



## Tampereen ja Pirkanmaan tukipalveluselvitys

### Loppuraportti

Deloitte 24.5.2017

# Sisältö

Johdon yhteenveto	3
Talous- ja henkilöstöhallinto	11
Hankinnat ja logistiikka	31
Ateria- ja puhtauspalvelut	45
Liitteet	58



# Johdon yhteenveto

# Selvityksen taustaa ja toteutustapa

Pirkanmaan maakunnalla ja Tampereen kaupungilla on tarve arvioida tukitoimintojen vaihtoehtoisia toimintamalleja, joissa huomioidaan sekä maakunnan että kaupungin toiminnan edellytykset

## Tausta

- Pirkanmaan maakunnalla ja Tampereen kaupungilla on selkeä tavoite tehdä alueuudistuksestaan onnistunut ja esimerkillinen muutoshanke, jossa taataan toiminnan edellytykset sekä maakunnalle että maakunnan alueella toimiville kunnille.
- Yhtenä tärkeänä muutosalueena on tunnistettu tukitoiminnot. Tukitoimintojen pitää pystyä toimimaan luotettavasti vuoden 2019 alusta lähtien. Muun muassa henkilöstön palkat pitää pystyä maksamaan, tilaukset pitää pystyä toimittamaan ja tilojen tulee olla siivottuja.
- Pirkanmaalla on toiminut valmisteluryhmiä, joissa on tehty alustavaa selvitystä tukitoimintojen nykytilasta ja linjattavista kysymyksistä.
- Osassa tukitoimintoja: ICT-, talous- ja henkilöstöhallinto- sekä tilapalvelut, tulee tulemaan valtakunnallista ohjausta, mutta ensi vaiheessa maakunnat tulevat pitkälti itse ratkaisemaan palveluiden järjestämisen mallin.
- Muiden tukipalveluiden tehostamiseksi maakunnat voivat myös perustaa kuntien tai muiden julkisen sektorin yhteistyökumppanien kanssa yhteisiä palvelukeskuksia.
- Maakunnan lisäksi uusi tukitoimintojen tavoitetila ja toimintamalli on suunniteltava kuntien jäljelle jääville organisaatioille. Pirkanmaan ja Tampereen kaupungin tavoitteena on löytää yhteisiä toimintamalleja sekä maakunnalle että kunnille, jos tämä todetaan mahdolliseksi ja kannatettavaksi vaihtoehdoksi.

## Toteutustapa ja lopputuotokset

- Selvitys keskittyy kolmen eri tukitoimintokokonaisuuden järjestämiseen:
  - Talous- ja henkilöstöhallinto
  - Hankinnat ja logistiikka
  - Ateria- ja puhtauspalvelut
- Eri toiminnot sisältävät erilaisia huomioitavia kysymyksiä, ja siksi niitä tarkastellaan omina kokonaisuuksinaan.
- Selvityksessä kuvataan ylätason toimintamalli kullekin tukitoiminnolle sekä arvioidaan vaihtoehtoiset skenaariot toteutustavasta
- Skenaarioiden muodostamiseksi ja arvioimiseksi selvityksen laadinnassa tutustuttiin olemassa olevaan tausta-aineistoon sekä tehtiin tarkentavia haastatteluja toiminnoittain (lista haastatelluista henkilöistä liitteenä)
- Lopputuloksena on esiselvitys ja arvio siitä, kuinka eri toimintamalliskenaariot täyttävät onnistuneen muutoksen kriteerit:
  - Skenaarioiden kuvaus
  - Skenaarioiden hyvät ja huonot puolet
  - Muutoksen suuruus ja saavutettavat synergiat
- Arvioinnissa huomioidaan eri toimintamallien hyödyt ja riskit sekä maakunnan että Tampereen kaupungin näkökulmasta.
- Kunkin toiminnon osalta arvioitiin myös keskeisiä volyymitietoja eri vaihtoehdoissa. Taloudellinen mallintaminen ei kuulunut toimeksiannon laajuuteen.

