



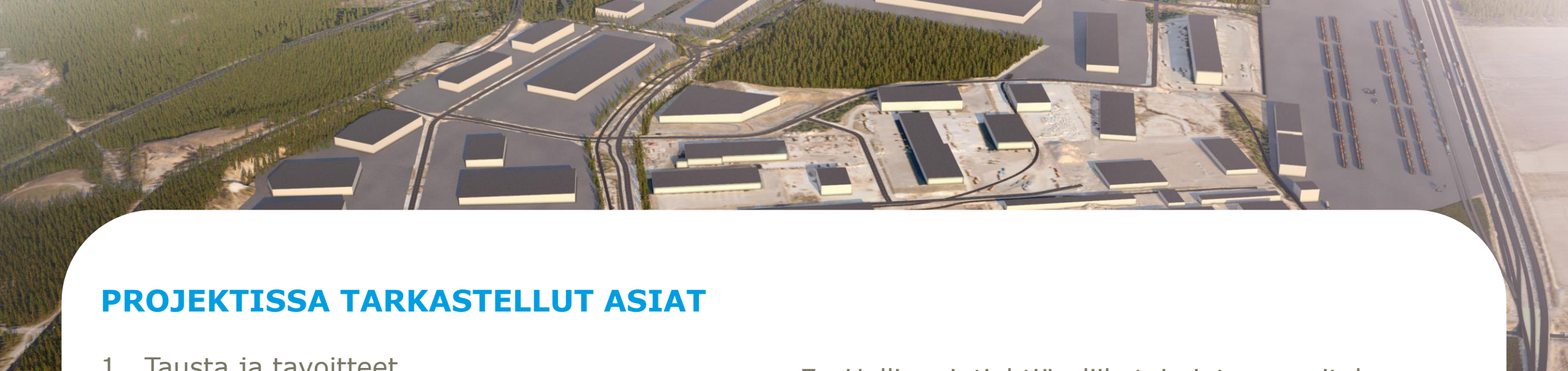
KUVA: TENGBOM ERIKSSON ARCHITECTS

KOUVOLAN RAUTATIE- JA MAANTIETERMINAALIN (KOUVOLA RRT) HALLINTOMALLIN LAADINTA PROJEKTIN TULOSTEN YHTEENVETO 27.9.2017 MIRJA MUTIKAINEN, RAMBOLL FINLAND



Euroopan unionin osittain rahoittama
Verkojen Eurooppa -väline

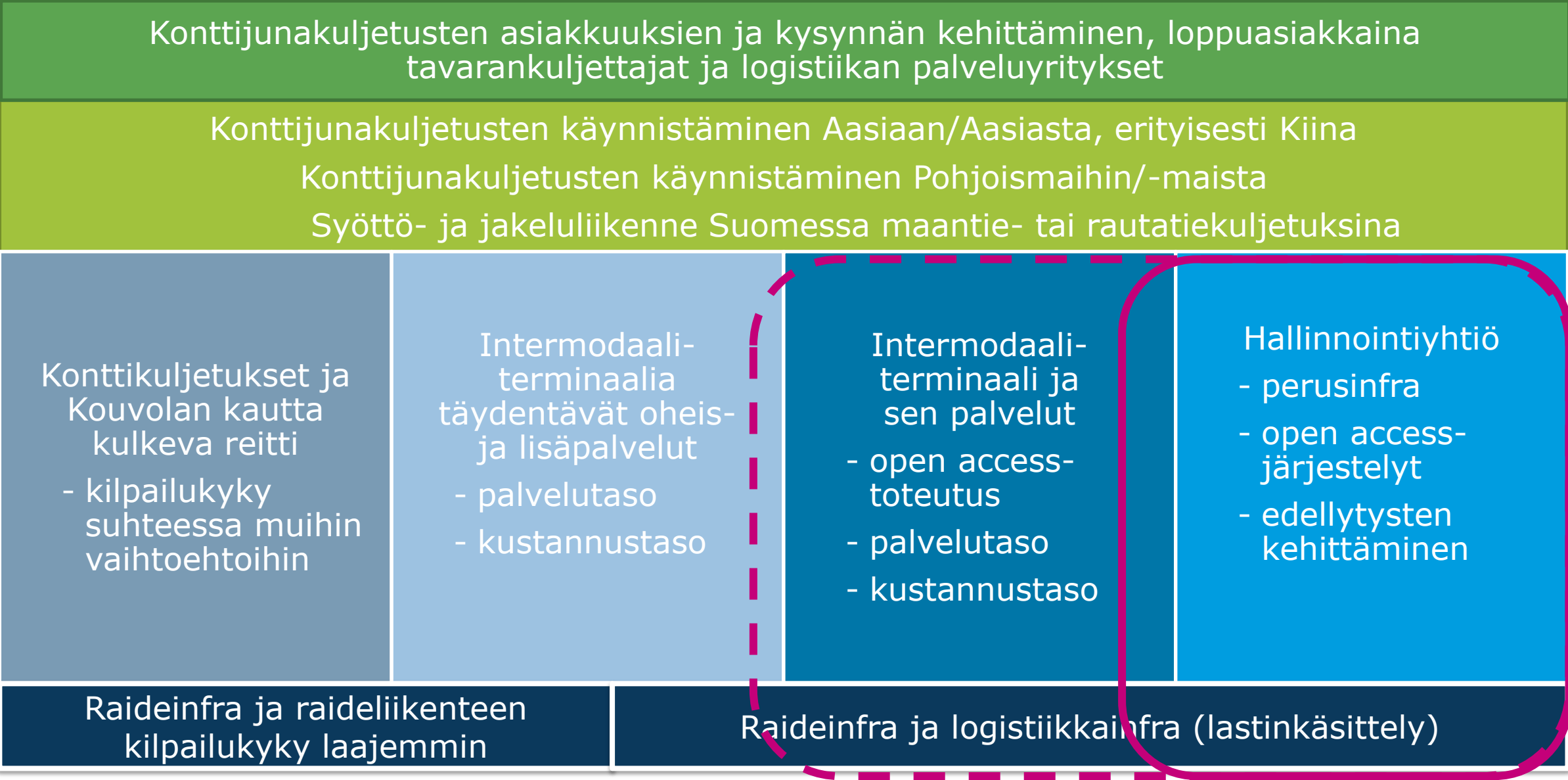




PROJEKTISSA TARKASTELLUT ASIAT

1. Tausta ja tavoitteet
2. Yhteenveto ja opit muista terminaaliratkaisuista
3. Lainsäädännöllinen tausta
4. Intermodaaliliikenteen markkinapotentiaali
5. Vaiheittainen kasvu, skenaariot
6. Raideinfra sekä logistiikka- ja terminaalitoiminnot
7. Hallinnointiyhtiön liiketoimintasuunnitelma
8. Taloudelliset tarkastelut
9. Omistusrakenne ja perustamisprosessi
10. Vaikuttavuusarviot
11. Riskit ja niiden hallinta
12. Etenemisen Road Map

