJUHINDAMISE LÕPPTULEMUS

SELGITUS	ALT 1	ALT 2	ALT 3
Mõjuhinnang kokku	54	24	61
Teostamise keerukus (Tabel 23)	13	12	15
Mõju eesmärkidele kokku (Tabel 22)	65	69	105
SWOT kokku (Tabel 29)	-12	4	6
Riskid kokku (Tabel 21)	-12	-61	-65

Piirkondliku ühistranspordi korraldamine on kujunenud aja jooksul, ilma et rahastusega oleks kaasas riigi ootused rahastatavale teenusele. Et maksumaksja raha kõige otstarbekamalt kasutada viisil, mis võimaldab eesmarke ellu viia, on tarvis juhtimine kokku viia ühte ühistransporti korraldavasse asutusse. Riik annab ühistranspordile raha sihtotstarbeliselt, kuid liini-km alusel rahastamine ei ole seotud teenuse kvaliteediga, seega ei saa rahastaja ehk riik ei saa täna juhtida seda, millist teenust panustatud raha eest reisija saab.

Sobivaima haldusmudeli väljapakkumisel lähtutakse eesmärkide (vt p 1.1.2) nelja dimensiooniga seotud järeldustest:

KASUTAJASÕBRALIKKUS – tänane killustatud teenuseosutus ei suuda rahuldada teenuse kasutajate kasvavaid liikuvuse vajadusi.

EFEKTIIVSUS – haldusmodeli killustatus toimib efektiivust pärssivalt. Haldusmodeli suurem tsentraliseeritus suurendaks ressursikasutuse efektiivsust, kuid vähendab kasutajate vajadustega arvestamist.

INTEGREERITUS – omavalitsuse ja maakondade piiride ülest liikuvust ja võimalusi ühendada eri liikumisviise ei ole õnnestunud teostada tänase killustatud (palju ja erineva võimekusega korraldajaid) haldusmodeli abil.

JÄTKUSUUTLIKKUS – tasakaalu ja kooskõla tagamiseks erinevate valdkondade eesmärkidega on vajalik üleriigiliste strateegiliste lahenduste loomine (nt ühtne piletisüsteem).

2.4.1. SOOVITATAV HALDUSMUDEL

Seega soovitame rakendada üleriigilist lahendust (ALT 3) ja vajadusel uuele mudelile üleminekul vaheetapina strateegiliselt koonduda ning tugiteenused konsolideerida ehk rakendada ALT 4.

Analüüsi tulemustest (vt Tabel 24) järeldub, et üleriigiline lahendus võimaldaks teiste alternatiividega võrreldes parimal moel lahendada praeguseid korralduslikke kitsaskohti, optimeerida korraldamisega seotud halduskoormust, tagada reisijakeskne ühistranspordi teenus ja kasutada kõige jätkusuutlikumalt riiklikke vahendeid.

Et selgelt eraldada poliitika kujundamine ja elluviimine ning võttes arvesse, et piirkondliku bussitranspordi korraldamine on Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumi ülesanne, soovitame **elluviiva asutusena Maa- ja Ruumiametit**, mille eesmärk on luua kvaliteetne elukeskkond nii linnas kui ka maal.⁸⁰ Seejuures on ühistransport ja selle kättesaadavus lahutamatu osa kvaliteetsest elukeskkonnast. Samuti on Maa- ja Ruumiameti hallata maa- ja ruumiandmed, mis on ühistranspordi liinivõrgu kujundamise seisukohalt väga olulised. Ministeeriumi allasutuse kasuks räägib seegi, et tugiteenuseid on sellisel juhul võimalik lihtsasti tsentraalselt pakkuda, kuna mitmetes valdkondades on see juba juurdunud praktika ning selliselt lähenemine võimaldab parimal viisil tagada protsesside selguse.

Arvestades, et Maa- ja Ruumiameti lõplikud ülesanded ei ole veel selged, siis **teise võimalusena soovitame kaaluda elluviiva asutusena Transpordiametit**, et luua ja tugevdada sünergiat ühistranspordiliikide ülese taristu kavandamisel ning seelabi ka integreeritud ühistranspordisüsteemi arendamisel tervikuna. Ühistranspordi korraldamise osakonna loomine TRAMi koosseisu võimaldab ära kasutada asutuse büroode võrgustikku (nii säilivad kohapealsed töökohad praeguste ühistranspordikeskuste töötajatele).

Kolmandaks võimaluseks on luua üleriigiline, ühistranspordiliikide ülene ühistranspordikeskus koos kohalike omavalitsustega. Kuna seni on KOVidel olnud ühistranspordi korraldamisel oluline roll, võimaldaks üleriigiline ÜTK kaasata korraldamisse (ministeeriumi allasutusega võrreldes) rohkem erinevate Eesti piirkondade kohapealseid teadmisi ja potentsiaalselt ka KOVide rahalisi vahendeid. Samas tuleks vältida olukorda, kus valdkonna juhtimisel on riigi hääle üks paljude seas ja riigil puuduvad võimalused oma eesmärgi ellu viia. Üleriigilise ÜTK juhtimismudel tuleks üles ehitada selliselt, et see võimaldaks ellu viia riigi poliitikat, kuid adresseerida ka eri piirkondade kohalikke vajadusi.

Seejuures **ei pea ühistranspordi korraldamine toimuma ainult pealinnast.** Alternatiivide analüüsi käigus läbiviidud andmepäringu tulemused näitavad, et ÜTKde tasemel tegeleb hetkel ühistranspordi korraldamisega ca 45 inimest. Piiratud ühistranspordi korraldamise eelarve, aga ka korraldajatele seatud ülesannete rohkuse tõttu ei ole uuringu läbiviija hinnangul võimalik ühistranspordi korraldavate inimeste arvu märkimisväärselt vähendada. Sarnaselt lirimaal kehtivale mudelile (vt 1.3.2) on ühistranspordi korraldaval riigiasutusel võimalik rakendada piirkondlikke harusid teenuse operatiivsuse tagamiseks. Ka täna toimivas Põhja-Eesti piirkondlikus ühistranspordikeskuses vastutab bussitranspordi korraldamise eest igas maakonnas eraldi liiniplaneerija. Kirjeldatud viisil toimides on võimalik kasutada alternatiivide analüüsis kaardistatud ALT1 tugevusi, maandades seejuures ALT3 seotud ohtusid. Samuti tuleb sellise lahenduse puhul silmas pidada, et kuigi riigiasutustel ei ole võimalik töötajaid konsolideerimise puhul

⁸⁰ <https://www.agri.ee/maa-ja-ruumiameti-loomine>

koondada, siis praegused ÜTKd tegutsevad mittetulundusühingutena. Kuidas sellisel juhul töötajate õigustega seotud riske ületada, vajab kindlasti täpsemat analüüsi.

2.4.2. EELDUSED ÜHISTRANSPORDI KORRALDAMISE PARENDAMISEKS

Tuginedes analüüsile ja tööseminaride käigus kogutud informatsioonile ning võttes arvesse tulevikulahenduse visiooni („märgatavalt peab vähenema piirkondlik ebavõrdus ühistranspordi kättesaadavuse ja kvaliteedi osas“) hindame, et **ainuüksi praeguse ühistranspordi haldusmodeli muutmine ei anna soovitud tulemusi, juhul kui selleks ei ole loodud kõigepealt vajalikke eeldusi**. Enne ükskõik, millise haldusmodeli alternatiivi rakendamist on haldusmodeli soorituse maksimeerimiseks tungivalt soovitatav üle vaadata selleks vajalikud eeldused ja viia need ühistranspordi korraldamist parimal viisil toetavasse seisundisse. Need eeldused selgusid eespool (p 2.2) teostatud sisulisest SWOT analüüsist ja **eelduseks** loeti asjaolusid, mis mõjutavad ühistranspordi korraldamise sooritust, sõltumata sellest, milline haldusmodeli alternatiiv on juurutatud.

Näiteks, kui erinevad rollid ja ülesanded ühistranspordi korraldamisel ei ole selgelt kokku lepitud ja osapooltele kommenteeritud, ei ole vahet, milline on haldusmodel, sest mistahes haldusmodeli rakendamine eeldab kõigepealt selget vastutusvaldkondade defineerimist ja määramist. Mitmeid käesoleva analüüsi raames tuvastatud puudusi on välja toodud ka eelnevalt läbiviidud uuringutes (vt 1.1.3).

Seetõttu soovime kõigepealt samm-sammult luua eeldused ühistranspordi korraldamise parendamiseks ning alles seejärel rakendada sobivaim haldusmodel ühistranspordi korraldamiseks. Olulised eeldused haldusmodeli alternatiivi rakendamiseks:

- Ühistranspordi korraldamise eesmärgid koos mõõdikutega;
- Ülesannete defineerimine ja rollijaotus nende täitmiseks;
- Piirkondliku ühistranspordi rahastusmodeli väljatöötamine;
- Tugifunktsioonide konsolideerimine;
- Õigusruumi kohandamine.

ÜHISTRANSPORDI KORRALDAMISE EESMÄRGID JA MÕÕDIKUD

Esimene sammuna soovime sõnastada selged eesmärgid ühistranspordi korraldamiseks ja luua mõõdikud, millega nende eesmärkide täitmist oleks võimalik parimal viisil mõõta. Hetkeolukorra analüüsist selgus, et ühistranspordi korraldajatel (riik, KOVid, ÜTKd) puudub ühine nägemus ühistranspordi definitsioonist ja selle korraldamise eesmärkidest. Osapooltel ei ole kasutada konteksti arvestavat mõõdikute süsteemi ja vastavaid tööriistu ning mõõtmiseks kasutatakse erinevaid allikaid (vt ka 1.1.2).

Kuigi Transpordi ja Liikuvuse Arengukava järgi on regionaalse liikuvuskorraldusega seotud tegevuste eesmärk lihtsustada omavalitsuse ja maakondade piiride ülest liikuvust ja võimalusi ühendada eri liikumisviise, siis eesmärgivaldkondades⁸¹ puudub teenuse kasutaja vaade (vt ka 1.1.2 ja 2.1.1). Eesmärgi täitumist mõõdetakse ühissõidukiga, jalgrattaga ja jalgsi liiklejate osakaalu järgi. Selline lähenemine ei võimalda aga hinnata, kas pakutav teenus rahuldab kasutajate vajadusi. Seetõttu soovime ühistranspordi korraldusega seotud tegevuste eesmärgina lisada: „**Inimestel on ühistranspordi abil võimalik jõuda mõistliku aja jooksul soovitud sihtkohtadesse.**“⁸²

ÜLESANNETE DEFINEERIMINE JA ROLLIJAOTUS NENDE TÄITMISEKS

Teise sammuna tuleks uutal alustel (Tabel 16) osapoolte vahel jaotada kõik ülesanded, mida on tarvis täita ühistranspordi kvaliteetseks korraldamiseks. Ühistranspordi korraldamise ülesanded ja rollid ei ole hetkel

⁸¹ Efektiivselt ja kvaliteetselt korraldatud ühistransport; kõiki ühistranspordiliike hõlmav piletimüügisüsteem; Innovatiivsed liikuvusteenused ja transpordi ja liikuvuse riiklik korraldus.

⁸² Väljapakutud sõnastuse juurest puudub indikaator, millega mõõta eesmärgi täitmist (mis on mõistlik aeg?). Peamine idee väljapakutud sõnastuse puhul seisneb aga selles, et kasutaja vaade peaks olema eesmärgistatud valdkonna strateegilises arengudokumendis.

üheselt jaotunud ja kommuniqueeritud ning vastutuste osas esineb ebaselgusi. Ebaselgus rollijaotuses tekitab põhjendamatu erisusi rahastamisel ja riigi kulutuste kasvu. Rollijaotuse defineerimiseks on käesoleva analüüsi raames RACI mudeli abil kaardistatud eesmärkide täitmiseks vajalikud tegevused koos vastutajatega (vt 1.2.3 ja 2.1.2).

PIIRKONDLIKU ÜHISTRANSPORDI RAHASTUSMUDELI VÄLJATÖÖTAMINE

Kolmanda sammuna soovitame välja töötada (ühistranspordiliikide-ülese) ÜT rahastusmudeli koos tingimuste ja eesmärkidega. Ühistranspordi rahastuspõhimõtted on kujunenud aja jooksul, ilma et rahastusega oleks kaasas riigi ootused rahastatavale teenusele. Piirkondlikku ühistransporti doteerides peaks riik selgelt sätestama, mille jaoks vahendid eraldatakse ning kontrollima vastavate tingimuste täitmist. Hetkel ei ole selgelt kokku lepitud ÜTKde rahastamise põhimõtteid ega ülesandeid, milleks riigieelarvest keskustele raha antakse ning kuidas raha säästlikult kasutada. Rahastusmudel peab olema vastavuses osapooltele seatud ülesannetega ning tagama, et ülesandeid on võimalik riigi poolt soovitud mahus täita. Samuti tasub rahastusmudeli loomisel kaaluda seda, kas mudeli abil on võimalik motiveerida elluviivaid asutusi senisest efektiivsemalt riiklike eesmärkide täitmisesse panustama. Näiteks hetkel puudub ÜTKdel motivatsioon teiste transpordiliikidega koostöömõeldise ühistranspordi süsteemi arendamiseks, kuna toetustega tellitakse liinikilomeetrit. (vt ka Tabel 5 ja pt 1.2.2).