# Arviointimenetelmät

## Skenaarioiden arvioinnissa hyödynnettiin samoja viitekehyksiä kaikkien toimintojen osalta

- Viitekehyksiä sovellettiin kullekin toiminnolle soveltuvaksi
- Lisäksi kukin toiminto sisältää muuta tarkastelua, kuten volyymiarvioita, jotka on tehty kullekin tukitoiminnolle keskeisten volyyymien pohjalta



### Tukitoimintojen tavoitetilä

- Tukitoimintojen järjestämisen tavoitetilää arvioitiin siitä näkökulmasta, millä tasolla (valtakunnallinen, ylimaakunnallinen, maakunnallinen vai kunnallinen) mitään palveluja kannattaa järjestää ja mitä asioita on huomioitava

### Skenaariotelikenttä

- Skenaarioiden arvioinnissa hyödynnettiin nelikenttää, jossa: Pysty-akseli: Maakunta ja Tampere järjestävät tukipalvelut yhdessä tai erikseen. Vaaka-akseli: Tukitoiminnot järjestetään oman yhtiön kautta tai kumppaneita hyödyntäen.
- Skenaarioiden tarkempia kuvauksia täsmennettiin kullekin toiminnolle sopivaksi



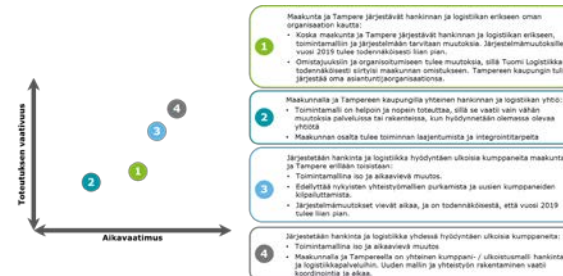
	Välitehtävien kuvaus
Tuotteen/tehtävän kuvaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sää Muutos on Tampere perustavat erikseen palvelukeskuksen, jolla tuottavat palvelu ja omia organisaatioita.</li> <li>Samalla maantieteellisellä alueella toimi kaksi toimintaa palvelukeskuksessa.</li> <li>Maakunnalle perustetaan uusi talous- ja henkilöstöhallinto-organisaatio, johon kootaan henkilöstö Maakunnan siviiliväestöorganisaatioista.</li> <li>Tampereen kaupungin nykyinen konsernipalvelukeskus jätetään toimintansa pienentämisen voimisiin. Tampereen kaupungin palvelukeskus jätetään Maakunnan ja kaupungin palveluun.</li> <li>Toimintamalli ja prosessit rakennetaan palvelukeskuksen Maakunnan toimintaa ja kaupungin toimintaa. Maakunnan palvelukeskus, prosessit ja kummit rakennetaan palvelukeskuksen uutta organisaatiokehityksessä.</li> <li>Tampereen kaupungin järjestämätarkoituksella perustetaan SÄP-järjestelmään. Maakunnan järjestämätarkoituksella rakennetaan joko uusia alueita tai vanhoja kaupunkeja tai saatavilla olevien järjestelmien käyttöön.</li> <li>Ei merkittäviä synergioita.</li> </ul>
Synergiat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muutoksen suuruus Tampereelle kohtuullinen, mutta Maakunnalla mittava. Tampereen kaupungin keskeisten toimintatehtävien tekeminen merkittävästi mittaavaan pienentäessä.</li> </ul>
Hyvät puolet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tampereen talous- ja henkilöstöhallinnon järjestämisessä pienet riskit, koska nykyinen konsernipalvelukeskus voisi jättää toimintansa pienemmäksi muotoon.</li> <li>Ei vaadi henkilöstövoimaa samoissa määrin kuin jos palvelujen tuotanto siirrettäisiin kumppanille.</li> <li>Väestöllä koordinoitava tarve, koska esim. Tampereen palvelukeskuksen erillisiä huomioita Maakunnan erillisiä yhteyttämisalustoja.</li> </ul>
Huonot puolet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maakunnalla olisi haasteellista toteuttaa omissa oivilla resursseilla isoin talous- ja henkilöstöhallinnon järjestäminen annetussa aikataulussa.</li> <li>Tampereen kaupungilla toteutettavaksi tulevat keskeiset toimenpiteet korvautuvat pienemmän suunnitellun seurauksena.</li> <li>Erikoiset palvelukeskukset voimistavat maanin resursseja alueella (Tampereella henkilöstömuutokset vähäisiä).</li> </ul>
Arvioinnin kysymykset	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektinhallinnon resurssin riittävyys palvelukeskuksen toiminnan aloittamiseksi?</li> <li>Yhteistyön mallin laatu?</li> <li>Toimintamalli laatu, ja sen poistaminen taloudellisesti järkeväksi?</li> <li>Asiantuntijajoukko ja henkilöstöhallinnon laatu eri toimintamallin kummit?</li> <li>Miten IT-järjestelmien rakentaminen toteutetaan?</li> <li>Miten kummit riittävästi viestivät teknologian hyödyntämisestä jatkossa?</li> </ul>

