



Turun raitoliikenteen organisointiselvitys

Työsuunnitelma ja tarjous
20.1.2025

VALOR

Tausta

- Turun raitiotie on Turun kaupunkiseudulle suunniteltu pikaraitiotiejärjestelmä, jonka ensimmäisen vaiheen suunnitellaan johtavan 12 kilometrin matkan Varissuolta Turun satamaan. Tulevaisuudessa järjestelmä voi laajeta myös naapurikuntiin
- Raitiotien ensimmäisen vaiheen on suunniteltu valmistuvan 2030-luvun alussa ja investoinnin kokonaisarvo ml. kalusto on arviolta 386 M€. Raitiotiehanke on pääpiirteiltään samankaltainen kuin Tampereen raitiotie
- Turun raitiotien yleissuunnitelma hyväksyttiin lokakuussa 2023, minkä jälkeen siirryttiin toteutus-suunnitteluvaiheeseen. Investointipäätös tehdään loppuvuonna 2025.
- Osana toteutussuunnittelua tehdään esitys myös Turun raitioliikenteen organisoinnista. Esitystä varten Turun kaupunki tilaa selvityksen, johon osallistuu myös Turun Raitiotie Oy sekä Föli.
- Kaupunki pyysi VALORilta tarjousta selvityksen toteuttamisesta.
- Tämä dokumentti on VALORin tarjous ja sitä voidaan tarvittaessa räätälöidä asiakkaan palautteen mukaan

Selvityksen tavoitteet



**Turun
raitioliikenteen
organisointiselvitys**



Kuvata pääkaupunkiseudun ja Tampereen raitioliikenteen organisoituminen ml. hallinnolliset ja taloudelliset näkökulmat



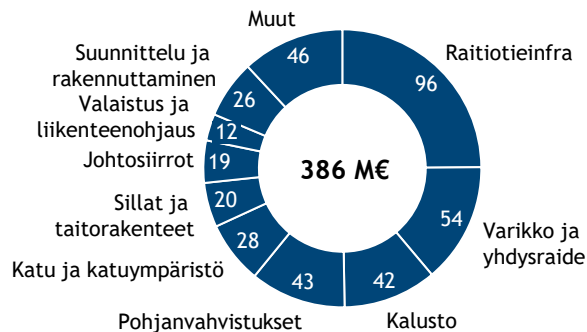
Selvittää pääkaupunkiseudun ja Tampereen organisoitumismallien hyvät ja huonot puolet sekä arvioida mallien soveltuvuus ja opit Turkuun



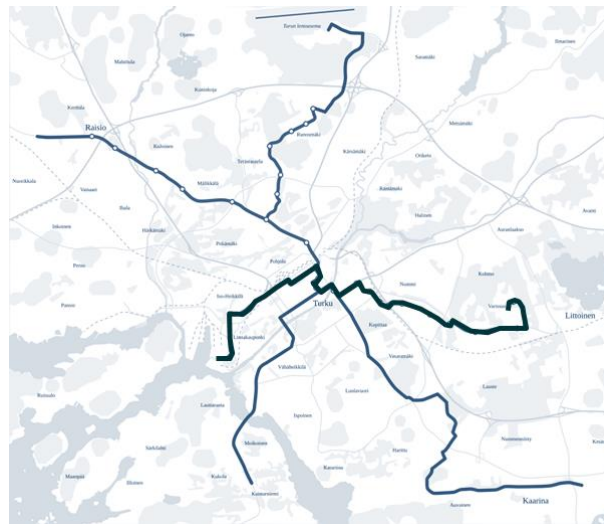
Tehdä suositus Turulle soveltuvimmasta mallista perusteluineen sekä kuvata malli huomioden kaikki keskeiset omaisuuserät, toiminnot, rahoitus, rahavirrat, investoinnit, omistusrakenteet ja hallinta sekä seudulliset näkökulmat

Lähtötilanne: jo ensimmäisessä vaiheessa syntyy merkittävä tase - seuraavien vaiheiden myötä seudullisuuden rooli kasvaa