TUGIFUNKTSIOONIDE KONSOLIDEERIMINE

Neljanda sammuna, pärast rahastusmudeli väljatöötamist, soovitame kaaluda ühistranspordi korraldamiseks vajalike tugifunktsioonide vähemalt osalist konsolideerimist, nagu näiteks järelevalve teostamine, hangete korraldamine, IT, raamatupidamine, jmt. Teisisõnu, kõik rollid, mis ei ole seotud praeguste ÜTKde näitel põhifunktsiooni, ehk liinitöö korralduse/analüüsiga. Hetkel on ühistranspordikeskuste võimekused tugiteenuste osas väga erinevad: suuremates keskustes on töötajatel spetsialiseerumisvõimalused, samas väiksemates ei ole see rahalistest mahtudest tulenevalt võimalik. See omakorda tähendab erinevusi korralduslikus kvaliteedis⁸³.

Käesoleva uuringu raames analüüsiti kõigi ühistranspordikeskuste tugitöötajate ametiülesandeid ning nende koormusi ülesannete täitmiseks⁸⁴. Päringust järeldus, et kuna andmeid ei ole sellisel viisil varem välja küsitud, esines andmetes märkimisväärsed puudujääke ning seetõttu ei ole tugifunktsioone täitvate töötajate koondülevaate loomine võimalik. Lisaks, kuna väiksemate keskuste puhul tuleb töötajatel tegeleda väga paljude erinevate ülesannetega, ei ole võimalik öelda, kui suures mahus täistööajast tegeletakse näiteks hangete korraldamise või lepingulise järelevalvega. Samuti uuriti aasta-aruannete info põhjal tugiteenustele kuluvaid vahendeid. Kuna ka aasta-aruannete info ei ole selles osas ammendav⁸⁵, siis selge ülevaade kulude kohta puudub. Vastava analüüsi soovitame aga enne tugifunktsioonide konsolideerimist läbi viia.

Oleme uurinud Riigi Tugiteenuste Keskuselt ja Riigi IT Keskuselt tugiteenuste konsolideerimise võimalikkuse kohta ning mõlemad riigiasutused oleksid valmis oma teenuseid keskselt ühistranspordi korraldamise toetamiseks pakkuma.

ÕIGUSRUUMI KOHANDAMINE

Viimase sammuna eelduste loomisel on tarvis kohandada õigusruumi. Näiteks ei ole Ühistranspordiseaduse järgi üheselt selge, millist liini peab korraldama ja rahastama riik ÜTKde kaudu ning millist KOV või milline toimima kommertsalustel. Seetõttu otsustatakse liinide jagunemine juhtumipõhiselt ning KOVe koheldakse seetõttu erinevalt. Ka ei võimalda praegusel kujul liinide seaduses eristamine

⁸³ Andmepäringuga kogutud informatsioon näitab, et väiksemates ühistranspordikeskustes on töötajatel väga palju erinevaid tööülesandeid: analüüsi teostaja hinnangul ei ole realistlik, et kõiki tegevusi saab täita samas mahus ja võrdse kvaliteediga kui suuremates keskustes, kus töötajatel on spetsialiseerumisvõimalused.

⁸⁴ Töötajad, kes ei ole seotud ÜTK põhifunktsiooni, ehk liinitöö korralduse/analüüsiga.

⁸⁵ Näiteks suurematel ÜTKdel on oma raamatupidaja, mistõttu ei osteta teenuseid sisse ning seetõttu ei kajastu kulud ka aruandes. Väiksemate keskuste puhul väljenduvad vastavad kulud aga sisseostetud teenustena.

pakkuda paindlikku, efektiivset ja terviklahendusi toetavat liinivõrku.⁸⁶ Seega on mõnedel omavalitsustel olnud võimalus oma elanike liikumist korraldada suures osas maakondliku transpordiga, samas kui teised on pidanud ise transpordi korraldama ja selle eest tasuma või tuginema peamiselt kommertsliinidele. Samuti ei ole ühistranspordi korraldamisega seotud osapoolte rollid seaduses selgelt defineeritud, mis võib olla ka üheks põhjuseks, miks hetkel on vastutus erinevate ülesannete täitmise puhul hajunud.

2.4.3. TEGEVUSKAVA JA TEEKAART HALDUSMUDELI RAKENDAMISEKS

Alternatiivide analüüsi tulemuste põhjal töötati koostöös hankijaga välja võimaliku sobivaima haldusmodeli rakendamise tegevuskava, sh:

- hinnati juba mõjuanalüüsi faasis sobivaima haldusmodeli eeldatav maksumust võrreldes baasstsenaariumiga;
- hinnati juba mõjuanalüüsi faasis valitud haldusmodeli rakendamisest tulenevat mõju ATL-i alusel toimiva bussiliikluse korraldusele (mõju eesmärkidele), arvestades “Transpordi ja liikuvuse arengukava 2021-2035” ja teiste valdkondlike arengukavade eesmärke.

Uuringu viimases etapis töötati välja ALT 3 haldusmodeli rakendamise üldistatud tegevuskava, mis annab suuniseid, kuidas jõuda soovitud tulemini. Tegevuskava sisaldab viiteid vastutajatele, eeldatavaid tulemusi, indikaativset eelarvet mõjuanalüüsis tuvastatud maksumuste alusel. Muudatuse rahastusallikaks on eeldatavalt riigieelarve ja võimalikeks mõõdikuteks tulemuste saavutamine ning ajakavast kinni pidamine. Tegevuskavas ei kajastatud (aga ei ole ka takistatud) vaheetapina ALT 4 rakendamist. (Vt Tabel 25)

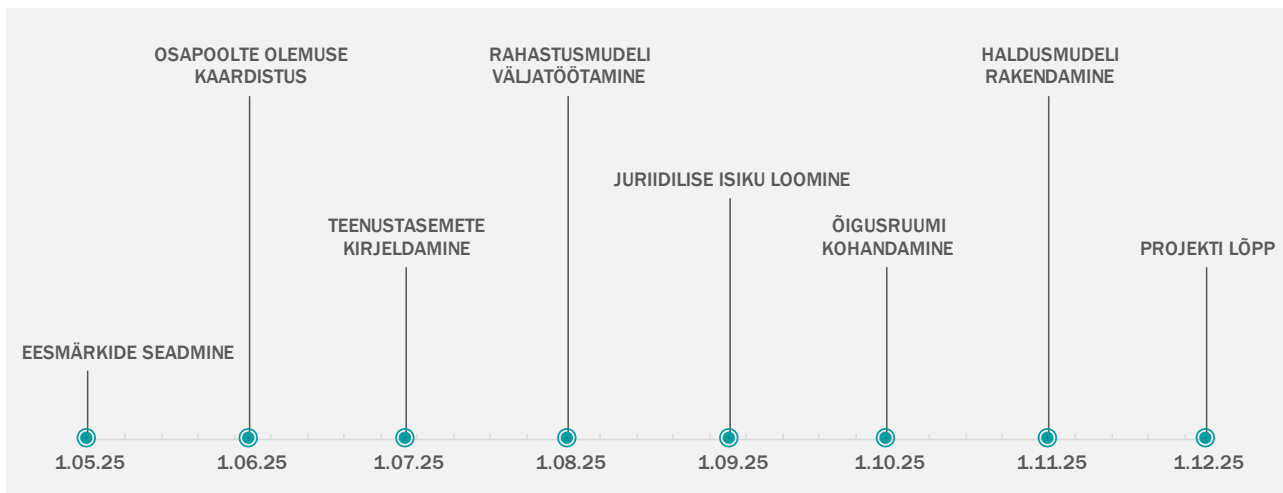
TABEL 25. UUE HALDUSMUDELI RAKENDAMISE TEGEVUSKAVA

TEGEVUS	TULEMUS/EDENEMISE NÄITAJA	VASTUTAJA	EELARVE
KOKKU			415 000 €
EESMÄRKIDE SEADMINE			0 €
	Eesmärgid ja nende hierarhia	ReM	
	Prioriseerimise põhimõtted	ReM	
	Ühistranspordi korralduse põhimõistete ühtsed definitsioonid	ReM	
	Ülesannete jaotus	ReM	
	Mõõdikute süsteem	ReM	
OSAPOLTE OLEMUSE KAARDISTUS			0 €
	Osapoolte IT süsteemid	lga osapool	
	Osapoolte IT andmemudelid	lga osapool	
	Osapoolte personali kaardistus	lga osapool	
	Osapoolte kompetentsimudelid	lga osapool	
	Osapoolte finantsarvestuse mudelid	lga osapool	
	Osapoolte põhi- ja tugifunktsioonide ülevaade	lga osapool	
	Osapoolte teenuste ülevaade	lga osapool	
	Osapoolte teenuste toimepiirkonnad	lga osapool	
	Osapoolte seadmed ja tehnoloogiad	lga osapool	
	Osapoolte lepingud	lga osapool	
	Osapoolte partnerid	lga osapool	
	Osapoolte varad	lga osapool	
	Osapoolte võimekuse profiil	lga osapool	
	Osapoolte võimekuste koondülevaade ja hinnang teenustasemetete valguses	ReM	
TEENUSTASEMETE KIRJELDAMINE			200 000 €

⁸⁶ <https://www.riigikontroll.ee/Suhtedavalikkusega/Pressiteated/tabid/168/ItemId/1311/amid/557/language/et-EE/Default.aspx>

TEGEVUS	TULEMUS/EDENEMISE NÄITAJA	VASTUTAJA	EELARVE
	Turu ootuste ülevaade	Iga osapool	
	Teenuste tehnoloogiliste võimaluste ülevaade	Iga osapool	
	Võrdlus olemasoleva võimekusega	ReM	
	Võimalustest ja võimekustest lähtuvad realistlikud teenustasemed	ReM	
	Ambitsioonikad teenustasemed tulevikuks	ReM	
	Teenusstandardid	ReM	200 000 €
RAHASTUSMUDELI VÄLJATÖÖTAMINE			215 000 €
	Rahastusmudel	REM	100 000 €
	Vastutusosalade jaotus		
	Rahastusallikate jaotus		
	Kulude allokeerimise põhimõtted		
	Tulude jagamise põhimõtted		
	Osapoolte motiveerimise põhimõtted		
	Hinnastamismudel	ReM	100 000 €
	Kehtestatud piletihinnad	ReM	15 000 €
JURIIDILISE ISIKU LOOMINE			0 €
	Juhtimisstruktuur	ReM	
	Rollide vastutusosaladele	ReM	
	Üksuste jaotus	ReM	
	Eelarve	ReM	
	Ametikohtade jaotus struktuuris	ReM	
	Kommunikatsiooniplaan	ReM	
	Vormistatud otsused	ReM	
	Kommunikeeritud sõnumid	ReM	
	Ühtlustatud IT süsteemid	ReM	
	Koondatud andmed	ReM	
	Mõõtmise süsteem/möödikute laud	ReM	
ÕIGUSRUUMI KOHANDAMINE			0 €
	Teenustasemete kehtestamine	ReM	
	Rollide vastutusosalade kehtestamine	ReM	
	Rahastuspõhimõtete kehtestamine	ReM	
	Juriidilise isiku registreerimine	ReM	
	Õigustegevused peale registrisse kandmist	ReM	
HALDUSMUDELI RAKENDAMINE			0 €
	Tugifunktsioonide konsolideerimine vajadusel	ReM	
	Muudatuse kommunikeerimine avalikkusele	ReM	
	Lepingute sõlmimine ja/või ülevõtmine	ÜTK/ASUTUS	
	Rahastusmudeli rakendamine	ÜTK/ASUTUS	
	Teenusstandardite rakendamine	ÜTK/ASUTUS	

Valitud alternatiivi juurutamisele ehk tulevikustsenaariumile koostati koostöös Hankijaga teekaart, milles kajastati eeldatav ajaline raamistik, arvestades liikuvusreformi kontseptsiooni dokumendis toodud „Liikuvusreformi tegevuste esialgset ajakava“.



JOONIS 7. HALDUSMUDELI RAKENDAMISE TEEKAARDI JOONIS

Eesmärkide seadmine all on mõeldud riigi strateegiliste eesmärkide seoste tuvastamist ühistranspordi korraldamise seisukohalt vaadelduna ning ühistranspordi korraldusele ühistranspordi kasutaja ehk kliendi vaadet kajastavate eesmärkide seadmist.