KOUVOLA RRT:N KEHITTÄMINEN VAATII TYÖTÄ MONELLA ALUEELLA. TYÖN KOHTEENA OLI HALLINTOMALLI JA HALLINNOINTIYHTIÖ

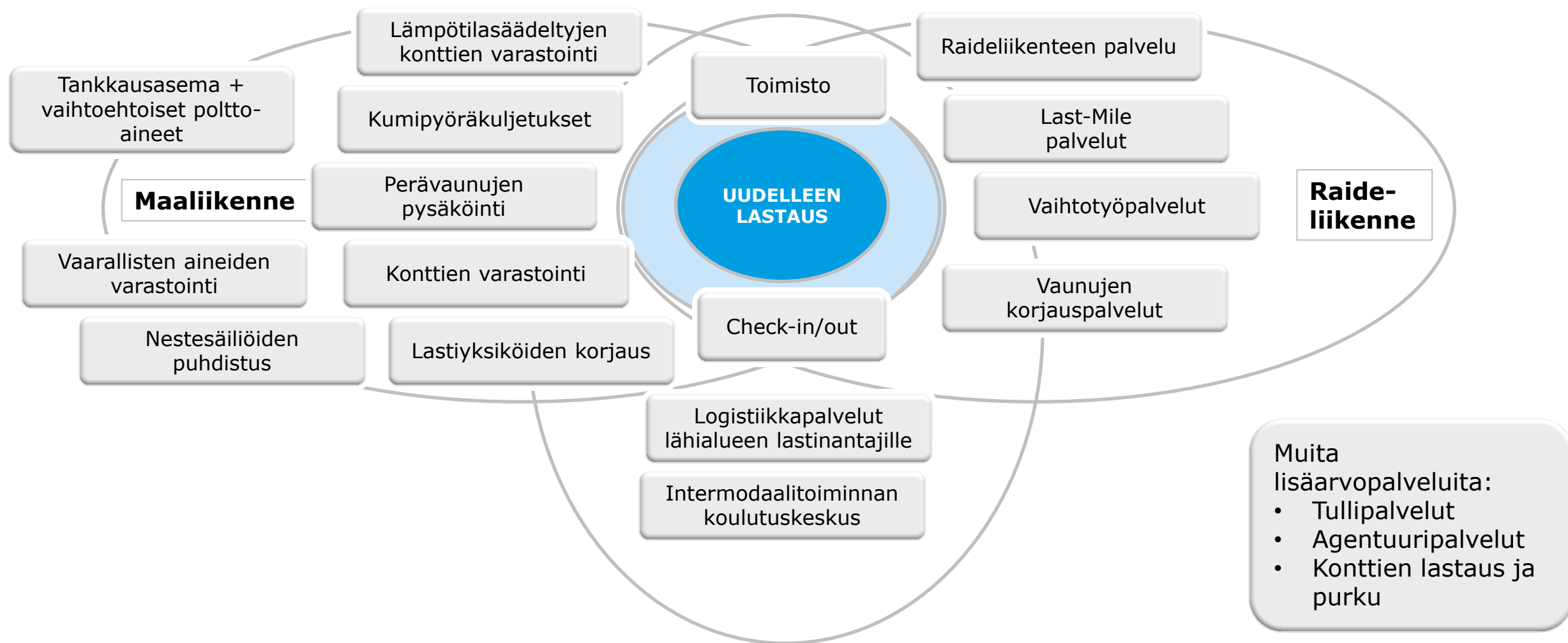


BENCHMARKING-KOhteita valittiin sekä kotimaasta että ulkomailta

Tarkastellut kansainväliset intermodaaliterminaalit olivat

- Eskilstuna Kombiterminal, Ruotsi
 - Taulov, Tanska
 - Kombi Terminal Burghausen, Saksa
 - Container Terminal Dortmund "Am Hafenbahnhof" (CTD II), Saksa
 - Verona Quadrante Europa "Interterminal", Italia
 - Hallsberg intermodal terminal, Ruotsi
-
- Kotimaasta tarkasteltiin HaminaKotkan ja Helsingin satamaterminaalit.
 - Lisäksi tarkasteltiin konttijunaliikenteen kehittyminen Ruotsissa.

BM-KOHTEIDEN PALVELUTARJONNASSA ON EROTETTAVISSA SEKÄ YDIN- ETTÄ LISÄÄRVOPALVELUITA



JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA OPPEJA BM-KOhteista RRT:N TOTEUTUKSEEN