### Skenaarioiden arviointitaulukko

- Jokaisesta skenaarioista luotiin tarkemmat kuvaukset sisältäen arviot synergioista, muutoksen suuruudesta sekä hyvistä ja huonoista puolista.

### Kriteeriarviointitaulukko

- Kullekin toiminnolle määriteltiin oma kriteeristö, jolla toimintamalleja arvioitiin asteikolla hyvä – kohtalainen – heikko.



### Toteutettavuuden arviointi

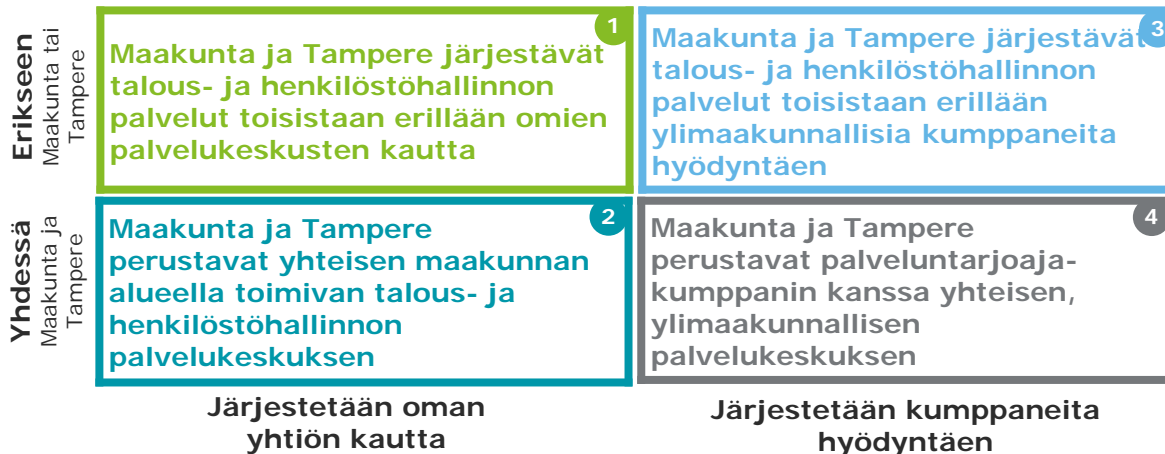
- Skenaarioiden toteutuksen vaatavuutta ja aikavaatimusta kuvattiin omalla kuvaajalla: mitä lähempänä vasenta alakulmaa skenaario on, sitä helpompi/nopeampi se on toteuttaa

# Yhteenvedo

## Talous- ja henkilöstöhallinto

### Taustaa ja tarkastelutapa

- Maakuntaudistuksessa maakunnan talous- ja henkilöstöhallinto integroidaan ensin maakuntien sisällä ja myöhemmin yhtenäistämistä jatketaan yli maakuntarajojen.
- Talous- ja henkilöstöhallinnossa järjestelmäinvestoinnit ja asiantuntijaosaamisen hankkiminen ovat kulujen kannalta keskeisiä. Iso palvelukeskuskokonaisuus omaa paljon synergioita suuren volyyminsa ansiosta ja näin ollen ylimaakunnallinen yhteistyö on kiinnostava vaihtoehto.
- Tarkastelu keskittyi neljän eri skenaarion vertailuun. Skenaarioita arvioitiin talous- ja henkilöstöhallinnolle keskeisillä kriteereillä. Kriteerejä ovat mm. saavutettavat synergiaedut, prosessien tehokkuus, tietojärjestelmien integroitavuus, käytävissä olevat resurssit ja tietotaito, ministeriön asettamien tavoitteiden mukaisuus sekä vaikutus alueen elinvoimaan
- Kaikissa vaihtoehdoissa ratkaisu pohjautuu nykyiseen henkilöstöön ja osaamiseen.