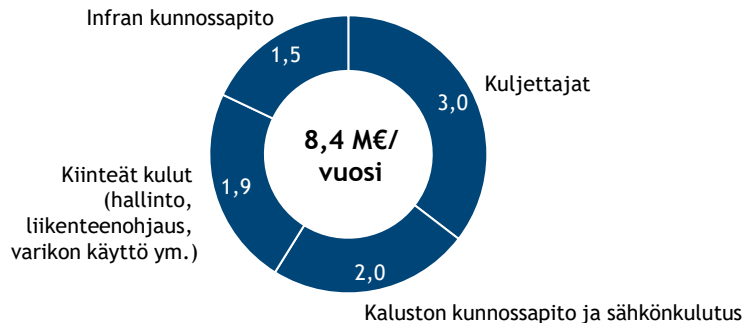
Ensimmäisen vaiheen investoinnit, M€



Ensimmäisen vaiheen linja ja mahdolliset laajennukset¹⁾



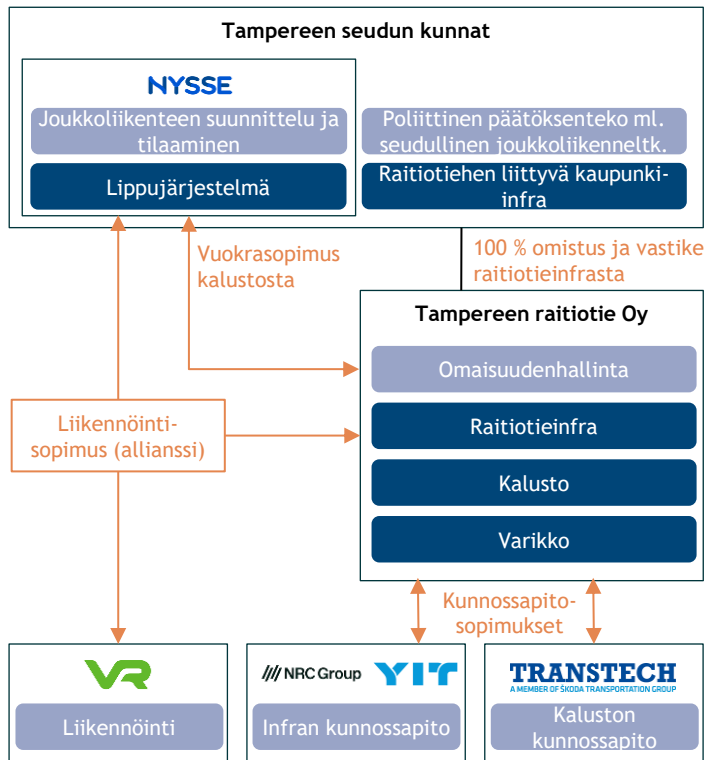
Ensimmäisen vaiheen käyttökulut, M€/vuosi



- Ensimmäisen vaiheen myötä syntyy jo merkittävä, lähes 400 M€ tase sekä 8,5 M€ vuosittainen käyttökulupotti, joka 30 vuoden elinkaaren aikana on yhteensä 260 M€
- Pitkällä tähtäimellä mahdollisuus, että ratapituuden myötä investoinnit ja käyttökulut moninkertaistuvat ja osakkaiksi liittyvät naapurikunnat Kaarina ja Raisio
- Kokonaisuuden organisoinnilla on merkittävä vaikutus etenkin siihen kuinka elinkaaren aikaiset kulut hallitaan tehokkaasti ja kuinka seudullinen yhteistyö raitiotiejärjestelmän puitteissa sujuu

Tampereen mallissa raitiotiehen liittyvä omaisuus on keskitetty yhtiöön, operatiiviset toiminnot markkinoilta

Tampereen ratikan osapuolet ja toiminnot



Tampereen raitiotie Oy

- Seudun kuntien omistama yhtiö, jonka pääasiallinen tehtävä on ratikkainvestointien läpivienti, omaisuudenhallinta ja keskeisten toimintaan liittyvien omaisuuserien omistaminen. Yhtiö tilaa kunnossapidon markkinoilta
- Yhtiöllä erilaisia osakesarjoja, jotka oikeuttavat hallitsemaan eri kaupunkien alueilla olevaa ratainfraa sekä varikkoa. Omistusta vasten maksetaan vastiketta, jolla katetaan infran ja varikon kulut
- Nysse maksaa yhtiölle vuokraa, jolla katetaan kaluston kulut
- Yhtiön vuoden 2023 liikevaihto 29 M€ ja tase 367 M€ tase. Rahoitus valtaosin rahoituslaitoslainoilla

Seudun kunnat

- Raitiotiehen liittyvä poliittinen päätöksenteko suunnittelu- ja toteutusvaiheessa sekä raitiotiehen kytkeytyvien katujen ym. suunnittelu, rakentaminen ja ylläpito
- Vastaavat järjestelmään liittyvistä käyttö- ja joukkoliikennemaksuista sekä käyttävät päättänytä valtaa Tampereen Raitiotie Oy:ssä ja Nysessä