- **Hallinnointiyhtiö/terminaaliyhtiö**, jolla neutraali julkinen omistus tai jaettu omistus raide- tai terminaalioperaattorin kanssa, yleensä hallitsee terminaalin maapohjaa ja toteuttaa infran.
- Rakentamisvaiheen riskien hallinnassa oleellista on **suunnittelu yhteistyössä tärkeimpien sidosryhmien kanssa, riittävä logistinen ja markkina-asiantuntemus, laajennettavuuden ja saavutettavuuden varmistaminen sekä taloudellisen joustavuuden varmistaminen**
- Liiketoiminnan kasvun kannalta oleellista on **yri­tysten tarpeiden ja kasvumahdollisuuksien tunnistaminen**: mitä volyymeja voidaan ohjata terminaalin kautta ja millaisia palveluita terminaalilta odotetaan. Hinnoittelulla ja markkinoinnilla voidaan ohjata volyymeja; esimerkiksi jos maapohjaa on runsaasti ja sen hinta on edullinen, se kannattaa heijastaa terminaalin toimijoille ja loppuasiakkaille
- Jatkuvan liiketoiminnan riskien hallinnassa tärkeää on, että
 - Terminaali on operointikustannuksiltaan kilpailukykyinen
 - Terminaalissa toimii kustannuksiltaan joustavasti toimiva kokenut operaattori, joko logistiikka-alan kokenut toimija, jolla kumuloitunutta osaamista, tai terminaalia varten räätälöity ja optimoitu toimintamalli
 - Kuljetusasiakkaat ovat sitoutuneita tuottamaan volyymia terminaaliin (esim. aiesopimukset tai osallisuus yhtiössä).
- **Syrjimättömyyden ja tasapuolisuuden (open access)** varmistaminen on olennainen lähtökohta, tekijöinä lainsäädännön huomiointi, operaattorin valinta, selkeä ohjeistus, tasapuolinen kapasiteetin jako ja palvelujen hinnoittelu sekä neutraalin toiminnan näkyminen kaikessa päivittäisessä toiminnassa.

KESKEISIN LÄHTÖKOHTA: LOPPUASIAKKAAT JA LOGISTIIKAN PALVELUYRITYKSET MÄÄRITTÄVÄT KOUVOLA RRT:N VOLYYMIT JA TOIMINNAN

Markkinasegmentit, joissa konttijuna voisi olla kilpailukykyinen

Tuonti Aasiasta ja Venäjältä Suomeen

- Tukku- ja vähittäiskaupan kulutushyödykkeet (kulutustavara)
- Teollisuuden ja rakentamisen investointihyödykkeet
- Konttitransito (Venäjän suunnasta vientitransito konteissa)

Vienti Suomesta Aasiaan ja Venäjälle

- Sahateollisuuden tuotteet
- "Kontitettu massa": sellu, paperi, kemikaalit
- Konepajateollisuuden tuotteet
- Elintarviketeollisuuden tuotteet
- Konttitransito (Venäjän suuntaan tuontitransito konteissa)

Syöttö- ja jakelu-liikenne Suomessa

- Kumipyörillä (road-to-rail)
- Raiteilla kun veto > 400 km, Kouvolaan kontin siirto junasta toiseen (rail-to-rail)
- Kouvolaan logistiikka-alueelta/-alueelle kuorma-autolla tai lastinkäsittelykalustolla

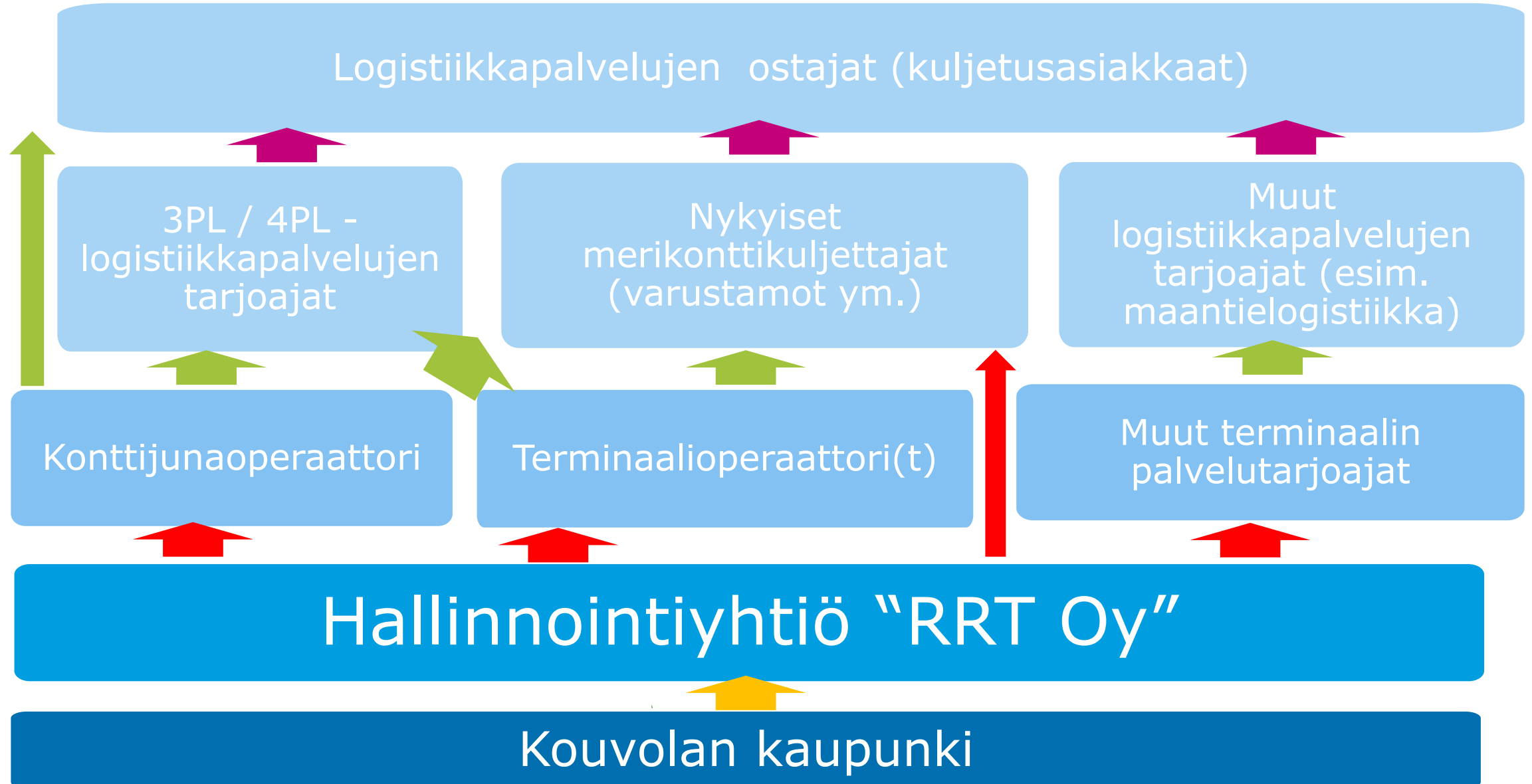
Kriittistä: Junakuljetuksen hinta suhteessa laivakuljetukseen, luotettavuus, konttiasapaino, konttien saatavuus