### Loppupäätelmät ja jatkosuositukset

- Kriteerien perusteella **palveluiden järjestäminen maakunnan ja Tampereen tiiviillä yhteistyöllä on suositeltavampaa** kuin järjestäminen erikseen:
  - Alueen osaajat saadaan keskitettyä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.
  - Neuvotteluvoima on parempi, kun hankkija on suurempi. Tällöin voidaan saavuttaa alhaisemmat ostohinnat, esimerkiksi järjestelmäinvestoinneissa.
  - Iso volyymi mahdollistaa tietojärjestelmien käyttöasteen maksimoinnin sekä mahdollistaa asiantuntijoiden optimaalisen hyödyntämisen.
  - Isolla yksiköllä on hyvät lähtökohdat säilyä elinvoimaisen palveluntarjoana myöhemmin, kun osa palveluista aletaan tuottamaan yli maakuntarajojen.
- Palveluiden järjestäminen **kumppania hyödyntäen on suositeltavaa**
  - Kumppanin avulla on kyvykkyys tuottaa palveluita valtakunnallisessa mallissa.
  - Kumppanin verkosto mahdollistaa investointien korkean käyttöasteen, mikä lisää niin rahoituksellisia kuin myös operatiivisia vaihtoehtoja.
  - Kumppani täydentää palvelukeskuksen resursseja ja kyvykkyyttä ja lisää valmiuksia saavuttaa aikataulullisesti tiukka palvelukeskuksen ylösajovaihe
- **Arvioinnin perusteella suosituksena on vaihtoehto 4, jossa maakunta ja Tampere perustavat yhteisesti talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen (osakeyhtiö) ulkoisia kumppaneita hyödyntäen.** Suositus perustuu oletukseen, että myös Tampereen näkökulmasta on löydettävissä riittävän houkutteleva kumppanivaihtoehto.
- Suositeltu malli antaa myös muille kunnille pohjaratkaisun, johon voidaan liittyä.
- Päätöksenteon valmistelun rinnalla on suositeltavaa käynnistää kumppanivalinnan valmistelu- ja valintatyö. Sen pohjaksi tarvitaan tarkempi arvio eri toimijoiden arkkitehtuurivalinnoista, muutoksen vaiheistuksesta ja kustannusvaikutuksista. Erityisesti Tampereen kaupungin osalta on varmistettava, että valittu toimintamalli ja kumppani tuottavat enemmän hyötyjä kuin kustannuksia ja riippuvuudet muihin toimintoihin tulevat riittävästi huomioiduiksi. <sup>6</sup>

# Yhteenvedo

## Hankinnat ja logistiikka

### Taustaa ja tarkastelutapa

- Maakuntaudistuksessa luovuttiin valtakunnallisen hankinta- ja logistiikkapalvelukeskuksen järjestämisestä, minkä seurauksena maakuntien ja kuntien on järjestettävä toiminnot itsenäisesti. Kansallinen ja ylimaakunnallinen koordinointi ovat kuitenkin todennäköisiä kehityssuuntia myöhemmin.
- Tavoitetilan lähtökohtana on maakunnallisen hankinta- ja logistiikkayhtiön perustaminen, jossa kunnat voivat olla mukana ja jolla on vahva yhteys erityisvastuualueeseen.
- Hankinnassa ja logistiikassa osto- ja kuljetushinnat ovat kulujen kannalta keskeisiä, jolloin suurien hankintayksiköiden rakentaminen on järkevää volyymietujen saavuttamiseksi. Ylimaakunnallinen yhteistyö onkin hankinnan ja logistiikan järjestämisen kannalta kiinnostava vaihtoehto.
- Tarkastelu keskittyi neljän eri skenaarion vertailuun. Skenaarioita arvioitiin hankinnalle ja logistiikalle keskeisillä kriteereillä. Kriteerejä ovat mm. hankintaosaaminen, saavutettavat synergiaedut, toimitusketjun optimointimahdollisuudet, prosessien tehokkuus, tietojärjestelmien integroitavuus sekä vaikutus alueen elinvoimaan.