Nysse

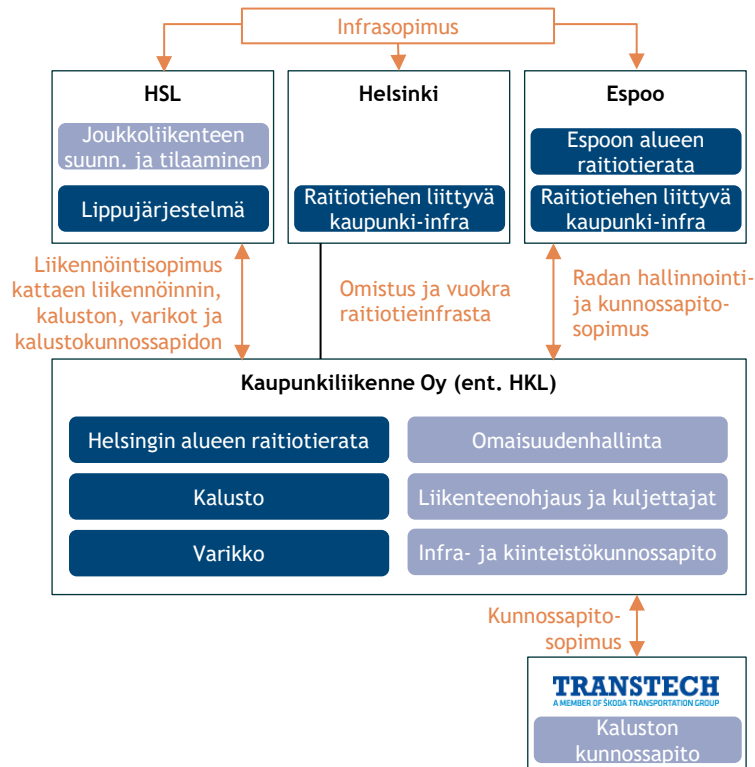
- Tampereen seudun joukkoliikenne. Vastaa Tampereen kaupunkiseudulla joukkoliikenteen järjestämisestä, tiedottamisesta ja markkinoinnista
- Lisäksi tilaa ja suunnittelee suurimman osan seudun joukkoliikenteestä ja ylläpitää lippujärjestelmää

Markkinatoimijat

- Vastaavat kunnossapidon ja liikennöinnin toteuttamisesta erilaisilla sopimusrakenteilla
- Kaluston kunnossapidosta perinteinen palvelusopimus, infran kunnossapidossa ja liikennöinnissä allianssisopimukset

Pääkaupunkiseudun malli Raide-Jokerin osalta

Raide-Jokerin osapuolet ja toiminnot



Keskeiset eroavaisuudet Tampereen malliin

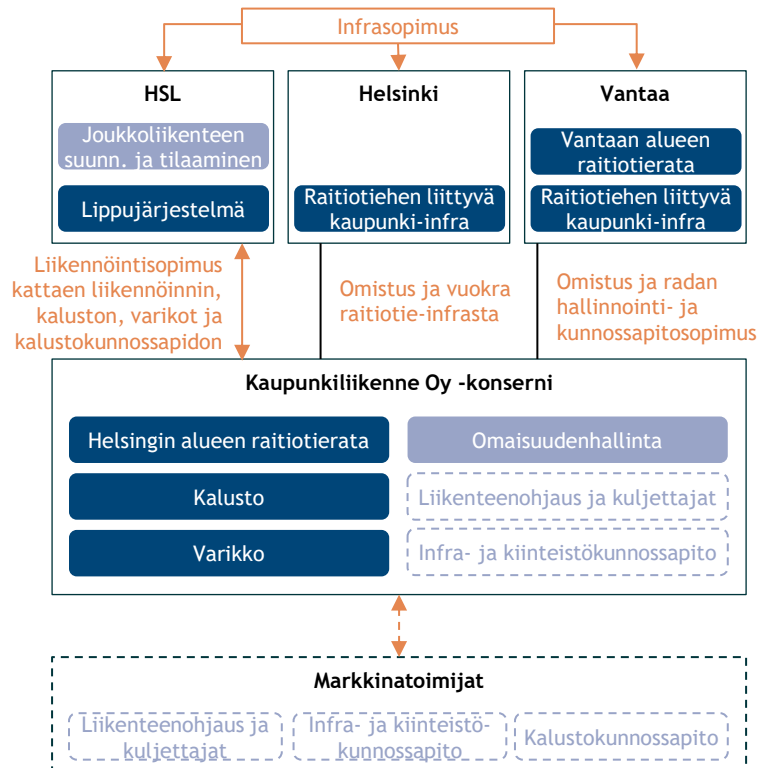
- Myös infran kulut kulkevat osittain joukkoliikenneviranomaisen kautta: HSL:llä ja kaupungeilla infrasopimus, jonka mukaan HSL palauttaa osan kuntaosuuksista infrakorvauksena, jonka suuruus määräytyy toteutuneiden kulujen mukaan
- Espoon alueella oleva rata suoraan Espoon taseessa: radan omaisuudenhallinnasta ja kunnossapidosta vastaa kuitenkin Kaupunkiliikenne Oy
- Espoo ei ole omistamassa Raide-Jokerin kalustoa eikä varikkoa: kalusto ja varikko ovat Kaupunkiliikenne Oy:ssä. Niihin liittyvät kulut katetaan liikennöintisopimukselta HSL:n toimesta Kaupunkiliikenne Oy:lle varoilla, jotka se saa lipputulosta ja jäsenkuntien maksamista kuntaosuuksista.
- Pääosa operatiivisista toiminnoista Kaupunkiliikenne Oy:ssä. Vain Raide-Jokerin kalustokunnossapito alihankittu markkinoilta
- Espoo ei toistaiseksi Kaupunkiliikenne Oy:n osakas: nykyiset omistajat Helsinki ja Vantaa