Kriittistä: Kontituksen järjestäminen (lähetys-piste vai Kouvola?) ja hinta

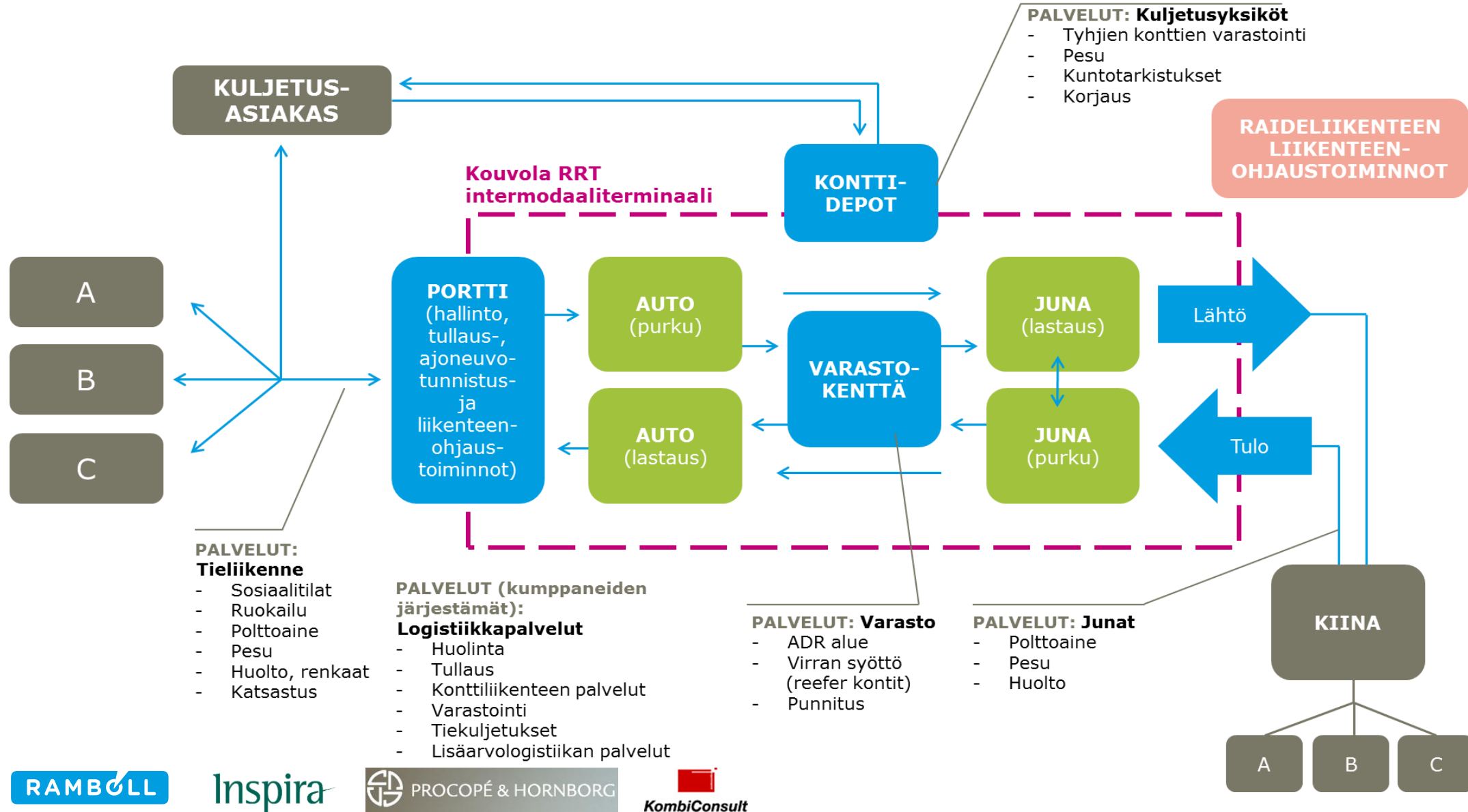
MUODOSTETUT NELJÄ VOLYYMISKENAARIOTA TOIMIVAT POHJANA LOGISTIIKKATOIMINTOJEN JA HALLINTOMALLIN SUUNNITTELULLE

- Skenaariot voidaan nähdä joko kasvun perättäisinä vaiheina (Kasvustrategia) tai lopputilanteena, jossa kasvu tasaantuu skenaarion kuvaamalle tasolle.
- Kouvola RRT:lle laaditut neljä kasvuvaihetta / skenaariota ovat:
 - Nykykenttä, "Pre-RRT", Skenaario 10 000 TEU – yksi edestakainen konttijuna viikossa, lastinkäsittely nykyisen konttikentän puitteissa
 - Alkuvaihe, "RRT Minimum", Skenaario 50 000 TEU – yksi lähtevä tai tuleva konttijuna päivässä, lastinkäsittely uudella intermodaalialueella.
 - Kasvuvaihe, "RRT Medium", Skenaario 150 000 TEU – käsitellään 2-3 konttijunaa päivässä, lastinkäsittely uudella intermodaalialueella
 - Täyslaajuus, "RRT Maximum", Skenaario 250 000 TEU – käsitellään 4 – 5 konttijunaa päivässä, lastinkäsittely uudella intermodaalialueella