Osapoolte olemuse kaardistus annab ülevaate ALT 3 raames konsolideeritavatest funktsioonidest, üksustest, süsteemidest, rollidest jne ning nende alusel kokkuvõtvalt ühistranspordi korraldamiseks täna saadaolevast võimekusest.

Teenustasemete kirjeldamine tähendab täna saadaoleva võimekuse põhjal realistlike ja koheselt rakendamiskõlbulike teenusstandardi(te) (mida, kellele, kus on üldse võimalik ja mõistlik pakkuda) loomist. Aga ka liikuvusreformi ambitsioone silmas pidades koheselt ka järgmise arengueesmärgina tänast võimekust (rahastus, kompetents, tehnoloogia vmt) küll ületavate, kuid liikuvusreformiga juba ette nähtud teenustasemete kirjeldamist (mille poole järgmisena liikuda).

Rahastusmodeli väljatöötamine tähendab nii realistlikele teenusstandarditele vastamiseks rahastuse korraldamist, kui ka järgmise taseme ambitsioonikate teenusstandardi(te)ni jõudmiseks vajaliku rahastuse korraldamist või selle ette valmistamist.

Juriidilise isiku loomise all on mõeldud ALT 3 üleriigilise ÜTK või asutuse loomist või ÜT korraldamise üleandmist olemasolevale asutusele.

Õigusruumi kohandamise all mõeldakse uue haldusmodeli juurutamise ja selle eesmärkide saavutamise teelt juriidiliste takistuste kõrvaldamist ning liikuvusreformiga planeeritud arengut toetava õigusliku keskkonna loomist.

Haldusmodeli rakendamine tähendab üleriigilise ühistranspordi korraldaja ellukutsumist ja selle reaalselt tööle hakkamist (sh võimaliku vaheetapina ALT 4 käivitamist) loodud õigusruumis, vastava rahastusmodeli abil ja teenusstandardeid järgides.

2.4.4. SOOVITUSED TEOSTAMISE AJAKS

Juurutamise alustamisel on soovitatav:

- **Täpsustada tegevuskava** tegevused, vastutused ja eelarve ning viia tähtajad kooskõlla reaalsete võimalustega ning muude seonduvate strateegiliste valdkondade ja mõjurite poolt dikteeritud tingimustega.
- Juurutamisel peab olema üks, juurutamiseks **piisavate õiguste ja volitustega projektijuht**, kes seeläbi saab mõjutada osapooli, protsesse ja edenemist.
- Kokku tuleb leppida projekti aruandlus, täpsed edenemise näitajad ning **koostada seireplaan**.

- **Riskide maandamiseks** on soovitatav rakendada (vähemalt) eespool riskianalüüsis kirjeldatud maandamistegevusi.
- Soovitatav on **kohealt alustada muudatuste juhtimisega** ning kaasata selleks suuremahuliste muudatuste juhtimise kogemuse ja teadmistega professionaal väljastpoolt muudatusest mõjutatud osapooli.
- Seejärel planeerida muudatuste juhtimine ning koostada ja rakendada pikema perioodi ja sh võimalikke probleeme ennetav **kommunikatsioonistrateegia**.

KOKKUVÕTE

Käesoleva uuringu eesmärgiks oli **pakkuda välja kõige jätkusuutlikum haldusmudel Eesti jaoks avaliku teenindamise lepingute (ATL) alusel toimiva bussiliikluse korraldamisel**, mis soodustab Eesti erinevate piirkondade ühtlast arengut, aidates tuua inimesi õppe- ja töökohtadele, teenustele ja vaba aja tegevustele lähemale ning vähendades seeläbi autoga liiklemise vajadust.

Praegusest ühistranspordi korraldusest ülevaate loomiseks viidi läbi hetkeolukorra analüüs, milles uuriti tänaseid ÜT korraldamisega seotud eesmärke, rollijaotust ja rahastamismudelit. Samuti kirjeldati välispraktikate analüüsi raames Iirimaa ja Šveitsi tänast ühistranspordi korraldusmudelit. Dokumendianalüüsi tulemusel selgus, et mitmed eelnevalt läbiviidud uuringutes väljatoodud kitsaskohad kehtivad ka praegu. **Hetkeolukorra analüüsi tulemusel** leiti järgnevat:

- Ühistranspordi korralduslikku kvaliteeti võimendab tänase juhtimismudeli killustatus erinevate ministriumite ja nende allasutuste vahel (mis tähendab ka erinevaid eelarveid).
- Killustatus ja pidevad muudatused tekitavad ühistranspordi osapoolte vahelises kommunikatsioonis puudujääke.
- Ühistranspordiga seotud eesmärke on olnud keeruline täita muuhulgas rahastuspõhimõtete variatiivsuse, rahastuse ebastabiilsuse ja ühistranspordiseaduse järgse liinide jaotuse tõttu.
- Piirkondliku ühistranspordi kuluefektiivsus erineb piirkonniti.
 - Samuti erinevad efektiivsuse näitajad, nt kulud liinikilomeetri kohta: peamiseks põhjuseks on piirkondade vahelised erinevused.
- Osapooltel ei ole kasutada konteksti arvestavat mõõdikute süsteemi ja vastavaid tööriistu ning mõõtmiseks kasutatakse erinevaid allikaid.
- Tänapäevase haldusmudeli tugevusena nähakse kõrge kohapealse kompetentsi olemasolu, mis tagab teenuse operatiivsuse.
- Välispraktikate analüüsist järeldus, et müügitulu teenimine võimaldab riiklike toetuste kõrval suurendada konkurentsi teenusepakujate vahel.
- Iirimaa näite varal näeme, et tsentraalne juhtimine tagab väga hästi toimiva teenuse, aga võib takistada regioonides kiirete muutuste tegemist.
 - Samas tundub, et keskne juhtimine on efektiivne juhul, kui ÜT teenustase (väljumiste hulk) maapiirkondades on kokkuleppeliselt mõeldud olema madal.
- Osapoolte arvates ei pruugi olukord paraneda, kui ei muudeta praegust doteerimise loogikat ning uus lahendus luuakse praegusesse ÜTK-de raamistikku.

Tulevikulahenduse analüüsis uuriti kolme põhistsenaariumi ühistranspordi korraldamise haldusmudeli jaoks:

- Alternatiiv 1: Ülesannete jaotus ÜTK-dega jääb praegusele kujule (baasstsenaarium);
- Alternatiiv 2: ÜTK-de konsolideerimine regionaalselt toimepiirkonna põhiselt;
- Alternatiiv 3: ÜTK-de ülesannete üleviimine Regionaal- ja Põllumajandusministeeriumisse või üleriigilisse ÜTK-sse.

Põhialternatiivide SWOT/PESTEL analüüsi tulemusel leiti, et:

- Praegust haldusmudelit (ALT1) iseloomustab kõrge operatiivsus ja kohapealne kompetents, mis võimaldab teha kiireid muudatusi liinikorralduses, kuid praegune mudel ei võimalda seada keskmesse teenuse kasutajat.

- Võrreldes tänase haldusmudeliga on piirkondliku lahenduse (ALT2) eeliseks väiksem osapoolte hulk, mis lihtsustab tervikliku üleriigilise teenuse arendamist. Mudeli üheks peamiseks kitsaskohaks on ühtse nägemuse puudumine võimalikest regioonidest.
- Üleriigiline lahendus (ALT3) loob parimad eeldused ühistranspordi korraldamise kvaliteedi kasvuks, kuna liinide tellimisel tekib mastaabiefekt, mis võimaldab maksumaksja raha võrreldes teiste alternatiividega kõige efektiivsemalt kasutada. Mudeli üheks peamiseks kitsaskohaks on operatiivsuse vähenemine: kohapealsete probleemide lahendamisel pikeneb tõenäoliselt reageerimisaeg.

Mõjuanalüüsis uuriti kirjeldatud alternatiivide mõju ühistranspordi korraldamise eesmärkidele, mudeli rakendamisega seotud võimalikke riske koos ennetamis- ja maandamistegevustega ning haldusmodelite rakendamise keerukust.

- Kõige suuremat mõju ÜT eesmärkide saavutamisele omab ALT3.
- Ühtlasi kaasnevad ALT3 rakendamisega teiste alternatiivide rakendamisega võrreldes suuremad riskid.
- Kõige keerukam on rakendada ALT2.

Analüüsi käigus jõuti järeldusele, et lisaks kolmele põhialternatiivile on ühistranspordi korraldamiseks sisuliselt võimalik jätkata ka praeguse mudeliga (riik, 9 ÜTKd ja 2 KOVi), juhul kui mudeli parimal võimalikul moel rakendamiseks luuakse vajalikud eeldused. Niinimetatud alternatiiv 4st oleks ühtlasi võimalik lähtuda tekkida võival üleminekuperioodil, juhul kui üleminek uuele haldusmodelile (alternatiiv 3) ei ole täielikult teostunud.

Haldusmodelilt oodatakse paremat rahastuse ja teenuse kvaliteedi tasakaalu saavutamist, sest **tänases olukorras ei ole ReMil võimalik kujundada transpordipoliitikat** seotud eesmärkidele ning kasutajate ootustele vastavalt. **Muudatuse keskmes peab olema reisija** – st standardset teenust, läbipaistvust ja ühtset teenusepakkumist, mida senine ÜT korraldus (ALT 1) ei ole suutnud saavutada.

Seega, soovitab uuringu läbiviija rakendada üleriigilist lahendust (ALT 3) ja vajadusel uuele modelile üleminekul vaheetapina strateegiliselt koonduda ja tugiteenused konsolideerida ehk rakendada ALT 4. Analüüsi tulemustest järeldub, et üleriigiline lahendus võimaldaks teiste alternatiividega võrreldes parimal moel lahendada praeguseid korralduslikke kitsaskohti, optimeerida korraldamisega seotud halduskoormust, tagada reisijakeskne ühistranspordi teenus ja kasutada kõige jätkusuutlikumalt riiklikke vahendeid.

Tuginedes hetkeolukorra analüüsi ja tööseminaride käigus kogutud informatsioonile ning võttes arvesse tulevikulahenduse visiooni, on uuringu teostaja seisukohal, et **ainuüksi praeguse ühistranspordi haldusmudeli muutmine ei anna soovitud tulemusi, juhul kui selleks ei ole loodud kõigepealt vajalikke eeldusi**. Eelduste all peetakse siinkohal silmas neid tegureid, mis mõjutavad ühistranspordi korraldamist, aga ei ole otseselt sõltuvad haldusmudeli ülesehitusest. **Olulised eeldused mistahes haldusmudeli alternatiivi rakendamiseks:**

- Ühistranspordi korraldamise eesmärgid koos mõõdikutega;
- Ülesannete defineerimine ja rollijaotus nende täitmiseks;
- Piirkondliku ühistranspordi rahastusmudeli väljatöötamine;
- Tugifunktsioonide konsolideerimine;
- Õigusruumi kohandamine.

SUMMARY

The aim of this study was to **propose the most sustainable administrative model for organizing bus transportation in Estonia based on public service contracts (ATL)**, which promotes equal development across different regions of Estonia, helping to bring people closer to education and employment opportunities, services, and leisure activities, thereby reducing the need for car travel.

To create an overview of the current public transportation arrangement, an analysis of the present situation was conducted, examining the current objectives, division of roles, and funding model related to public transportation. Additionally, as part of the analysis of international practices, the current public transportation organizational models of Ireland and Switzerland were described. The document analysis revealed that several of the shortcomings identified in previous studies persist. **As a result of the current situation analysis, the following findings were made:**

- The fragmentation of the current management model among various ministries and their subordinate bodies enhances the organizational quality of public transportation (which also entails different budgets).
- Fragmentation and constant changes create deficiencies in communication between stakeholders of public transportation.
- It has been challenging to fulfill the objectives related to public transportation due to, among other reasons, the variability of funding principles, funding instability, and the distribution of routes according to the Public Transport Act.
- The cost-effectiveness of regional public transportation varies by area.
 - Similarly, efficiency indicators differ, such as costs per route kilometer, mainly due to regional disparities.
- Stakeholders lack a context-sensitive measurement system and corresponding tools, and different sources are used for measurement.
- The current administrative model's strength is seen in the high level of local competence, ensuring operational service.
- The analysis of international practices suggests that generating revenue can increase competition among service providers alongside national subsidies.
- Using the example of Ireland, we see that centralized management ensures a very well-functioning service but may hinder rapid changes in regions.
 - However, centralized management seems effective when the level of service (number of departures) in rural areas is agreed to be low.
- Stakeholders believe that the situation may not improve if the current logic of subsidization is not changed, and a new solution is created within the current framework of public transport contracts.

In the **TO-BE analysis**, three main scenarios for the administrative model of public transportation organization were examined:

- Alternative 1: The distribution of tasks with public transport centres (ÜTKs) remains unchanged (baseline scenario).
- Alternative 2: Consolidation of ÜTKs based on regional operational areas.
- Alternative 3: Transferring ÜTK tasks to the Ministry of Regional Development and Agriculture or to a national ÜTK.