Seudun erityispiirteet

- Seudulla useita vahvoja toimijoita, joilla omat tavoitteet, mikä synnyttää jännitteitä
- Kaupunkiliikenne Oy:llä pitkä historia osana Helsinkiä ja valtaosa toiminnoista tehdään omana työnä. Naapurikunnilla osin luottamuspulaa liikelaitos-perua oleviin omana työnä tehtäviin operatiivisiin toimintoihin
- HSL:llä rooli infraan liittyvien rahavirtojen hallinnassa. Varat kerätään osakaskunnilta eri laskentakaavoilla kuin mitä infrakorvausta jaetaan. Tällöin eri osapuolilla roolia nettomaksajina ja -saajina, mikä luo jännitteitä

Pääkaupunkiseudun malli Vantaan Ratikan osalta

Vantaan ratikan osapuolet ja toiminnot



Keskeiset eroavaisuudet Raide-Jokeriin

- Kaupunkiliikenne tässä vaiheessa jakautunut konserniksi. Konserniksi jakautumisen taustalla, että seudun kunnat voivat tulla yhtiön omistajiksi kukin intressiensä mukaisesti (esim. Vantaa voi olla Kaupunkiliikenne Oy:n omistajana ilman, että syntyy esim. metroon liittyviä vastuita tai vaikutusmahdollisuuksia)
- Vantaa Kaupunkiliikenne Oy:n omistajana: omistaa osakesarjaa, joka oikeuttaa pikaratikkakaluston- ja pikaratikkavarikoiden hallintaan
- Vantaan ratikan liikennöinti ja kunnossapito vielä päättämättä: joko Kaupunkiliikenne Oy:n tai kilpailutetun toimijan toimesta

Suunnitteluperiaatteita perustuen VALORin kokemuksiin vastaavista toimintaympäristöistä

Selkeys ja yksinkertaisuus

- Toimintaan osallistuvien tahojen ja rajapintojen määrä on optimoitu - jokainen rajapinta luo kustannuksia ja hidastaa prosesseja
- Selkeä vetovastuullinen - useat tasavahvat tahot, joilla omia tavoitteita, luovat riskejä ristiriidoille ja osaoptimoinnille etenkin pitkällä tähtäimellä
- Työnjako organisoitu niin, että valta ja vastuu ovat samassa paikassa

Edellytykset tehokkuudelle

- Hyvin mietityt tilaaja-tuottaja -mallit - kaupungin sisäisissä tilaaja-tuottaja -malleissa tilaajan todellinen valta osoittautuu usein suunniteltua pienemmäksi
- Harkitut tee/osta päätökset - Henkilöstövaltaiset operatiiviset toiminnot kaupungin organisaatiossa ovat jäykkiä muuttaa, mutta myös ostaminen huonosti kilpailulta markkinalta tulee kalliiksi
- Projektinaikainen organisaatio ei jää käytönaikaiseksi kuin tarvittavilta osin