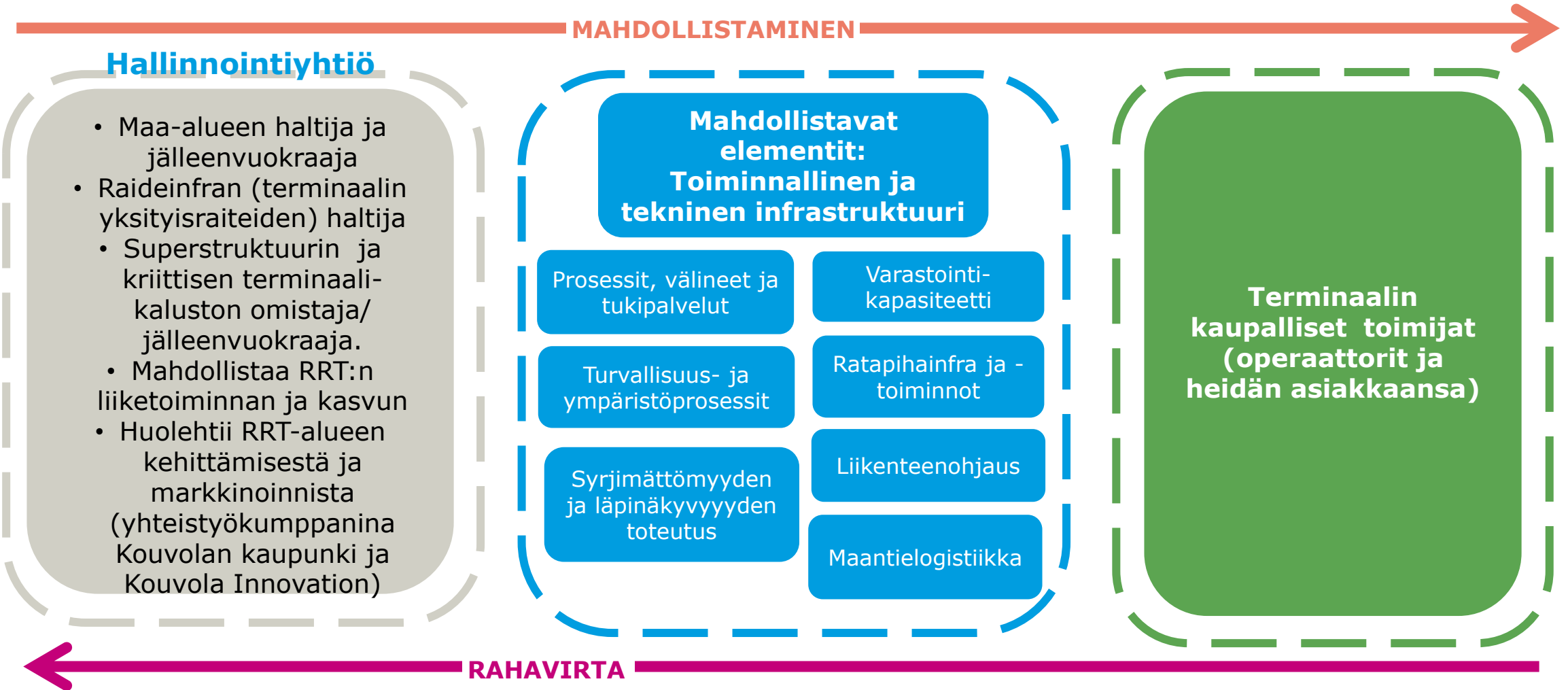
KOUVOLA RRT:N TOIMIIJA- JA PALVELURAKENNE ON KOLMITASOINEN, PUNAISELLA HALLINNOINTIYHTIÖN PALVELURAJAPINNAT



PROJEKTISSA MUODOSTETTIIN KOUVOLA RRT:N LOGISTIIKKA-PROSESSIEN YLEISKUVA HALLINTOMALLIN SUUNNITTELUN POHJAKSI



HALLINNOINTIYHTIÖN ROOLIN MÄÄRITTELYSSÄ KOROSTUU KANNATTAVUUDEN JA KASVUN MAHDOLLISTAMINEN TOIMIJOILLE



HALLINNOINTIYHTIÖN ROOLILLE JA TOIMINNALLE MÄÄRITETTIIN VIISI KULMAKIVEÄ

Liiketoiminta-lähtöinen mahdollistaja

- Loppuasiakkaat ja markkinatarpeet keskiössä
- Joustavuus ja ketteryys muutostilanteissa
- Logistiikan tehostuminen kansallisella ja alueellisella tasolla
- Kouvolan kilpailuedun konkretisoija

TEN-T-showcase Suomessa

- Taustalla tavaraliikenne-markkinan vapautuminen
- Intermodaalisuus korostettuna
- Toimijoiden syrjimättömyyden ja toiminnan läpinäkyvyyden varmistaminen

Kehittäjä ja kasvattaja

- Terminaalin toiminnallinen kehittäminen toimintaympäristön muutoksien pohjalta
- Alueen yritysverkoston toiminnan kehittäminen
- Alueen markkinointi alan toimijoille ja asiakkaille

Vastuullinen yritys-kansalainen

- Kouvola RRT:n palvelukyvyistä ja palvelun laadusta huolehtiminen
- Huolehtiminen turvallisuus- ja ympäristö-vaatimusten täyttämisestä