Based on the **SWOT/PESTEL analysis of the main alternatives**, it was found that:

- The current administrative model (ALT1) is characterized by high operability and local competence, enabling quick changes in route management. However, the current model does not prioritize the service user.
- Compared to the current administrative model, the regional solution (ALT2) has the advantage of fewer stakeholders, simplifying the development of a comprehensive nationwide service. One of the main weaknesses of this model is the lack of a unified vision for potential regions.
- The national solution (ALT3) provides the best conditions for increasing the quality of public transportation organization since there's a scale effect in route ordering, allowing taxpayers' money to be used most effectively compared to other alternatives. However, one of the main weaknesses of this model is a decrease in operability: solving local problems may lead to longer response times.

In the **impact analysis**, the effects of the described alternatives on the objectives of public transportation organization were examined, along with possible risks associated with implementing the model, along with prevention and mitigation activities, and the complexity of implementing administrative models.

- ALT3 has the greatest impact on achieving public transportation objectives.
- Implementing ALT3 also entails higher risks compared to implementing other alternatives.
- Implementing ALT2 is the most complex.

During the analysis, it was concluded that in addition to the three main alternatives, it is essentially possible to continue with the current model of public transportation organization (state, 9 ÜTKs, and 2 local municipalities), provided that the necessary prerequisites are created for the best possible implementation of the model. This so-called alternative 4 could also be considered during a potential transitional period if the transition to a new administrative model (alternative 3) is not fully realized.

Based on the analysis of the current situation and the information gathered during workshops, and considering the vision for future solutions, the research concludes that **merely changing the current public transportation administrative model will not yield the desired results unless the necessary prerequisites are established first**. Here, prerequisites refer to factors that influence public transportation organization but are not directly dependent on the structure of the administrative model. **Important prerequisites for implementing any alternative administrative model include:**

- Objectives of public transportation organization along with metrics;
- Defining tasks and role allocation for their implementation;
- Development of a regional public transportation funding model;
- Consolidation of support functions;
- Adapting the legal framework.

Expectations from the administrative model include achieving a better balance between funding and service quality because **currently, the Ministry of Regional Affairs and Agriculture cannot shape transport policy according to set objectives and user expectations. The focus of the change must be the passenger** – standard service, transparency, and unified service provision, which the current public transportation organization (ALT 1) has not been able to achieve.

Therefore, the research recommends implementing a centralized solution (ALT 3) and if relevant, strategically consolidating, and centralizing support services during the transition to a new model, thus implementing ALT 4. The analysis results suggest that a centralized solution would best address current organizational shortcomings compared to other alternatives, optimize administrative burdens associated with organization, ensure passenger-centric public transportation services, and most sustainably utilize national resources.

LISAD

LISA 1: KASUTATUD KIRJANDUSE LOETELU

- 1) All-island strategic rail review - strategic environmental assessment and draft report (2023) Infrastructure. Kättesaadav: [https://www.infrastructure-ni.gov.uk/consultations/all-island-strategic-rail-review-strategic-environmental-assessment-and-draft-report#:~:text=Rail%20Review%20page.-,All%2DIsland%20Strategic%20Rail%20Review%20\(AISR\),on%20the%20island%20of%20Ireland](https://www.infrastructure-ni.gov.uk/consultations/all-island-strategic-rail-review-strategic-environmental-assessment-and-draft-report#:~:text=Rail%20Review%20page.-,All%2DIsland%20Strategic%20Rail%20Review%20(AISR),on%20the%20island%20of%20Ireland) (kasutatud: 08 December 2023).
- 2) BAV. Qualitätsmesssystem, Bundesamt für Verkehr BAV - Startseite. Kättesaadav: <https://www.bav.admin.ch/bav/de/home/allgemeine-themen/rpv/qualitaetsmesssystem.html> (kasutatud: 08 December 2023).
- 3) Bundesamt für Statistik (2023) Die 2136 Gemeinden der Schweiz AM 1.1.2023 (Kantone/Bezirke/Politische Gemeinden): Karte, Bundesamt für Statistik. Kättesaadav: [https://www.bfs.admin.ch/asset/de/24065856#:~:text=Die%202136%20Gemeinden%20der%20schweiz,\)%20%7C%20Karte%20%7C%20Bundesamt%20f%C3%BCr%20Statistik](https://www.bfs.admin.ch/asset/de/24065856#:~:text=Die%202136%20Gemeinden%20der%20schweiz,)%20%7C%20Karte%20%7C%20Bundesamt%20f%C3%BCr%20Statistik) (kasutatud: 08 December 2023).
- 4) Citizensinformation.ie. School Transport for post-primary students. Kättesaadav: <https://www.citizensinformation.ie/en/education/primary-and-post-primary-education/going-to-post-primary-school/post-primary-school-transport-scheme> (kasutatud: 08 December 2023).
- 5) Connecting Ireland (2023) National Transport. Kättesaadav: <https://www.nationaltransport.ie/connecting-ireland/> (kasutatud: 08 December 2023).
- 6) Civitta Eesti AS (2021). Tallinna Regiooni Liikuvuse Ühendatud Planeerimis-, Juhtimis- Ja Finantseerimisanalüüs.
- 7) Ergebnisse der freiburg-umfrage 2022. zur Startseite www.freiburg.de. Kättesaadav: <https://www.freiburg.de/pb/2108443.html> (kasutatud: 08 December 2023).
- 8) Eurostat Data Browser. Kättesaadav: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/demo_pjan__custom_8544255/default/table?lang=en (kasutatud: 08 December 2023).
- 9) Irish Central Statistics Office. Data.cso.ie. Kättesaadav: <https://data.cso.ie/> (kasutatud: 08 December 2023).
- 10) Irish Train Routes & Railway Map. IRELAND TRAINS. Kättesaadav: <https://www.irelandtrains.com/popular-routes.html> (kasutatud: 08 December 2023).
- 11) McCay, J. (2023) The most expensive public transport in the world, The most expensive public transport in the world | Compare the Market. Kättesaadav: <https://www.comparethemarket.com.au/travel-insurance/features/most-expensive-public-transport/> (kasutatud: 08 December 2023).
- 12) Statistik Öffentlicher Verkehr, Bundesamt für Statistik. Kättesaadav: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/mobilitaet-verkehr/querschnittsthemen/oeffentlicher-verkehr.html> (kasutatud: 08 December 2023).
- 13) Strateegia "Eesti 2035" – Vabariigi valitsuse veebileht. Kättesaadav: <https://valitsus.ee/strateegia-eesti-2035-arengukavad-ja-planeering/strateegia> (kasutatud 08.12.2023).
- 14) TFI go App (2023) Transport for Ireland. Kättesaadav: <https://www.transportforireland.ie/tfi-go-app/> (kasutatud: 08 December 2023).
- 15) TFI Leap Card dublin (2023) Leap Card. Kättesaadav: <https://about.leapcard.ie/dublin> (kasutatud: 08 December 2023).
- 16) Transpordi ja liikuvuse arengukava (2021-2035) - Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi koduleht. Kättesaadav: <https://www.mkm.ee/media/6908/download> (kasutatud 08.12.2023).

- 17) Transpordi programm 2021-2024 – Rahandusministeeriumi kodulehekül. Kättesaadav: <https://www.fin.ee/media/1042/download> (kasutatud 08.12.2023).
- 18) Transport omnibus 2021 (2022) CSO. Kättesaadav: <https://www.cso.ie/en/releasesandpublications/ep/p-tranom/transportomnibus2021> (kasutatud: 08 December 2023).
- 19) Übersicht der Tarife und vorschriften. Alliance SwissPass. Kättesaadav: <http://www.allianceswisspass.ch/de/tarife-vorschriften/uebersicht> (kasutatud: 08 December 2023).
- 20) Ühistranspordi programm 2024–2027 – Rahandusministeeriumi kodulehekül. Kättesaadav: <https://www.fin.ee/media/10693/download> (kasutatud 08.12.2023).
- 21) Ühistranspordiseadus – Riigi Teataja. Kättesaadav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/130062023104?leiaKehtiv> (Kasutatud 08 12 2023).
- 22) Üleriigiline planeering Eesti 2030+ - Planeerimine.ee. Kättesaadav: <https://planeerimine.ee/ruumiline-planeerimine/yrp/> (kasutatud 08.12.2023).
- 23) What we do (no date) CIE. Available at: <https://www.cie.ie/en-ie/Who-we-are/What-we-do> (kasutatud: 08 December 2023).
- 24) Zufriedenheit & Qualität. Kanton Bern. Kättesaadav: <https://www.bvd.be.ch/de/start/themen/mobilitaet/oeffentlicher-verkehr/zufriedenheit---qualitaet.html> (kasutatud: 08 December 2023).

LISA 2: INTERVJUDEL OSALENUTE NIMEKIRI

Uuringu koostamisel viidi läbi 10 intervjuud, millel osales kokku 22 inimest 16 organisatsioonist.

TABEL 26 INTERVJUUEL OSALENUD

NIMI	ORGANISATSIION
Andres Ruubas, Juri Petruhhin, Heli Leol	Regionaal- ja Põllumajandusministeerium
Eva Killar, Margus Tähepõld, Ain Tatter	Kliimaministeerium
Johann Peetre, Mari Jussi	Transpordiamet
Merike Sõrm	Saaremaa vallavalitsus
Piret Sedrik	Hiiumaa vallavalitsus
Andrus Nilisk	Põhja-Eesti Ühistranspordikeskus
Urmas Kupp	Järvamaa Ühistranspordikeskus
Kristjan Noormägi	Jõgevamaa Ühistranspordikeskus
Andrus Kärpuk	Pärnumaa Ühistranspordikeskus
Heiki Luts	Ida-Virumaa Ühistranspordikeskus
Liia Rätsep	Valgamaa Ühistranspordikeskus
Maikl Aunapuu	Tartumaa Ühistranspordikeskus
Kaupo Kase	Viljandimaa Ühistranspordikeskus
Sander Saar	Kagu Ühistranspordikeskus
Conor O'Donovan, Ger Regan	National Transport Authority (IE)
Marie Degrange-Touzin de Martignac, Anna Lena Aeschlimann	Federal Office of Transport (SW)

LISA 3: ÜHISTRANSPOORT ARENGUDOKUMENTIDES JA UURINGUTES

ARENGUDOKUMENDID

Järgnevalt on antud ülevaade riiklikes arengudokumentides ühistranspordiga seotud eesmärkidest, planeeritud tegevustest ja edukuse mõõtmiseks kasutatavatest mõõdikutest (Tabel 27).

TABEL 27 ÜHISTRANSPOORDIGA SEOTUD EESMÄRGID, MÕÕDIKUD JA SIHTTASEMED RIIKLIKES ARENGUDOKUMENTIDES

DOKUMENT	ÜHISTRANSPOORDIGA SEOTUD EESMÄRGID, TEGEVUSSUUNAD, TEGEVUSED JA MEETMED	MÕÕDIKUD JA SIHTTASEMED
Eesti 2035	<p>Pakume vajaduspõhist, kõiki transpordiliikehõlmavat ning koostoimivat transporditeenust.</p> <ul style="list-style-type: none"> Liikuvusteenuste ja -info kättesaadavuse ja kasutajakeskse disaini tagamine koostöös KOVidega nii kohalikule elanikule kui ka väliskülalisele (sh liikuvusandmete tark kasutamine ja teadlikkuse suurendamine, liikuvuse kui teenuse rakendamine mitmeliigiliselt (MaaS) üle kogu riigi) Efektivse, ligipääsetava ja jätkusuutlikult majandatud ühistranspordi ja jagatud liikumisviiside konkurentsivõime kasvatamine koostöös KOVidega (sh paindliku ja kasutajamugava nõudetranspordi ja sotsiaaltranspordi arendamine) Sotsiaal-majanduslikke ja keskkonnategureid arvestava mudeli väljatöötamine ja rakendamine, et tagada üle Eesti lõimitud liikuvus (sh kergliiklus, abivahendiga liikumine, isejuhitud sõidukid, maa-, vee-, lennu-, raudteetransport) Transpordi arenguks ja uute ärimudelite tekkimiseks vajaliku teadus- ja arendustegevuse ja hariduse toetamine ning õigusruumi loomine 	<p>Ligipääsetavuse näitaja⁸⁷:</p> <ul style="list-style-type: none"> Algtase(2020): 33,1% Sihttase(2035): >33,1% <p>Ühissõidukiga, jalgrattaga või jalgsi töökäijate osatähtsus hõivatutest⁸⁸:</p> <ul style="list-style-type: none"> Algtase(2019): 38,7%⁸⁹ Sihttase (2035): 55%
Üleriigiline planeering Eesti 2030+	<p>Teenuste, haridusasutuste ja töökohtade kättesaadavuse tagab toimepiirkondade sisene ja omavaheline sidustamine kestlike transpordiliikide abil.</p> <ul style="list-style-type: none"> Üleriigiline liikuvuse uuring igapäevaste toimepiirkondade (tööjõuareaalide) sees ja selle alusel ühistranspordi optimeerimise kava väljatöötamine (arvestades ka toimepiirkondade vahelist ning rahvusvahelist ühistranspordiühendust). Lahenduste kavandamine kohalikele omavalitsustele aladel, mis jäävad väljapoole toimepiirkondi (pidev tegevus). 	-

⁸⁷ <https://tamm.stat.ee/kategooriad/eesti-areng/tulemusvaldkonnad/heaolu/indikaatorid/206>

⁸⁸ <https://tamm.stat.ee/kategooriad/eesti-areng/tulemusvaldkonnad/transport/indikaatorid/209>

⁸⁹ Aastaks 2021 oli osatähtsus langenud 33,9%-ni. Aastal 2022 oli vastav näitaja 34,3%.