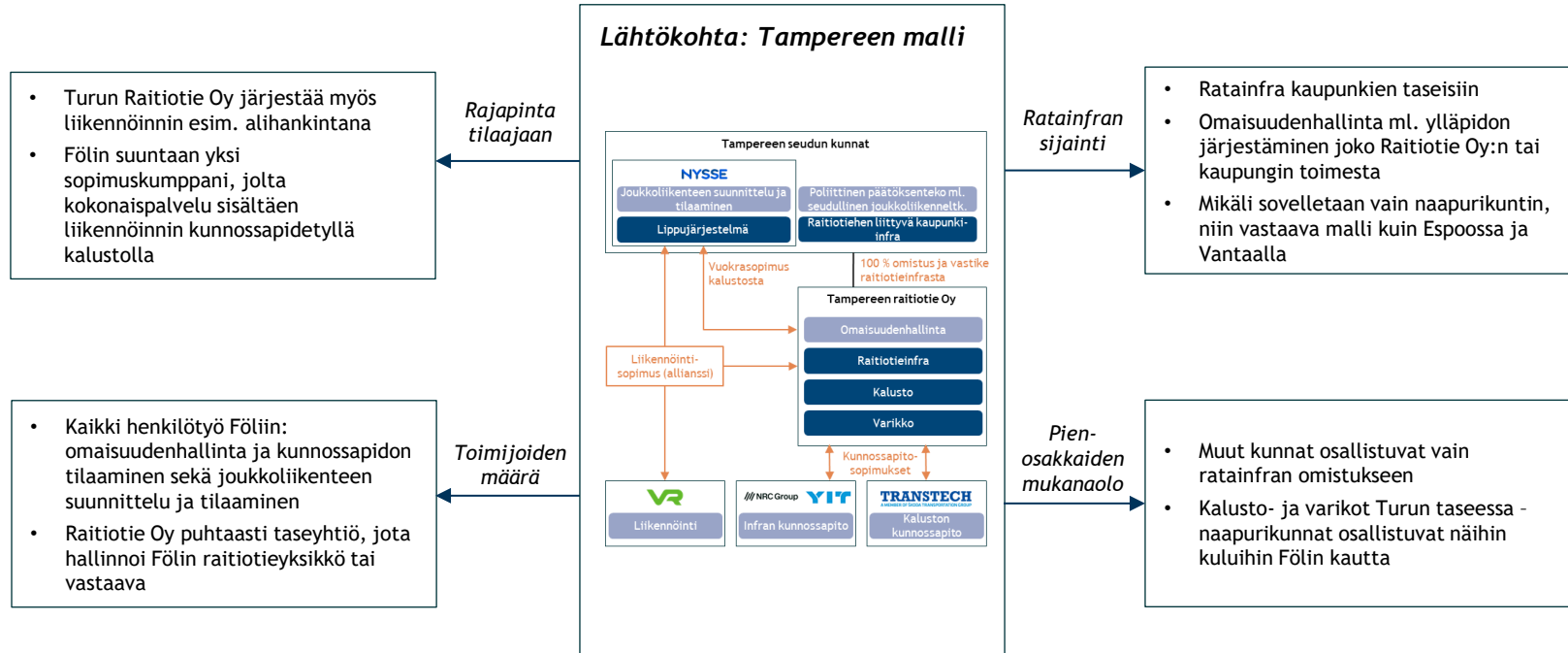
Seudullisuus

- Mahdollisuus liittyä joustavasti mukaan mahdollisesti ilman merkittäviä pääomituksia
- Osakkaiden vastuut ja velvoitteet tasapainossa vaikutusmahdollisuuksien kanssa
- Selkeä ymmärrys mihin kaikkeen pienten omistajien pitää ja kannattaa tulla mukaan

Suunnitteluperiaatteet määritellään selvityksessä yhdessä tilaajan kanssa

Suunnittelun lähtökohtana voisi olla Tampereen malli, jonka erilaisia variantteja arvioidaan perustuen kokemuksiin ja Turun tarpeita vasten

Tampereen malli ja esimerkkejä arvioitavista asioista



Työsuunnitelma

1

Lähtötilanne ja kokemukset muualta

- Haastatellaan Tampereen ja pääkaupunkiseudun verrokkiorganisaatiot sekä Turun kaupungin relevantit tahot
- Tarkennetaan Turun lähtötilanne
- Kuvataan ja arvioidaan verrokkien organisoitumismallit, sisältäen:
 - Tahot ja vastuut (ml. seudullisuus)
 - Omistusrakenteet ja omaisuuserät
 - Rahavirrat ja niiden suuruus
 - Investoinnit ja rahoitus
 - Mikä toimii ja ei toimi
 - Soveltuvuus ja opit Turkuun
- Käydään mallit ja arvioinnit läpi läpi työkokouksessa tilaajan kanssa



Aloituskokous



Haastattelut

2

Turun malli ja siihen liittyvät vaihtoehdot

- Määritellään ja validoidaan suunnitteluperiaatteet
- Kuvataan Turulle sopivin malli ja siihen liittyvät vaihtoehdot huomioiden suunnitteluperiaatteet ja opit verrokeista
- Käydään tarvittavat tarkentavat keskustelut Turun ja muiden tahojen kanssa
- Tehdään saatavilla olevaan tietoon perustuva taloudellinen mallinnus keskeisistä rahavirroista
- Käsitellään malli työkokouksessa tilaajan kanssa



Työkokous 1:
Verrokki



3

Suositus ja eteneminen

- Tehdään malliin tarvittavat päivitykset ja muodostetaan suositus perusteluineen
- Kuvataan malliin sisältyvät riskit ja niiden hallintamahdollisuudet
- Tehdään ylätasoon vaiheistus, jolla malliin päästään huomioiden laajentuminen seudulliseksi



Työkokous 2:
Turun malli



Työkokous 3:
Suositus ja eteneminen

Mahdollisia haastateltavia verrokkiorganisaatioista

Aihepiiriin liittyviä relevantteja verrokkiorganisaatioiden henkilöitä, jotka VALORille tuttuja aikaisemmista yhteyksistä