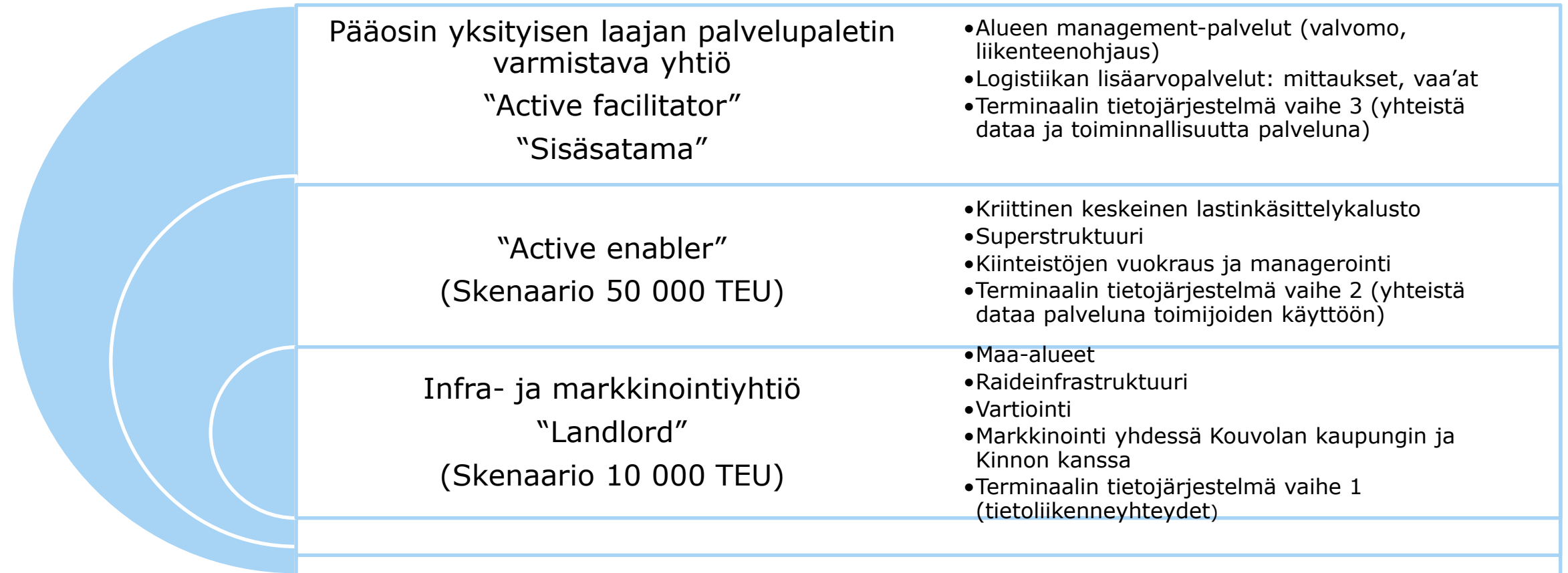
Vakaan talouden toimija

- TEN-T-aseman hyödyntäminen julkisessa rahoituksessa
- Kaupunkikonsernin taloudellisten tavoitteiden toteutus
- Muiden omistajien huomiointi
- Kohtuulliset takaisinmaksuajat
- Riskienhallinta vaihteittaisella toteutuksella

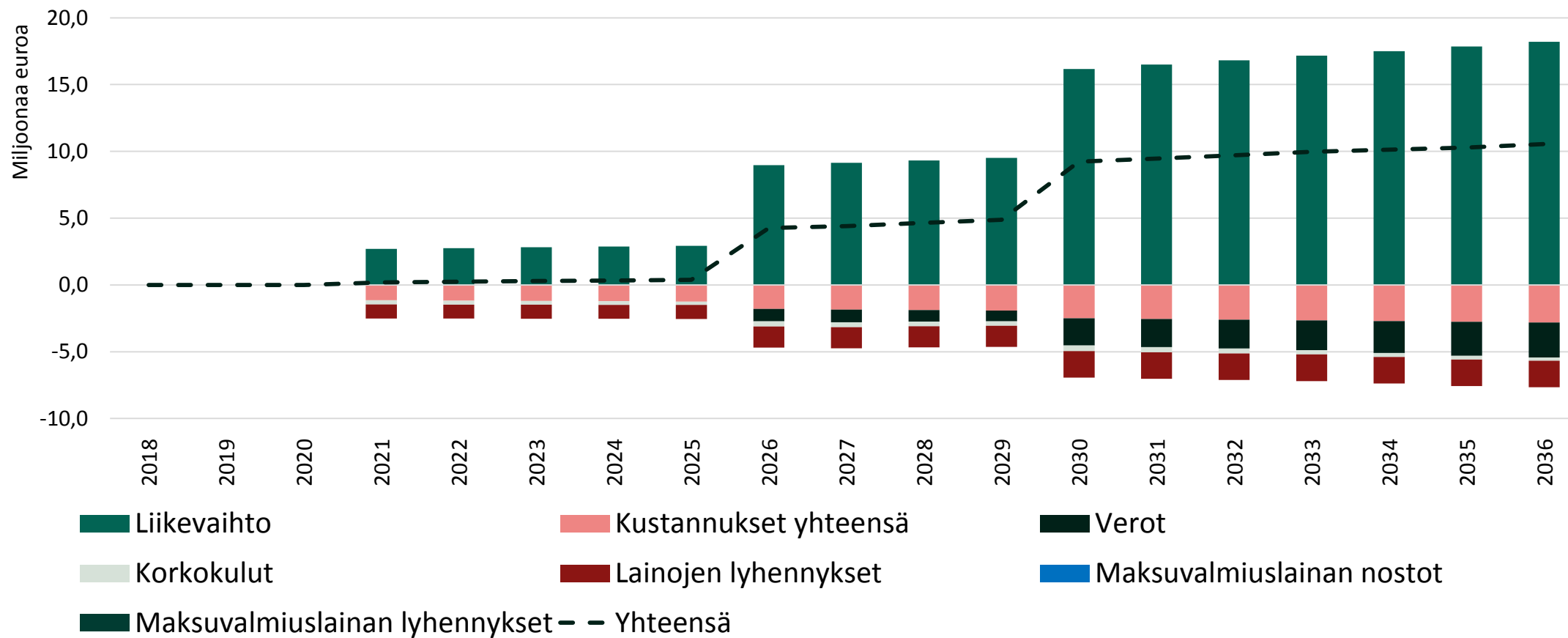
HALLINNOINTIYHTIÖLLE KOHDISTUVAT TEHTÄVÄT VOIDAAN JAKAA NELJÄÄN RYHMÄÄN

- **Kehittäminen, markkinointi ja myynti**
 - Kouvolan intermodaalireitin kehittäminen, markkinointi ja myynti sovittavalla yhteistyömallilla
 - RRT-terminaalialueen ja kumppanuuksien kokonaiskehittäminen, markkinointi ja myynti
- **Infran kehittäminen, hallinta ja hoitaminen**
 - Maa-alueiden ja kiinteistöjen yleissuunnittelu, rakennuttaminen ja hallinta
 - Infrastruktuurin hallinta ja hoidon järjestäminen (raiteet, tiestö; energia- , vesi- ja tietoliikenneverkot; aluevalaistus)
 - Maa-alueiden vuokraus, johon sisältyy sovittava määrä infran hoitoa ja turvallisuuspalveluja
- **Lastinkäsittelypalveluiden järjestäminen**
 - Lastinkäsittelypalvelun järjestäminen terminaaliin valitsemalla terminaalioperaattori(t), alkuvaiheessa koordinoi nykyisten palveluntuottajien toimintaa alueella
 - Palvelukokonaisuuden kehittäminen yhdessä logistiikka-alueen toimijoiden ja muiden yksityisten toimijoiden kanssa
 - Superstruktuurin ja kriittisen kaluston omistus ja vuokraus operaattorille (siltanosturit, kurottajat)
- **Turvallisuus- ja ympäristöratkaisut**
 - Turvallisuus- ja ympäristöjohtamisen periaatteet ja -järjestelmät
 - Suojarakenteet, aidat, portit, meluvallit; vartiointi