	<ul style="list-style-type: none"> • Erinevate ühistranspordiliikide ja -liinide liikumisgraafikute (sh koolitransport) kasutajakeskse sidustamise kavandamine (pidev tegevus).⁹⁰ • Erinevaid transpordiliike kasutatakse tasakaalustatult, arvestades piirkondlike eripäradega. 	
Transpordi ja liikuvuse arengukava (2021-2035)	<p>Liikuvus kui teenus. Üleriigiline, ühendatud ühistransport: Toome ühistranspordi inimestele lähemale ja muudame selle kasutamise mugavamaks, planeerides seda targemalt ning kasutades nutikamat piletimüügikorraldust.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efektiivselt ja kvaliteetselt korraldatud ühistransport • Kõiki ühistranspordiliike hõlmav piletimüügisüsteem • Innovatiivsed liikuvusteenused • Transpordi ja liikuvuse riiklik korraldus 	<p>Ühissõidukiga, jalgrattaga ja jalgsi liiklejate osakaal⁹¹</p> <ul style="list-style-type: none"> • Algtase(2021): 38,7%. • Sihttase (2035): 55%, sh linnapiirkondades 60% (liikumisviiside modaalnihke mõõtmiseks).
Transpordi programm 2021-2024	<p>Liikuvuse korraldamine:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liikuvusteenuse korraldamine ning arendamine (s.h) ühistranspordi ning nutikate liikluslahenduste arendamine: liikuvusteenus on paremini organiseeritud, sealhulgas tagatud on teenuste ja sihtkohtade kättesaadavus liikumiste asendamise, targema maa-, õhuruumi ja veeteede kasutuse ning planeerimise, efektiivsema ja ohutuma liikuvuse, transpordisüsteemi omavahelise ühilduvuse ja nutikate lahenduste kasutamise kaudu. 	<p>Ühistranspordiga tööl käimise osakaalu tõus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Algtase (2017): 20% • Sihttase (2024): ≥21% <p>Ühistranspordiga rahulolu kasv transpordi liigiti (algtase ja sihttase puuduvad)</p> <p>Rongireisijate arv tellitud rong/km kohta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Algtase (2018): 1,412 • Sihttase (2024): 1,430 <p>Maakondlike bussiliinide sõitjate arv/km</p> <ul style="list-style-type: none"> • Algtase (2018): 0,48 • Sihttase (2024): 0,54
Ühistranspordi programm 2024–2027	<p>Ühistranspordi programmi eesmärgiks on eelkõige ühistranspordi parem organiseerimine, s.h tagades teenuste ja sihtkohtade kättesaadavuse läbi liikumiste asendamise; targema maa-, õhuruumi ja veeteede kasutuse ning planeerimise;</p>	<p>Ühistranspordiga tööl käivate liiklejate osakaal, %</p>

⁹⁰ Ülesanded tegevuse elluviimiseks: Üleriigilise planeeringu „Eesti 2030+“ Tegevuskava (uuendatud 2020).

⁹¹ Vt Statistikaameti tabelit TT230 – hõivatud soo ja töөлkäimise viisi järgi.

	<p>ühistransporditranspordisüsteemide omavaheliste ühilduvuste ja nutikate lahenduste kasutamise.⁹²</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ühistransporditeenuse arendamine ja soodustamine: Programmitegevuse eesmärk on tagada inimeste kulutõhus ja nutikas ühistranspordi korraldamine tuues ühistranspordi kasutamise inimestele lähemale ja muutes selle kasutamise mugavamaks ning kiiremaks läbi selle ühtse ja targema korralduse ja planeerimise, digitaliseerimise ning nutikama sõiduõiguse ja piletimüügi korralduse. Linnapiirkondades on eesmärk tagada ühistranspordi sujuv korraldus ühiste koostöömudelite abil tagamaks parem koordineerimine erinevate transpordiliikide vahel ning seeläbi vähendada sõiduautoga tehtava pendelränne osakaalu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Algtase (2022): 16.90% • Sihttase (2027): 20.00% <p>Ühistranspordiga liiklejate osakaal linnapiirkondades, %</p> <ul style="list-style-type: none"> • Algtase (2022): 20.50% • Sihttase (2027): 28.00 <p>Rongireisijate arv tellitud rong/km kohta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Algtase (2022): 1,23 • Sihttase (2027): 1,44 <p>Maakondlike bussiliinide sõitjate arv/lkm kohta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Algtase (2022): 0,46 • Sihttase: 0,57
--	---	---

⁹² Ühistranspordi meetme eesmärk ja mõõdikud ühtivad käesoleva programmi mõõdikute ja eesmärgiga.

LISA 4: ÜHISTRANSPORDI KORRALDUSE OSAPOOLTE INTERVJUUDE KOKKUVÕTE

LISA 4.1: OSAPOOLTE OOTUSED JA VAJADUSED

Kõigi intervjueeritud osapoolte puhul otsiti vastuseid järgmistele küsimustele ja saadi järgmine teadmine:

„KUIDAS DEFINEERIVAD ÜHISTRANSPORDI/KORRALDUST? MIS SEE ON VÕI PEAKS OLEMA?“

- Ühistranspordi defineeriti kui:
 - elutähtsat teenust / avaliku üldhuviga teenust, nagu seda on side ja energia
 - riigi teiste oluliste (nt regionaalne ja sotsiaalmajanduslik areng) valdkondade võimaldajat, mis tagab ligipääsu teistele teenustele, sh toimetuleku teenustele (et ei tekiks Eesti, kui „üksikute oasidena kõrb“).
 - ühiskonna poolt korraldatud transporti, mis mh sisaldab nii nõude- kui ka vajaduse ja tellimispõhist transporti.
 - täna ka kui sotsiaalteenust, sest põhiline kasutaja on see, kellel puudub ligipääs teistele transpordiliikidele (nt isiklik sõiduauto)
- Ühistranspordi korraldust nähakse kui:
 - riigi teiste valdkondade toimimise võimaldaja loomist/kujundamist
 - võimalikult efektiivse ja inimeste vajadustega arvestava liinivõrgustiku tagamist
 - punktist A punkti B liikumisvõimaluse tagamist kodanikele
 - selleks tehniliste tegevuste teostamine, vedajatega läbirääkimine, sisendite haldus, tegevuste koordineerimine, tehnoloogiline tugi, ressursside juhtimine, liinide korraldamine, kliendihaldus jmt.
 - arengu kavandamine, finantseerimise korraldamine ja koordineerimine, toimimise ja vajalike pädevuste tagamine.
- Vajalike kompetentsidena defineeritakse, olenevalt osapooltest (riik, KOV või ÜTK) järgmisi:
 - kohaliku vajaduse tundmine,
 - logistika
 - õigusala (riigihanked, EL õigus, kohtuvaidlused, haldusõigus)
 - rahastus ja eelarve, riigiabi,
 - haldusala,
 - keskkonna jätkusuutlikkus,
 - innovatsioon, kliimapädevus

„MILLISTE EESMÄRKIDE POOLE PEAKS ÜHISTRANSPORDI KORRALDUS PÜÜDLEMA? MIDA OLEKS VAJA ÄRA TEHA?“

Suunata kõik tegevused ja arendused sellele, et võimalikud suurtes piirkondades ja võimalikult rohketele inimestele oleks teenus kättesaadav. Selleks:

- arvestada korralduses ka teiste valdkondade arenguid (nt tervishoiuteenuste reform, koolivõrgu reform) mis mõjutavad inimeste liikumist ja vastavaid vajadusi
- Tagada tasakaal
 - ettevõtluse, liikuvuse ja keskkonna valdkondade eesmärkide vahel
 - teenuse kättesaadavuse ja teenuseosutamise tõhususe vahel
 - teenuse kvaliteedi ja kulude kokkuhoiu vahel
- Tagada kindlustunne rahastuse osas, mis võimaldab teha kvaliteetseid otsuseid.
- Ühtsetel alustel rahastuse korraldus, et liinivõrku oleks võimalik kujundada kõige mõistlikumal moel ja operatiivsemalt:
 - kõik liinid on põhimõtteliselt riigi liinid, mis võimaldab teenusepakkujal teha efektiivsemaid ja kasutajasõbralikumaid valikuid

- Teenuste arendus on paindlik, vastavalt vajadusele luuakse kas avalik liin või lepitakse kokku kommertsliini pakkujaga.
- Vältida juhtimise liigset killustamist, tagades **tasandile vastava juhtimise**:
 - kohalik tasand saab tegeleda kohaliku taktikaline juhtimise ja operatsioonilise peenhäälestusega
 - tsentraalne tasand tegeleb üleriigilise strateegilise vaatega.
 - eraldi eelarvestamise probleemi kõrvaldamine (nt Elroni ja Eesti Raudtee rahastus on erinevate ministeeriumite kontrolli all) ja selle läbi tekitatud teenusesisene konkurents tervikteenuse vaates.
- **Teenuste defineerimine** ja tervikhaldus
 - teenustaseme normide määratlemine
 - kvaliteedistandardi kehtestamine
 - ühistranspordi korraldus tuleks luua nõudluse loogika ja tõmbekeskuste (liikuvusuuringute) alusel, mitte maakonna piiridest lähtuvalt
- **Kompetentside määratlemine ja defineerimine** osapoolte rollidest ja vastutusalast lähtuvalt
 - mitte hoida osapoolte juures kompetentsi, mida osapooltel on väga harva vaja (näiteks kohtuvaidluste pädevuse vajadus ÜTK-I vs sama pädevuse vajadus riigi tasandil)
- **Stabiilsuse tagamine** teenusega seotud partnerite osas: õigeaegne muudatuste kommuniqueerimine ja osapoolte aegsasti kaasamine ning arvestamine kohaliku kontekstiga.
- tagada kõigile ühiskonnagruppide võimaluse osaleda ühiskonna elus, **kõik liikumised inimväärseks eluks** (ka vajadus- ja huviliikumised).
 - Meil on ühtsed piletitooted (mugavalt ja soodsalt kombineeritavad, teekonnal, üksiksõit ja periood) ja piletimüük (üks kanal ja lihtne kasutada).
 - ÜT on üks teenustest, mis võimaldab ühiskonnas osaleda. Ühiskonnas osalemine peab olema võimalik kõigil, sõltumata võimalustest.

„MIS PEAKS OLEMA IGA OSAPOOLE PÄDEVUSES JA VASTUTUSALAS?“

- **Riigi ja ühistranspordi korraldavate asutuste** vastutusalas peaks olema üleriigilise terviklikkuse tagamine:
 - Suure pildi strateegiline **juhtimine** ja koordineerimine
 - eestvedamine
 - teenustasemete ja standardite kehtestamine
 - rahvusvaheliste nõuete jälgimine ja **info** kohale toomine
 - õigusnõu pakkumine osapooltele
 - Kesksete infosüsteemide loomine ja haldamine:
 - ühtne **piletisüsteem**, mis võimaldaks reisijal sõita mitmes maakonnas.
 - riiklik **piletilao moodustamine**. Piletiandmed peaksid olema riiklikus andmebaasis, kuhu saab teha päringuid.
 - **Rahastamine**
 - Hangete kvaliteetne korraldamine, sh lennu- ja laevaliinide **hangete** teostamine professionaalselt, stabiilselt ja usaldusväärset
 - Kohtuvaidluste ärahoidmine ja nendega tegelemine
 - Strateegiline **kommunikatsioon**, eriti üleriigiliste muudatuste korral. Muudatuste juhtimine, osapoolte kaasamine.
 - Osapoolte vabatahtliku koostöö soodustamine, nügimine ja toetamine
 - Rakendusväärtusega **aruandluse** koostamine kohalikele korraldajatele. Detailsemate päringute analüüs – Tableau analüütika tagamine ka tulevikus
- **KOV-i** vastutusalas peaks olema:
 - kohaliku tasandi vajaduste tuvastamine
 - kontaktide võrgustiku loomine ja haldamine
 - olla tellija, sisendi andja ja praktiline partner ÜTK-dele ja riigile
 - üleriigilise kommunikatsiooni ja sõnumite kohandamine kohalikus vaates sobivaks.