- Ville Lehmuskoski, toimialajohtaja, Helsinki, entinen HKL:n toimitusjohtaja
- Kari Pudas, Helsinki, tekninen johtaja, Länsimetro Oy:n hallituksen jäsen, Helsinki
- Juha Hakavuori, toimitusjohtaja, Kaupunkiliikenne Oy
- Karoliina Rajakallio, talouden ja toiminnanohjauksen johtaja, Kaupunkiliikenne Oy
- Artturi Lähdetie, suurten hankkeiden yksikön vetäjä, Kaupunkiliikenne Oy
- Vesa Silfver, toimitusjohtaja, HSL
- Johanna Wallin, liikennejohtaja, HSL
- Harri Tanska, kaupunkitekniikan johtaja, Espoon kaupunki
- Riikka Kiljander-Kiiskinen, konserniohjauksen päällikkö, Vantaan kaupunki
- Pekka Sirviö, toimitusjohtaja, Tampereen Raitiotie Oy
- Mika Periviita, joukkoliikennejohtaja, Tampereen kaupunki/Nysse
- Mikko Nurminen, toimialajohtaja, Tampereen kaupunki

Turun haasteltavien määrittely sekä verrokkilistan tarkennus tehdään yhdessä tilaajan kanssa. VALOR toteuttaa sen verran haastatteluja, että syntyvä tietopohja on kattava ja varmasti riittävä

Aikatauluehdotus

	helmi				maalis				huhti	
	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15
1. Lähtötilanne ja kokemukset muualta										
2. Turun malli ja siihen liittyvät vaihtoehdot										
3. Suositus ja eteneminen										
Haastattelut										
Työkokoukset										

Aloituskokous

Verrokkit

Turun malli

Suositus ja eteneminen

Aikatauluehdotus on joustava ja se sopeutetaan tilaajan kokonaisaikatauluun

Selvityksen tuotoksena selkeä ja perusteltu päätöksentekoaineisto Turun kaupungille



Kuvaus Tampereen ja pääkaupunkiseudun verrokkijärjestelmien organisoitumisesta ja arviot organisoitumisen hyödyistä ja haasteista sekä opit Turulle



Suositteltu organisoitumismalli Turkuun



Turun mallin taloudellinen mallinnus sekä riskit ja niiden hallinta



Vaiheistus, jolla tavoitemalliin päästään

Selvityksen toteutustavalla varmistetaan lopputulosten laatu ja toteutettavuus

A

Keskustelut & haastattelut

- Reilusti keskustelu-aikaa
- Organisoitumallien syvä ymmärrys
- Seutukohtaiset erityispiirteet

B

Faktapohjainen analyysi

- Huomioiden esilletuonti ja havaintojen validointi
- Mittaluokkien ja merkittävyyksien ymmärtäminen
- Toiminnallisen tiedon kytkeminen numeroihin

C

Työpajapohjainen työskentely asiakkaan kanssa

- Havaintojen käsittely, validointi ja jalostaminen
- Yhteisymmärrys suunnitteluperiaatteista ja prioriteeteista
- Selkeä ymmärrys suosituksen taustoista ja sitoutuminen

VALORin tiimi



Laadunvarmistus
Managing Partner
Henriikki Palva
DI, Tuotantotalous
+358 40 514 9946

- Henrikillä on 25 vuoden laaja-alainen kokemus liikkeenjohdon konsultoinnista operatiivisen kehittämisen hankkeista, strategiatyöhön ja rakenteelliseen kehittämiseen
- Kokemus useista raideliikennehankkeista organisoinnista strategiaan, tehostamiseen ja yritysjärjestelyihin
- Tässä hankkeessa Henriikki osallistuu aktiivisesti valittuihin haastatteluihin, työkokouksiin sekä vastaa toimituksen laadusta



Projektipäällikkö
Director, Associate Partner
Johan Matinmikko
DI, Tuotantotalous
+358 40 725 0506

- Johanilla on noin kymmenen vuoden kokemus strategiakonsultoinnista
- Kokemusta erityisesti strategiahankkeista ja operatiivisen kehittämisen ohjelmien suunnittelusta ja läpiviemisestä
- Yli kuuden vuoden kokemus erilaisista raideliikenteen liittyvistä hankkeista organisoinneista, tehostamiseen, strategiaan ja yritysjärjestelyihin
- Useita hankkeita myös muilla infravaltaisilla toimialoilla kuten energia ja kaupunki-infra
- Tässä hankkeessa Johan toimii projektipäällikkönä, vastaa lopputuotoksesta sekä osallistuu aktiivisesti työpajoihin ja haastatteluihin



Projektikonsultti
Senior Associate
Akseli Sutinen
DI, Tuotantotalous
+358 40 733 8483