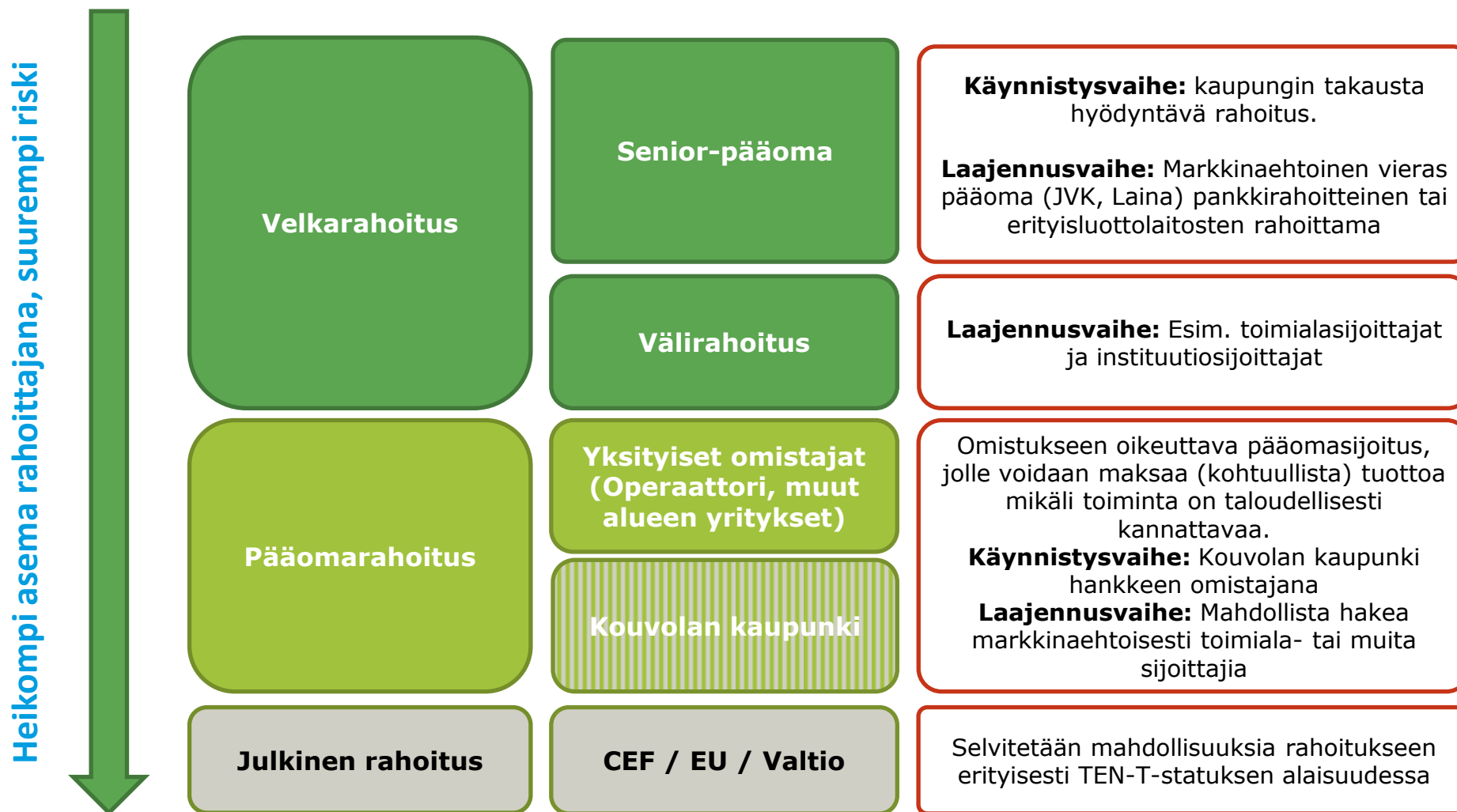
HALLINNOINTIYHTIÖN PALVELUTARJONTAA KANNATTAA KASVATTAA VAIHEITTAIN



ALUSTAVAT KANNATTAVUUSLASKELMAT OSOITTAVAT MAHDOLLISUUDEN TERMINAALIKOKONAISUUDEN POSITIIVISEEN TALOUDELLISEEN TULOKSEEN



RAHOITUKSEEN ON KÄYTETTÄVISSÄ ERI RAHOITUSINSTRUMENTTEJA



OMISTUSRATKAISUJEN OSALTA TARKASTELTIIN MONIPUOLISESTI JULKISEN JA YKSITYISEN PAINOTUKSEN EROJA

	Julkinen täyden palvelun RRT-terminaali	Välimuoto 1	Välimuoto 2	Yksityinen RRT terminaali
Perusinfrastrukturi	Julkinen	Julkinen	Julkinen	Julkinen
Maanpäällinen terminaali-infra	Julkinen	Julkinen	Julkinen/ Yksityinen	Yksityinen
Kalusto	Julkinen	Julkinen	Yksityinen	Yksityinen
Operointi	Julkinen	Yksityinen	Yksityinen	Yksityinen
Muut palvelut (lisäarvopalvelut)	Julkinen	Yksityinen	Yksityinen	Yksityinen