- koostöö teistega KOV-i piiri ületavate lahenduste ja tervikteekondade loomiseks.
- **ÜTK** on tööriist ülaltoodu ellu viimiseks, teenuste omanik, kelle vastutusallas peaks seega olema:
 - hangetele sisendi andmine
 - kohalike teenuste kujundamine, arendamine ja toimimise tagamine
 - liinivõrgu pidev korrastamine ja analüüs.
 - inforuumi ja n.ö väravana toimimine teenuslahenduste juurde
 - kohaliku järelevalve teostamine, sh sõitjate järelevalve. Tsentraalne järelevalve piletikontrolli osas ei ole täna tasuv.

„KUIDAS TAGADA KÕIKIDE OSAPOLTE KAASATUS?“

- Tänapäev valdkonnas tegutsevad, kõrge kompetentsi ja pikaajalise **kogemusega spetsialistid** on oma ala eestkõnelejad ja kirglikud poolehoidjad, seega peitub reformimisega kaasnevate muudatuste edu nende kaasatuses, hoidmises ja piisavas motiveerimises.
- **Osapoolte** rollide, õiguste ja vastutuste selge jaotus aitab tagada parema osalemise ja motiveerituse
 - **Kommertsliinide** pakkujatel võimaldada toimetada seal, kus on neile tasuv ja on piisavalt kliente, seal mitte konkureerida. Ühistransporti korraldada seal, kus on seda vaja, kuid kus kommertsliinide pakkujatel ei ole motivatsiooni tegutseda.
 - **Kogukonnatranspordi** soodustamiseks luua usaldusväärse tagatise ja korraldada tasustamine.
 - **Teiste teenuste osutajate** teadlikkuse tõstmine nende rollist ja koostöö soodustamine, sh koolide ja haiglatega, et tagada liikumisele liinidega kaetus. Nt kui kool lükkab tundide algusaja aega edasi ja sellest ei teavita, siis ei ole ühistranspordi korraldajal võimalik tagada ühendusi (jmt olukorrad).

„MILLISED TEENUSED PEAKS ÜHISTRANSPORDI KORRALDUS (VEEL) TAGAMA?“

- Piletiladu kõikide turul olevate piletihindadega:
 - tagab eraettevõtjatest teenusepakkujatele ärisaladuse kaitse
 - võimaldab paindlikuks ja terviklikuks teenuseosutamiseks andmeid vastastikku kasutada.
 - soodustab konkurentsi erinevate teenusepakkujate vahel (hetkel toimib Ridango monopol).
- Ühistranspordi register vmt, mis võimaldab kujundada reisi planeerimise teenust, mis sisaldab vähemalt:
 - Liikumisviisi ja trajektoori valimist,
 - Hindade vaatamine ja selekteerimist,
 - tasumist kogu teekonna ulatuses

LISA 4.2: PEAMISED TUGEVUSED JA KITSASKOHAD

Kõigi intervjueritud osapoolte puhul otsiti vastuseid järgmistele küsimustele ja saadi järgmine teadmine:

„MILLE OSAS ON TÄNANE ÜHISTRANSPORDI KORRALDUSE HALDUSMUDEL HEA? MIS ON SELLE TUGEVUSED?“

- ÜTK toimimine MTÜ vormis tagab, et kõigil on **võrdne hääleõigus, mis toetab demokraatiat**, võrdsustab võimalusi, et ka väiksema omavalitsuse hääl oleks kosta riigi ja suuremate linnade kõrval.
- **Tänapäev edulood:**
 - kooliõpilaste hulgas on ÜT osak võrdlemisi kõrge, võrreldes muu elanikkonnaga, eriti väiksemates asukohtades.
 - Rongiliikluse kasutajate arvu kasv, kuigi üldises mahus väike, on stabiilne – rongiliiklus on täna atraktiivne teenus.

- osa ÜTK-dest (Põhja-Eesti ÜTK ja Pärnumaa ÜTK, vt ka Soome Helsingi-Uusima ÜTK edukus) on jõudnud kaugemale maakonna piiridest, mis tagab suurema pädevuse, ressursside tagamise võimekuse, teenusekasutuse ja vahendite eraldamise ka n.ö pehmematele lahendustele (nt mudeldamise võimekus, innovaatilised teenused), proaktiivsus innovatsioonis, rahastuse leidmises.
- **Kompetents on kohapeal, probleemiteadlikkus, operatiivsus** (nt vaenulik kiri bussipeatusest eemaldati 7 minutiga).
 - Enamik töötajatest on kohalikud inimesed. Lahendused saab disainida asukoohaerisustest lähtuvalt.
- **Kõik KOV-id on täielikult kaasatud mudeli toimimisse**, nii organisatsiooniliselt, finantseerimisega ja sisuliste teadmistega.
 - KOVid tunnevad vastutust kohaliku ühistranspordi juhtimisel.
 - Võimekus kasutada ja taotleda rahastusi koos KOV-idega. Pärnumaa ÜTK on nt eelmisel rahastusperioodil kasutanud eurotoetusi ühistranspordi arendamiseks (6 mln, millest 1,5 mln on kohalik raha).
 - Kogukond kaasatakse enne, kui tehakse otsuseid ja see on oluline väärtus, sest lepingute mõju kohalikule piirkonnale on väga suur ja pikaks perioodiks.
- **Kohalikud kiired pilootlahendused**, mis annavad eeskju paindlikkuse näidetena, mida on teistel võimalik üle võtta, nt Pärnu mk ja linna ühtne piletisüsteem ÜTK baasil kõik omavalitsused tegid kokkuleppe ja on ühtne sotsiaaltranspordisüsteem.
- Lepingute taga olev **riiklik rahastus tagab ka kriisilukorras ühistranspordi toimimise ja liinivõrgu stabiilsuse**, hoolimata kulude kasvust ja kütusehindade kõikumisest.
 - Hanke tehniliste tingimuste osas võetakse arvesse ühistranspordi korraldaja ettepanekuid
- **Vähe juhtimistasandeid** ja otsekontakt riigiga (Andres Ruubas) – kohe saab ühendust võtta ja küsida.
- Neeme Raud (analüütik-partner ühistranspordi korraldajatele) TRAM-ist teeb suurepäraselt ja **rakendusväärtusega aruandlust**, mille alusel saab ÜT korraldaja teha otsuseid.

„MILLISED KITSASKOHAD TULEKS ÄRA LAHENDADA JA MIKS?“

- Pidevad **muudatused riigipoolses valdkonnajuhtimises**:
 - transpordi muudatuste mõju (regionaalsele arengule, ettevõtlusele) ilmneb viivitusega ja selle parandamine nõuab samuti aega
 - ressursi eraldamine ei ole kooskõlas arengukava eesmärkidega. Juhtimist tajutakse ülemäära Exceli-põhisena (fookus enam efektiivsusel ja vähem kvaliteedil).
 - riigi rahastus, juhtimismudeli ressursi planeerimine ei ole kooskõlas transpordi arengukavaga ning mõnel juhul pööratakse tähelepanu uutele initsiatiividele, mida aga arengukavas ei ole.
 - ühtse nägemuse puudumine ühistranspordi korraldamise ja selle definitsioonide osas.
 - suure mõjuga otsused teeb ministeerium (nt laevapileti hinna tõstmine), kus ei arvestata selle kõrvalmõju (nt kohe järgneb üldine hinnatõus saartel).
 - sage ja rohke personalivahetus riigi poolel (nt tram-is varem), mis genereerib probleeme, viivitusi ja seega kvaliteedilangust. nt hanked kestavad seetõttu kaua, otsused vaadatakse korduvalt ümber ning võib katkeda teenuse osutamine, kui eelmine teenuseleping on lõppenud.
 - puudulik eestvedamine, osapoolte ettepanekud jäävad tähelepanuta
 - ülemäärase aruandluse nõudmine – 4 x aastas eelarve kontroll olukorras, kus eelarve ületamine ei ole võimalik
- Puudused kommunikatsioonis
 - ebaselgus, nt valimiste järgselt ei olnud kohe selge muudatuste olemus – kelle vastutusallas on järelevalve, kelle omas seadusandlus, mis aga mõjutab otseselt tööd ühistranspordi korraldamisel

- muudatuste kommunikeerimine viimasel hetkel, mistõttu ei ole tagatud piisav aeg teenusemuudatuste juurutamiseks (nt füüsiliselt esitatud info uuendamine, validaatoritele lisavõimaluste/muudatuste lisamine jmt, mis nõuab aega, ressursi)
- ootuste kommunikeerimine osapooltele, nt ÜTK-dele, nt teenuse kvaliteedi osas (standardid puuduvad).
- ÜKT-de MTÜ vorm tekitab olukorra, kus töötajal on (ametniku)vastutus, kuid vastutusele vastavad tööturvalisuse ja piisavad sotsiaalsed garantiid ei ole tagatud, mistõttu ei ole motiveeriv otsustega seonduvat vastutust võtta. Ehk külaseltsi vorm, millel on samas suurettevõtte rahalised mahud.
 - valdkonnas puudub piisav järelkasv, seda nii valdkonna korraldamises kui teenuste osutamises, nt bussijuhtide järelkasv.
- KOV-idel puudub piisav omanikutunne tervikteenuse osas
 - vabatahtlik koostöö ei ole ennast õigustanud, valmisolek panustada maakonna piiriülelisesse transporti on madal
 - näiteks Pärnus on linnas ja maakonnas ühtne piletisüsteem, aga mujal seda mitte
 - sotsiaaltranspordi korraldus väga ebaühtlane ja selle pakkumine ei ole alati tagatud
- Paindumatus liinide loomisel (maakonna, valla jne) ja eri transpordiliikide kokku toomisel:
 - ühistranspordi seaduse ja liinide definitsioonide üle vaatamine ja ajakohastamine paindlikkust toetavaks
 - hanketingimuste fookuse nihutamine odavuselt kvaliteedile ja loodavale väärtusele
 - liinide sellise eristamise lõpetamine, et võimaldada pakkuda paindlikku, efektiivset ja terviklahendusi toetavat liinivõrku (kõik liinid täidavad lõppeks sama eesmärgi).
 - näiteks on vahel mõistlikum maksta kommertsliinile lisapeatuste eest 10 senti/km juurde, kui et panna eraldi liin käima
 - hinnaindeksi erinevus, mis põhjustab kohtuvaideid ja muudab hankimise väga keerukaks ja seega ressursimahukaks.
 - ühistranspordiliikide kunstlik eraldamise lõpetamine, busi-, laeva- ja rongiliikluse käsitlemine ühtse tervikuna.
- Ühistranspordi IT lahendustest puudus ja puudujäägid. Peatus.ee ei anna reisijale täielikku ülevaadet reisi planeerimiseks:
 - reisi planeerimine ei toimi
 - hindu ei ole näha
 - tasumine on erinevates kohtades
 - reise register ÜTRIS – ei toimimistõttu info ei liigu mujale, nt peatus.ee
- Süsteemide omavaheline kokkusobimatus, mis sisuliselt sunnib reisijat olema lojaalne ühele transpordiliigile ja vältima ümberistumisi:
 - n.ö karistatakse ümberistumist (eraldi täishinnaga piletid pikema vahemaa läbimisel erinevaid transpordivõimalusi/ühendusi kasutades ja lühikesi vahemaid summeerides)
 - mitmeid erinevaid hinnastuse ja korralduse barjääre hetkel: graafikud, üksikpiletid liinidel, transpordiliikidel, sh erinevad tsoonid, eraldi kommertsliinid, mis ei võimalda paindlikku reisimist jne.
- Ühistranspordiga seotud taristu ei leia piisavat tähelepanu:
 - ligipääsetavust tuleb parandada riiklikul tasandil (juurdepääsuteed, peatustesse ligipääs, puuetega inimeste vajaduste arvestamine jne).
 - Taristu arendus on suunatud peamiselt bussidele (ühistransport = buss defineerimine)
 - sama oluline on ka esimene ja viimane miil, peatus jne, mis täna toimib pigem kohaliku initsiatiivi peal.
 - Näitena toodi „1000 pinki peatusesse“ idee, mis ei arvesta nt, kas peatus on muus mõttes kasutatav ja atraktiivne.
 - nt on ratastooliga liikumiseks juurdepääsu tagamine peatuses on asjatu, kui see ei ole tagatud kogu reisi ulatuses jne.