- Useamman vuoden kokemus strategia- ja liiketoiminnan kehittämishankkeista
- Ennen VALORIA Akseli työskenteli Relexillä toimitusketjun optimointiin liittyvissä tehtävissä
- Akselilla on kokemusta useammasta Kaupunkiliikenne Oy:lle tehdystä toimeksiannosta sekä etenkin operatiiviseen tehostamiseen liittyvistä hankkeista
- Tässä hankkeessa Akseli toimii analyytikkona tuottaen analyysejä, taloudellista mallinnusta ja dokumentaatiota sekä osallistuu aktiivisesti työpajoihin ja haastatteluihin

Tiimin relevantteja referenssejä Turusta, raideliikenteestä ja organisoitumisen kehittämisestä infra-alalla

Kaupunkiliikenne Oy
Yhtiöittämisprosessi

Kaupunkiliikenne Oy
Seudullisen kaupunkiraide-
liikenneyhtiön
organisoitumisvaihtoehdot

Kaupunkiliikenne Oy
Seudullisen
kaupunkiraideliikenne-
yhtiön hallintomallin suunnittelu

Kaupunkiliikenne Oy
Toimintaympäristöanalyysi ja
benchmark Tampereen ratikkaan

VR FleetCare
Strategiaprosessin tuki ja
markkinaselvitykset

VR FleetCare & HKL
Synergia- ja yhteistyöselvitys
kalustokunnossapitoon liittyen

Porvoon kaupunki
Asunto-omaisuuden
järjestäminen ja rakenneselvitys

Vaasan kaupunki
Energiayhtiön omistajastrategia

Turun kaupunki
Kaupungin tilaomaisuuden
hallinnan läpivalaisu ja
tehostamismahdollisuudet

Helsingin kaupunki
Teknisen toimialan
tuottavuusohjelma

Useita energiayhtiöitä
Organisoitumiseen liittyviä
selvityksiä

Suomen Lähijunat Oy
Rahoituksen järjestäminen

Tampereen kaupunki
Hankintatoimen
kehittämisohjelma

Ardian
Tampereen sairaalakiinteistöjen
omistusjärjestelyt

Yksityinen sektori
Useita organisoitumis- ja
yhteistyöhankkeita

Miksi VALOR

1

Syvällinen tuntemus raitioliikenteen operatiivisesta toiminnasta ja sen lainalaisuuksista

2

Syvällinen ymmärrys omistamiseen ja omistajaohjaukseen liittyvistä näkökulmista ja haasteista

3

Todistetusti kyky tuoda uutta ajattelua ja ratkaisumalleja tilanteisiin, joissa niitä ei ole aikaisemmin löydetty (case Kaupunkiliikenne Oy ja seudullisuus)

4

Analyyttinen lähestymistapa ja asioiden kääntäminen talousluvuiksi ja sitä kautta mittasuhteiden ja merkityksellisyyksien ymmärtäminen

5

Kaikki tiimin jäsenet tehneet useita erilaisia hankkeita raideliikenteessä sekä muilla relevanteilla pääomavaltaisilla toimialoilla

5

Hyvämaineinen ja uskottava toimija suurimpien kaupunkien keskeisten haasteiden ratkaisussa

Kaupallinen ehdotus

VALOR tarjoaa selvityksen kiinteällä 50 000 € (alv 0) asiantuntijapalkkiolla. Asiantuntijapalkkio sisältää työn lisäksi kaikki toimisto- ja matkustuskulut.

Laskutus kahdessa erässä. Ensimmäinen erä (40 % asiantuntijapalkkiosta) hankkeen ollessa aikataulullisesti puolessa välissä ja loput asiakkaan hyväksyttyä lopputuotokset.

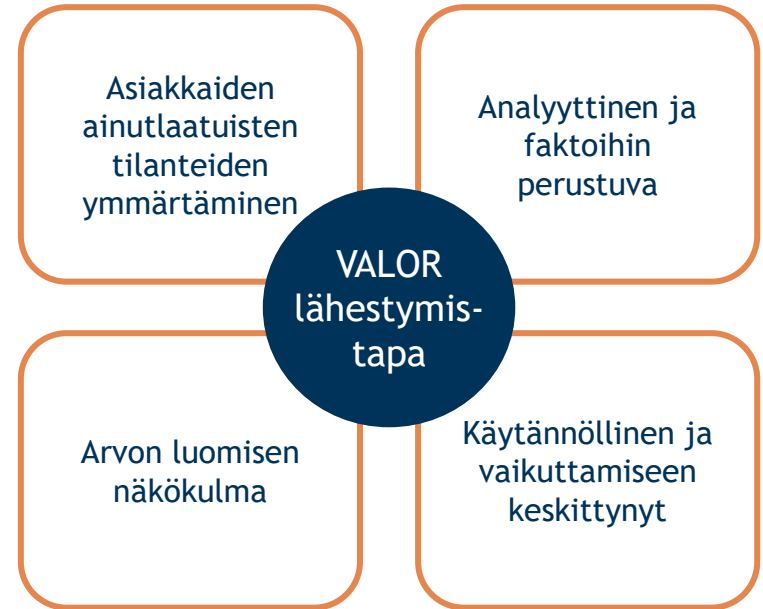
VALOR esittely

VALOR - Creating value

VALOR on sekä strategiakonsultti että yrityskauppaneuvonantaja, joka tukee hallituksia ja johtoryhmiä luomaan pysyvää arvoa