SUOSITELTU HALLINNOINTIYHTIÖN TOIMINTAMALLI SEKÄ OMISTUS- JA RAHOITUSPERIAATTEET

Yhtiön omistus	Kaupunki omistaa 100 %. Omistuspohjaa voidaan laajentaa, kun rahoitus mahdollista järjestää ilman kaupungin takauksia
Investointirahoitus	Kaupungin pääomitus, mahdollinen apporto ja takaus (mahdolliset julkiset rahoituslähteet, esim. TEN-T-rahoitus)
Toiminnan rahoitus	Hallinnointiyhtiö perii vähintään omakustannusperusteista maksua (kohtuullinen tuotto). Operaattori perii loppuasiakkailta markkinahintaan perustuvia maksuja
Infran omistus ja hallinta	Hallinnointiyhtiö vuokraa maan kaupungilta Lähtökohtaisesti hallinnointiyhtiö terminaaliraiteiden haltijana ja radanpitäjänä Intermodaalitoimintaa palvelevat investoinnit tekee hallinnointiyhtiö
Superstruktuurin ja kriittisen kaluston järjestäminen	Hallinnointiyhtiö omistaa kriittisen superstruktuurin ja vuokraa eteenpäin Terminaalioperaattori järjestää muun lastinkäsittelykaluston, alkuvaiheessa tehdään yhteistyötä paikallisten toimijoiden kanssa
RRT-kokonaisuuden toiminnallinen laajuus	Minimissään konttien lastaus / purku, siirto terminaalialueella ja lyhytaikainen säilytys (konttidepo) Muut palvelut riippuvat kysynnästä (Volyymiskenaariot)
Hallinnointiyhtiön toimintamalli palvelujen järjestämiseksi	Alussa yhteistyö paikallisten toimijoiden kanssa Volyymien kasvaessa terminaalitoiminnan operointikokonaisuuden konsessio yksityiselle operaattorille, vaatimuksena open access -periaate, yksityinen voi kehittää lisäarvopalveluja Hallinnointiyhtiö kehittää ja markkinoi terminaalialue kokonaisuutena

RISKIENHALLINNASSA KESKEISTÄ VAIHEITTAINEN ETENEMINEN: INVESTOIDAAN KYSYNNÄN / TULORAHOITUKSEN MUKAAN

Tunnistettuja avainriskejä

- Konttiliikenteen volyymit jäävät ennakoitua pienemmiksi
- Hallinnointiyhtiö ei pärjää kilpailussa ja terminaalille ei löydy asiakkaita
- Koko kuljetusketjun vaikutus RRT-hankkeen houkuttelevuuteen, esim. kustannustehokkuus ei ole riittävä verrattuna muihin kuljetusmuotoihin
- Rautatiekuljetusten asiakaskunta jää suppeaksi
- Raiteiston jatkosuunnittelun toteuttaminen ja vastuuttaminen Liikenneviraston kanssa
- Konttijunakuljetusten myyntiä ei saada toimimaan
- Logistiikka-alue toteutuu erillisenä, ei alueen terminaalipalveluihin tukeutuvana
- Hankkeen kustannusten arviointi epäonnistuu (ei ole realistinen)
- TEN-T-statusen vaikutus hankkeen kannattavuuteen arvioidaan väärin

Riskien hallintakeinoja

- Logistiikka-alan maailmamarkkinatilanteen (konttiliikenteen kilpailukyky, asiakkaiden tarpeen ja ketjukokonaisuuden) ymmärtäminen ja seuranta avainasemassa
- Volyymit varmistetaan mahdollisimman pitkällä sopimuksilla (käytännössä vaikeampaa ja lyhytjänteisempää)
- Uudelleenkuormauksen (kontin käsittelyn) hinnoittelussa huomioitava ettei intermodaalikuljetusten kilpailukyky kuljetusmuotoihin nähden k'rsi
- Toimenpiteet, joilla varmistetaan riittävä volyymi alueen konttien käsittelylle ja hallinnointiyhtiön tuotoille
- Terminaalin suunnittelussa otetaan huomioon vaiheittain toteuttaminen ja Liikenneviraston kehityshankkeet
- Huolehditaan hallinnointiyhtiön tai sen ympärillä olevien operaatioiden markkinoimisesta ja myymisestä. Selkeä roolitus.
- Kaupungin mahdollisesti kannettava alkuvaiheessa luottoriskiä toiminnan käynnistämiseksi ja rahoituksen mahdollistamiseksi

Terminaalin toteutusvaiheen riskien hallinnassa oleellista on suunnittelu yhteistyössä tärkeimpien sidosryhmien kanssa, riittävän logistisen ja markkina-asiantuntemuksen varmistaminen toteutuksen eri vaiheisiin, terminaalin laajennettavuuden ja saavutettavuuden varmistaminen sekä vastuuorganisaation taloudellisen joustavuuden varmistaminen.

KOUVOLA RRT:N ROAD MAP 2017-2021 SISÄLTÄÄ NELJÄ PÄÄPOLKUA

Konttijuna- ja intermodaaliliiketoiminta

- Liiketoiminnan kehittämisen vastuutus
- Kuljetusreittien kehittäminen ja yhteistyökumppanuudet
- Kuljetusreittien markkinointi ja myynti
- Volyymien varmistaminen sopimuksilla

RRT-terminaalikokonaisuus ja sen hallinnointimalli

- Kokonaiskehittämisen vastuutus ja projektointi
- Hallinnointiyhtiön perustaminen, resurssointi ja käynnistäminen
- Sopimukset toimintaympäristöstä kaupungin ja Liikenneviraston kanssa
- Rahoitusrakenteen viimeistely ja tarvittavien päätösten valmistelu
- Viranomaiskäsittelyt: luvat, verkkoselostus, turvallisuusjohtaminen

RRT-terminaalin infrastruktuuri

- Raideinfrajärjestelyt ja raideinfran rakentaminen
- Layout- ja infrasuunnittelut
- Terminaalialueen rakentaminen

RRT-terminaalin palvelut, laitteistot ja toiminnot

- Lastinkäsittelytoiminnot
- Tullitoiminnot
- Porttitoiminnot
- Kriittisen lastinkäsittelykaluston hankinnat

Ramboll Finland Oy

Inspira Oy

Procopé & Hornborg Asianajotoimisto Oy

KombiConsult GmbH