„MILLISEID TAKISTUSI VÕI OHUKOHTI NÄETE TÄNASE HALDUSMUDELI REFORMIMISE PUHUL?“

- Kohaliku tasandi vajaduste mitte arvestamine, nende hääle hääbumine, sellest ohustu tulenevalt võimalik vastuseis muudatustele (KOV-id ja ÜTK-d)
- Loodava lahenduse vähene innovaativsus. Potentsiaalse lahenduse loomine ÜTK-de keskselt, st võimetus mõelda väljaspool ettekirjutatud variante. Oht jääda kinni praegusesse doteerimisloogikasse ehk luua uus lahendus ettenähtud „lahendaja“ (ÜTK-de) raamistikku.
- Otsustamise kaugenemine kohalikust vajadusest:
 - tekib efektiivsuse kitsapiirilise hindamise oht, nt ei kaasata kohapealset vaadet, mistõttu suletakse liine eba-adekvaatsetel alustel. Efektiivsuse tõstmisel üle teatud piiri, hakkab kannatama teenuse kvaliteet.
 - otsustaja ei tunne kohalikke olusid, mistõttu kannatab operatiivsus ja teenuse kasutaja.
 - ühistransporditeenused kaugenevad inimesest, mis on eriti probleemne nt kõrge tööpuudusega haja-asustuse piirkonnas, kus on suurem pendel-liikumise vajadus.
 - motivatsioon osaleda ja panustada kahaneb, sh KOV kaotab huvi finantseerida.
- Juhtimistasandite lisandumine:
 - oht bürokraatia suurenemiseks (infovahetuse ahel pikeneb) ja vastutuse hajumine või kadumine kihtidesse (nt tarbija ei leia enam õiget instantsi, kuhu pöörduda)
 - eelarve kooskõlastamise protsess võib muutuda keerukaks, pikaks ja lisakulusid põhjustavaks.
 - protseduurilisuse ülimuslikkus väärtuse loomise ja mõistlikkuse üle, mille tagajärg on agiilsuse ja operatiivsuse kadu (nt seetõttu lahenduste leidmise pikalevenimine)
- Pidevalt muutuses olev ühistranspordi korralduse süsteem.
 - kohalike ÜTK-de kaotamisega on oht oskusteabe järjepidevuse lõhkumiseks, kompetentsest kohalikust ressursist loobumiseks.
 - hinnastus võib kujundada kasutajat peletavaks või tema õigusi ja huve kahjustavaks, juhul, kui ühistranspordilt oodatakse esmajoones kasumit. Nt juhul, kui muud teenused liiguvad keskustesse (nt Valgas ei ole enam eriarsti vastuvõtte), tuleb kodanikule tagada ka transport nende teenusteni. Liiga kõrge hind on aga kasutajale vastuvõetamatu ning sel juhul ei saa ta kasutada teenuseid, millele tal on õigus.
 - Saarte erisuse kaotamine – täna toimib saarte omavaheline koostöö, üles on ehitatud tugev võrgustik, mis on oluline toimetulemiseks keerulisemates oludes ja arvestades saarte füüsilist eraldatust teistest haldusüksustest.

„MILLISEID MÕÕDIKUID OLULISEKS PEATE VÕI MILLE ALUSEL OLETE ÜHISTRANSPORTI/OMA TEGEVUST HINNANUD?“

Hinnatakse mõjusust (kas on saavutatud teenuse kasutamisega seonduvad eesmärgid) ja tõhustust (kas ressursse kasutatakse võimalikult asjakohaselt ja optimaalselt).

- Hinnatakse teenuse atraktiivsust
 - kogutakse jooksvat teenuse tagasisidet teenuseosutajatelt ja kasutajatelt, tehakse rahuloluküsitlusi ja uuringuid.
 - hind kliendile kogu teekonna lõikes või perioodis erinevate transpordiliikide hindade kokku panemisel - kas tulemus motiveerib minema ühistranspordiga
 - kas on kaetud vähemalt sundliikumise (tööle, kooli) vajadused
 - muudatuste mõju teenuse kasutusele muudatuse järgselt
 - graafikus püsimist
- Hinnatakse ressursikasutuse efektiivsust
 - täituvust
 - liini kasumlikkust
 - liinikilomeetri kulu

- aegruumilised vahemaad (kui on 1,5-2x pikem, kui autoga, siis eelistatakse autot)
- kogukulu süsteemile
- piletitulu sõitja kohta
- riigi toetus sõitja kohta
- pendelrände andmed kõrvutatuna liinivõrguga
- Kasutatakse andmeid erinevatest allikatest:
 - Riiklikest andmebaasidest (TRAM Tableau aruanded)
 - Teenuseosutajatelt (nt Ridango täituvuse andmed)
 - Kohalikke andmeid (nt lepingute järelevalve tulemused jmt)
- Hinnangute andmisel võetakse arvesse kontekstipõhiseid (nt asustihedusest tulenevaid) asjaolusid, nagu näiteks erinevused:
 - reisijate baasootustes
 - asukohas ja tiptundides
 - liini pikkustes ja kliendibaasis (elanikonna hulk lähikonnas jne)
 - turuolukorras (pakkumiste rohkus jmt)
 - väliskeskkonnas (nt ilmastikuolud, koolivaheajad jmt)

Toodi välja hindamise põhimõtted, nagu et:

- tulemuslikkust peaks hindama selle alusel, milline on loodav väärtus piirkonna erisuse mõttes. Nt on teatud juhul oluline saavutus ka sotsiaaltranspordi sõitjate arvu suurendamine.
- teatud juhtudel on kogu süsteemi tõhususe toimimise huvides lubatav ka mõnede elementide ebatõhusus
- tuleb vaadelda ühistranspordi erinevate asjaolude koostoimet: korraldust, hinnastamist, piletimüüki ehk kogu süsteemi tõhusust, mis mõjutab ühiskonna kogukulusid teistes valdkondades (majandus, sotsiaal, piirkondlik jne)

asjaolu, et inimesed liiguvad rohkem, ei tähenda samas, et nad saavad teenustele paremini ligi.

LISA 5: HALDUSMUDELI OSAPOOLTE ÜLESANDED VASTUTUSTASEMETE JÄRJESTUSES

Vastutustasemad RACI järgi: A-accountable-Otsustaja, R-responsible- Teostaja, C-consulted-Kaasatav, I-informed-Teavitatav.

LISA 5.1: RIIGI ÜLESANDED VASTUTUSTASEMETE JÄRJESTUSES

Teenus	Ees-märk	Ül nr	Teenus, Eesmärk ja Ülesanne	Vastutaja
				RIIK
1	1.1	1.1.3	Ühistranspordi piirkondliku arengu planeerimine	A
1	1.2	1.2.2	ÜT korralduse riiklik rahastamine	A
1	1.2	1.2.6	ÜT kui teenuse osutamise rahastamine	A
1	1.2	1.2.7	Teiste transpordiliikidega koostoimelise ÜT kujundamine	A
1	1.3	1.3.1	Piletihindade kehtestamine	A
1	1.1	1.1.1	ÜT üleriigilise arengu planeerimine	A/R
1	1.1	1.1.2	Üleriigiliste strateegiliste dokumentide loomine	A/R
1	1.1	1.1.4	Ühistranspordi standardi loomine	A/R
1	1.1	1.1.5	Riiklike valdkonna uuringute läbiviimine	A/R
1	1.2	1.2.1	Õigusliku regulatsiooni tagamine	A/R
1	1.2	1.2.3	Rahastusmodeli väljatöötamine	A/R
1	1.3	1.3.1.1	Soodustuste väljatöötamine/ühtlustamine	A/R
1	1.3	1.3.2	Piirhinna määramine	A/R
1	1.3	1.3.3	Hinnastamismudeli loomine	A/R
1	1.3	1.3.4	Piletikontrolli teostamine (väärteomenetlus)	A/R
2	2.1	2.1.4	Koostöö riigimaanteede taristu korraldamiseks – bussipeatuste tagamine ja peatuste hooldus	A/R
2	2.1	2.1.7	Üleriigilise lahenduse loomine	A/R
2	2.1	2.1.9	Üleriiklik teabe kättesaadavuse korraldamine	A/R
2	2.1	2.1.11	Üleriiklik liinilubade menetlemine ja andmine	A/R
2	2.1	2.1.15	Hangete baastingimuste määratlemine	A/R
1	1.3	1.3.5	Piletikontrolli teostamine (leppetrahv)	C
1	1.3	1.3.6	Kontroll lepingu-tingimuste täitmise üle (bussitransport)	C
1	1.3	1.3.7	Organisatoorse võimekuse tagamine	C
2	2.1	2.1.3	Sõiduplaanide koostamine ja kinnitamine	C
2	2.1	2.1.6	Praeguse piletisüsteemi korraldamine	C
2	2.1	2.1.8	Piletite müük	C
2	2.1	2.1.14	Vedajate leidmine ja lepingute sõlmimine	C
1	1.1	1.1.6	Kohalike uuringute läbiviimine	I
1	1.2	1.2.4	KOV-ide poolse rahastuse tagamine	I
1	1.2	1.2.5	Piletitulu kogumine	I
1	1.3	1.3.1.2	Kohalike piletihindade väljatöötamine	I
2	2.1	2.1.1	Liinitöö analüüs	I

Teenus	Eesmärk	Ül nr	Teenus, Eesmärk ja Ülesanne	Vastutaja
				RIIK
2	2.1	2.1.2	Liinivõrgu ja teenuse kujundamine: analüüs kust, kuhu ja millises mahus tuleb ÜT teenust osutada	I
2	2.1	2.1.5	Koostöö KOV maanteede taristu korraldamiseks – bussipeatuste tagamine ja peatuste hooldus	I
2	2.1	2.1.10	Kohalik teabe kättesaadavuse korraldamine	I
2	2.1	2.1.12	Kohalik liinilubade menetlemine ja andmine	I
2	2.1	2.1.13	Taksolubade menetlemine	I

LISA 5.2: KOV-I ÜLESANDED VASTUTUSTASEMETE JÄRJESTUSES

Teenus	Eesmärk	Ül nr	Teenus, Eesmärk ja Ülesanne	Vastutaja
				KOV
1	1.3	1.3.7	Organisatoorse võimekuse tagamine	A
2	2.1	2.1.6	Praeguse piletisüsteemi korraldamine	A
2	2.1	2.1.8	Piletite müük	A
2	2.1	2.1.13	Taksolubade menetlemine	A
2	2.1	2.1.14	Vedajate leidmine ja lepingute sõlmimine	A
1	1.2	1.2.4	KOV-ide poolse rahastuse tagamine	A/R
2	2.1	2.1.5	Koostöö KOV maanteede taristu korraldamiseks – bussipeatuste tagamine ja peatuste hooldus	A/R
1	1.1	1.1.3	Ühistranspordi piirkondliku arengu planeerimine	C
1	1.2	1.2.1	Õigusliku regulatsiooni tagamine	C
1	1.2	1.2.2	ÜT korralduse riiklik rahastamine	C
1	1.2	1.2.3	Rahastusmudeli väljatöötamine	C
1	1.2	1.2.6	ÜT kui teenuse osutamise rahastamine	C
1	1.2	1.2.7	Teiste transpordiliikidega koostoimelise ÜT kujundamine	C
1	1.3	1.3.1	Piletihindade kehtestamine	C
1	1.3	1.3.1.1	Soodustuste väljatöötamine/ühtlustamine	C
1	1.3	1.3.1.2	Kohalike piletihindade väljatöötamine	C
2	2.1	2.1.1	Liinitöö analüüs	C
2	2.1	2.1.2	Liinivõrgu ja teenuse kujundamine: analüüs kust, kuhu ja millises mahus tuleb ÜT teenust osutada	C
2	2.1	2.1.3	Sõiduplaanide koostamine ja kinnitamine	C
2	2.1	2.1.10	Kohalik teabe kättesaadavuse korraldamine	C
2	2.1	2.1.12	Kohalik liinilubade menetlemine ja andmine	C
1	1.1	1.1.1	ÜT üleriigilise arengu planeerimine	I
1	1.1	1.1.2	Üleriigiliste strateegiliste dokumentide loomine	I
1	1.1	1.1.4	Ühistranspordi standardi loomine	I
1	1.1	1.1.5	Riiklike valdkonna uuringute läbiviimine	I
1	1.1	1.1.6	Kohalike uuringute läbiviimine	I
1	1.2	1.2.5	Piletitulu kogumine	I

Teenus	Eesmärk	Ül nr	Teenus, Eesmärk ja Ülesanne	Vastutaja
				KOV
1	1.3	1.3.2	Piirhinna määramine	I
1	1.3	1.3.3	Hinnastamismudeli loomine	I
1	1.3	1.3.4	Piletikontrolli teostamine (väärteomenetlus)	I
1	1.3	1.3.5	Piletikontrolli teostamine (leppetrahv)	I
1	1.3	1.3.6	Kontroll lepingu-tingimuste täitmise üle (bussitransport)	I
2	2.1	2.1.4	Koostöö riigimaanteede taristu korraldamiseks – bussipeatuste tagamine ja peatuste hooldus	I
2	2.1	2.1.7	Üleriigilise lahenduse loomine	I
2	2.1	2.1.9	Üleriiklik teabe kättesaadavuse korraldamine	I
2	2.1	2.1.11	Üleriiklik liinilubade menetlemine ja andmine	I
2	2.1	2.1.15	Hangete baastingimuste määratlemine	I