Yhdistämme kokemuksemme faktapohjaiseen analyysiin käytännönläheisten ja tehokkaiden ratkaisujen luomisessa

Uskomme, että luomalla pitkäjänteisiä ja luottamuksellisia asiakassuhteita voimme parhaiten tukea asiakkaidemme arvon kehitystä

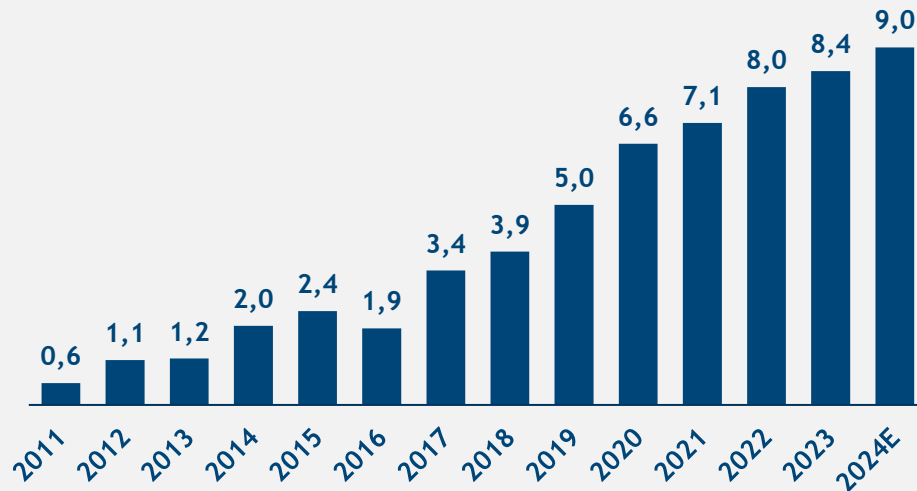


VALOR pähkinäkuoressa

VALOR avaintiedot

- Perustettu kesäkuussa 2011, osakkaidensa omistama
- Tavoitteena olla Suomen johtava ja asiantuntevin liikkeenjohdon konsultti
- Palveluissa ainutlaatuinen yhdistelmä liikkeenjohdon konsultointia ja investointipankkitoimintaa
- Toiminnan perustana tavoitteellinen ja pitkäaikainen arvонуonti yhdessä asiakkaidemme kanssa

VALOR liikevaihdon kehitys 2011-2024E, M€



ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Asiakastyytyväisyyskysely 2023

- Kyselytutkimuksen suoritti Innolink ja vastaajia oli 82
- VALOR nähtiin erityisesti asiantuntevana, luotettavana ja osaavana toimijana

Net Promoter Score (2023), %

Asteikko -100...+100



Mitä VALORista tulee mieleen kumppanina?



PALVELUT



Strategia

- Portfolio ja liiketoimintastrategiat
- Markkinatutkimukset ja kilpailija-analyysit
- Go-to-market strategiat
- Teknologia- & feasibility-selvitykset
- Tuote- ja palvelutarjooma, hinnoittelustrategia
- Arvonketjun kehittämiseen liittyvät selvitykset



Toiminnan kehittäminen

- Liiketoiminnan diagnostiikka
- Muutos- ja kustannussäästöohjelmat
- Hankintatoimen kehittäminen
- Tehokkuuden kehittäminen
- Liiketoimintaprosessien suunnittelu
- Rakenteellinen kehittäminen ja organisoituminen
- Pääoman vapauttaminen



Omistajuus ja yrityskaupat

- Omistajastrategiat, kumppanuudet ja allianssit
- Järjestelykohteiden tunnistaminen ja prosessien aktivointi
- Arvonmääritykset, synergia-analyysit & arvonluontimahdollisuudet
- CDD ja VDD
- Haltuunotto ja integraatiohankkeet



Investointipankkitoiminta

- Taloudellinen neuvonanto osto- ja myyntitoimeksiannoissa
- Taloudellinen mallinnus ja arvonmääritykset
- Yrityskauppaprosessien strateginen ja taktinen tuki
- Velkarahoituksen järjestäminen
- Neuvottelut, due diligence -koordinointi ja tuki transaktiodokumenteissa

VALOR

VALOR PARTNERS
ETELÄESPLANADI 24
00130 HELSINKI

VALOR.FI

HENRIKKI PALVA
HENRIKI.PALVA@VALOR.FI
+358 40 514 9946

JOHAN MATINMIKKO
JOHAN.MATINMIKKO@VALOR.FI
+358 40 725 0506