LISA 5.3: ÜTK ÜLESANDED VASTUTUSTASEMETE JÄRJESTUSES

Teenus	Eesmärk	Ül nr	Teenus, Eesmärk ja Ülesanne	Vastutaja
				ÜTK
1	1.1	1.1.6	Kohalike uuringute läbiviimine	A/R
1	1.2	1.2.5	Piletitulu kogumine	A/R
1	1.3	1.3.1.2	Kohalike piletihindade väljatöötamine	A/R
1	1.3	1.3.5	Piletikontrolli teostamine (leppetrahv)	A/R
1	1.3	1.3.6	Kontroll lepingu-tingimuste täitmise üle (bussitransport)	A/R
2	2.1	2.1.1	Liinitöö analüüs	A/R
2	2.1	2.1.2	Liinivõrgu ja teenuse kujundamine: analüüs kust, kuhu ja millises mahus tuleb ÜT teenust osutada	A/R
2	2.1	2.1.3	Sõiduplaanide koostamine ja kinnitamine	A/R
2	2.1	2.1.10	Kohalik teabe kättesaadavuse korraldamine	A/R
2	2.1	2.1.12	Kohalik liinilubade menetlemine ja andmine	A/R
1	1.1	1.1.3	Ühistranspordi piirkondliku arengu planeerimine	R
1	1.2	1.2.2	ÜT korralduse riiklik rahastamine	R
1	1.2	1.2.6	ÜT kui teenuse osutamise rahastamine	R
1	1.2	1.2.7	Teiste transpordiliikidega koostoimelise ÜT kujundamine	R
1	1.3	1.3.1	Piletihindade kehtestamine	R
1	1.3	1.3.7	Organisatoorse võimekuse tagamine	R
2	2.1	2.1.6	Praeguse piletisüsteemi korraldamine	R
2	2.1	2.1.8	Piletite müük	R
2	2.1	2.1.13	Taksolubade menetlemine	R
2	2.1	2.1.14	Vedajate leidmine ja lepingute sõlmimine	R
1	1.1	1.1.1	ÜT üleriigilise arengu planeerimine	C
1	1.1	1.1.2	Üleriigiliste strateegiliste dokumentide loomine	C
1	1.1	1.1.4	Ühistranspordi standardi loomine	C

Teenus	Ees- märk	Ül nr	Teenus, Eesmärk ja Ülesanne	Vastutaja
				ÜTK
1	1.2	1.2.1	Õigusliku regulatsiooni tagamine	C
1	1.2	1.2.3	Rahastusmudeli väljatöötamine	C
1	1.2	1.2.4	KOV-ide poolse rahastuse tagamine	C
1	1.3	1.3.1.1	Soodustuste väljatöötamine/ühtlustamine	C
1	1.3	1.3.2	Piirhinna määramine	C
1	1.3	1.3.3	Hinnastamismudeli loomine	C
1	1.3	1.3.4	Piletikontrolli teostamine (väärteomenetlus)	C
2	2.1	2.1.4	Koostöö riigimaanteed taristu korraldamiseks – bussipeatuste tagamine ja peatuste hooldus	C
2	2.1	2.1.5	Koostöö KOV maanteed taristu korraldamiseks – bussipeatuste tagamine ja peatuste hooldus	C
2	2.1	2.1.7	Üleriigilise lahenduse loomine	C
2	2.1	2.1.9	Üleriiklik teabe kättesaadavuse korraldamine	C
2	2.1	2.1.11	Üleriiklik liinilubade menetlemine ja andmine	C
2	2.1	2.1.15	Hangete baastingimuste määratlemine	C
1	1.1	1.1.5	Riiklike valdkonna uuringute läbiviimine	I

LISA 6: MÕJU ANALÜÜSI LISAD

LISA 6.1: RISKIANALÜÜSI TULEMUSED JA MAANDAMISTEGEVUSED

TABEL 28. ALTERNATIIVIDE RISKIANALÜÜSI DETAILED TULEMUSED JA MAANDAMISTEGEVUSED

HALDUSMUDELI JUURUTAMISE RISKID	ALT 1		ALT 2		ALT 3		RISKIJUHTIMINE	
RISKIHINNANGU DIMENSIOON JA KARAKTERISTIK	Koondhinne	Riskist mõjutatud osapool	Koondhinne	Riskist mõjutatud osapool	Koondhinne	Riskist mõjutatud osapool	Riski omanik	Maandamistegevus
Tehnoloogilised riskid	2		12		8			
Kasutatavad juhtimistööriistad ja mõõdikud ei toeta juhtimise vajadusi	1	ÜTK	6	ÜTK	4	RIIK		Mõõdikute ja sihttasemete kommunikeerimine, juhtimistööriistade kokkulepimine
Muudatuste planeerimise alusinformatsioon on ebakvaliteetne (sh heade praktikate puudumine)	1	ÜTK	6	ÜTK	4	RIIK		Muudatustele eelnevate analüüside teostamine, osapoolte kaasamine
Osapooltest tulenevad riskid	4		20		30			
Puudub motivatsioon muudatusega kaasa tulla	1	ÜTK	4	ÜTK	9	ÜTK		Eesmärkide ja kasude kommunikeerimine
Ebapiisav panustamine ressurssidega (sh KOV rahastus)	1	ÜTK	4	ÜTK	9	RIIK		Vastutuste ja rahastusmudeli defineerimine
Avalikkuse halvaks panust tulenev surve muudatustele	1	RIIK	3	RIIK	3	RIIK		Muudatuste põhjendamine avalikkusele, pidev sisekommunikatsioon osapoolte vahel
Osapoolte rohkusest (9+2+1+4) tulenevalt ei osata kõikide nüanssidega arvestada, mis on muudatuse edus vajalikud (sh oht vastutuste hajumiseks)	1	KÕIK	9	KÕIK	9	KÕIK		Rollijaotuse, rahastusmudeli ja teenusstandardi määratlemine

Korralduslikud riskid	4		21		19		
Muudatuste juhtimine ei suuda tagada sujuvat üleminekut	1	ÜTK	9	ÜTK	4	ÜTK	Analüüs ja muudatuste järkjärguline planeerimine koos vastutajatega
Erialase kompetentsi lahkumine (operatiivsuse vähenemine)	1	ÜTK	4	ÜTK	4	ÜTK	Konsolideerimine ei tähenda töötajate viimist ühte asukohta, säilitada töötajate hajutatus üle Eesti
Kohalike olude/teenusevajaduse tundmine ja kontakt kogukonnaga väheneb (kaugenemine piirkonnast, ääremaastumise oht)	1	ÜTK	4	ÜTK	9	ÜTK	Tsentraliseerimise korral kohalike kontaktpunktide säilitamine asukoha vajadustele vastavalt piisavas mahus
Teenuse kvaliteedi langus	1	ÜTK	4	ÜTK	2	ÜTK	Üleminekuajaperioodi planeerimine
Õiguslikud riskid	2		8		8		
Õigusaktide ja muude dokumentide muudatuste maht pikendab üleminekuaja vastuvõetamatult pikaks (sh bürokraatia kasv)	1	ÜTK	4	ÜTK	4	ÜTK	Etapiviisiline muudatuste elluviimine, juriidiline analüüs
Õigusjärgluse üle võtmisega seoses tekkivad probleemid, ülesannete defineerimine ebaselgelt ja sellest tekkivad õiguslikud tagajärjed (sh halduslepingute paindumatus)	1	ÜTK	4	ÜTK	4	ÜTK	Eelduste loomine enne muudatuste elluviimist

LISA 6.2 ALTERNATIIVIDE KVANTIFITSEERITUD SWOT-PESTEL ANALÜÜS

Analüüsis loendati ja summeeriti iga alternatiivi osas SWOT-PESTEL analüüsiga tuvastatud (vt Tabel 17, Tabel 18 ja Tabel 19 eespool) asjaolud viisil, kus iga sisemine tugevus/väline võimalus andis +1, iga sisemine nõrkus/ väline oht aga -1 punkti ning iga alternatiivi osas summeeriti alternatiivi SWOT koondhindeks kõigi nelja jaotuse asjaolud (vt Tabel 29).

TABEL 29. ALTERNATIIVIDE SWOT-PESTEL ANALÜÜSI KVANTIFITSEERITUD KOONDHINDAMISE TULEMUS

NR	SELGITUS	ALT 1	ALT 2	ALT 3
C	SWOT KOKKU	-12	4	6
C.1	Tugevused - koondhinnang	7	11	12
C.1.1	Poliitiline	4	4	2
C.1.2	Majanduslik	1	2	4
C.1.3	Sotsiaalne	2	2	2
C.1.4	Tehnoloogiline	0	2	2
C.1.5	Juriidiline	0	1	2
C.1.6	Keskkonnavalane	0	0	0
C.2	Nõrkused - koondhinnang	-20	-5	-5
C.2.1	Poliitiline	-6	-2	-1
C.2.2	Majanduslik	-7	-1	-2
C.2.3	Sotsiaalne	-4	-2	-2
C.2.4	Tehnoloogiline	-1	0	0
C.2.5	Juriidiline	-2	0	0
C.2.6	Keskkonnavalane	0	0	0
C.3	Võimalused - koondhinnang	6	4	8
C.3.1	Poliitiline	1	1	2
C.3.2	Majanduslik	1	0	3
C.3.3	Sotsiaalne	3	1	1
C.3.4	Tehnoloogiline	1	0	1
C.3.5	Juriidiline	0	0	0
C.3.6	Keskkonnavalane	0	2	1
C.4	Ohud - koondhinnang	-5	-6	-9
C.4.1	Poliitiline	-1	-3	-4
C.4.2	Majanduslik	-2	0	0
C.4.3	Sotsiaalne	-2	-2	-3
C.4.4	Tehnoloogiline	0	0	0
C.4.5	Juriidiline	0	-1	-2
C.4.6	Keskkonnavalane	0	0	0

Värvilised lahtrid sisaldavad detailsemate hinnangute summat

Üksikud hinded on antud 3-palli skaalal, kus 1=nõrgim/halvim/keerulisim ja 3=tugevaim/parim/lihtsaim, koondhinded ja kokku hinded on summeeritud

LISA 6.3 TÄIENDAVA ALTERNATIIVI MOODUSTAMISE ALUS

TABEL 30. ALTERNATIIV 4 TULETAMISE ALUS

SELGITUS	ALT 1	ALT 2	ALT 3	ALT 1	ALT 2	ALT 3
TEOSTAMISE KEERUKUS	kõrge halb ●	kõrge halb ●	madal hea ●	10	10	13
SWOT KOKKU	madal halb ●	kõrge hea ●	kõrge hea ●	-12	4	6
MÕJU EESMÄRKIDELE	madal halb ●	madal halb ●	kõrge hea ●	65	69	105
RISKID KOKKU	madal hea ●	kõrge halb ●	kõrge halb ●	-12	-61	-65

CIVITTA International
info@civitta.com
+372 735 2802
www.civitta.com

CIVITTA Estonia
info.ee@civitta.com
+372 646 448 8
www.civitta.ee

CIVITTA Romania
Info.ro@civitta.com
+403 180 535 88
www.civitta.ro

CIVITTA Latvia
Info.lv@civitta.com
+371 277 055 85
www.civitta.lv

CIVITTA Moldova
Info.md@civitta.com
+373 797 550 99
www.civitta.md

CIVITTA Lithuania
info.lt@civitta.com
+370 685 266 80
www.civitta.lt

CIVITTA Armenia
Info.am@civitta.com
+374 10 546 434
www.civitta.am

CIVITTA Finland
Info.fi@civitta.com
+358 505 261 694
www.civitta.fi

CIVITTA Serbia
Info.rs@civitta.com
+381 11 2435 489
www.civitta.rs

CIVITTA Denmark
Info.dk@civitta.com
+452 762 80 83
www.civitta.com

CIVITTA Bulgaria
Info.bg@civitta.com
+359 884 076 576
www.civitta.bg

CIVITTA Poland
Info.pl@civitta.com
+48 690 001 286
www.civitta.pl

CIVITTA North Macedonia
info.mk@civitta.com
+389 75 230 439
www.civitta.com

CIVITTA Slovakia
info.sk@civitta.com
+421 901 700 574
www.civitta.sk

CIVITTA Kosovo
info.ks@civitta.com
+383 493 380 55
www.civitta.com

CIVITTA Ukraine
Info.ua@civitta.com
+380 442 270 140
www.civitta.com.ua

CIVITTA Sweden
info.se@civitta.com
www.civitta.com

CIVITTA Belarus
Info.by@civitta.com
+375 296 018 517
www.civitta.by

\\ **TÄNAME MEELDIVA KOOSTÖÖ EEST!**