### Loppupäätelmät ja jatkosuositukset

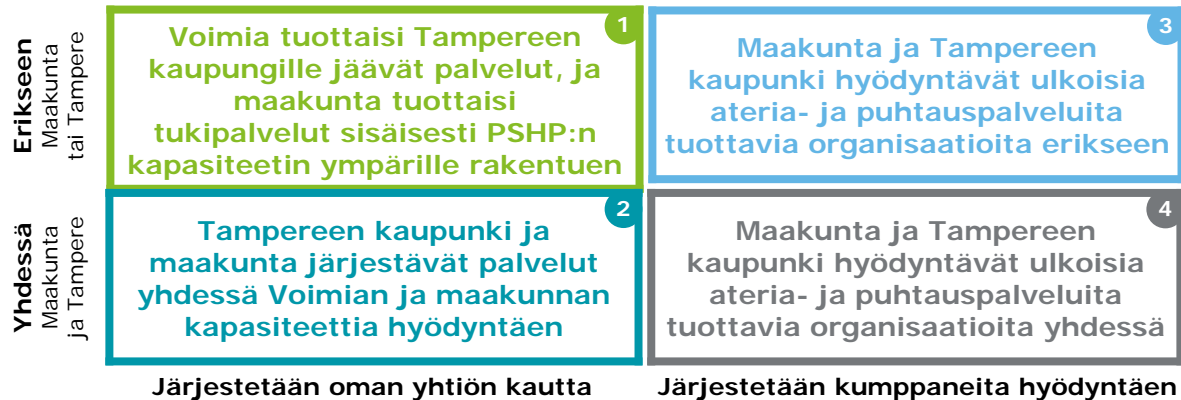
- Kriteerien perusteella **palveluiden järjestäminen yhdessä on monesta syystä suositeltavampaa** kuin järjestäminen erikseen:
  - Neuvotteluvoima on parempi, kun hankkija on suurempi. Tällöin voidaan saavuttaa alhaisemmat ostohinnat.
  - Suurempia eriä tilatessa voidaan saavuttaa volyymietuja. Yhteistyöalueen laajentaminen muihin maakuntiin lisää synergiaetuja.
  - Toimitusketjuja voidaan optimoida tehokkaammin, mitä enemmän toimijoita siinä on mukana. Myös muut prosessit tehostuvat, kun voidaan minimoida päällekkäinen työ. Tämä alentaa hankinnan ja logistiikan yksikkökustannuksia.
  - Tietojärjestelmien kehittäminen ja hyödyntäminen yhteistyössä on tehokkaampaa.
- Palveluiden järjestäminen **oman yhtiön kautta on tässä tilanteessa parempi vaihtoehto** kuin kumppaneiden hyödyntäminen
  - Toiminnan hallinta ja ohjaus on oman yhtiön kautta helpompaa, kun hallittavia toimijoita on vähemmän.
  - Alueellinen hankintaosaaminen on omassa yhtiössä parempaa kuin ulkoistaessa.
  - Alueen elinvoima tulee huomioiduksi varmemmin, kun hankinnan ja logistiikan järjestäminen säilyy omassa yhtiössä.
  - Maakunnan ja kaupungin oma yhtiö voi perustua jo olemassa olevan yhtiön pohjalle, mikä nopeuttaa toteutusta merkittävästi.
- **Arvioinnin perusteella suositeltava vaihtoehto hankinnan ja logistiikan järjestämiselle on vaihtoehto 2, jossa maakunta ja Tampere järjestävät palvelut yhdessä oman yhtiön kautta.** Yhtiö voi olla jo nykyisin alueelle palveluita tuottava Tuomi Logistiikka.
- Muiden maakunnan kuntien mahdollinen liittyminen yhtiöön lisää synergiahyötyjä kaikille osapuolille.
- Tämän raportin suositus on linjassa maakunnan Hankinnat ja logistiikka - alatyöryhmän suosituksen kanssa.

# Yhteenvedo

## Ateria- ja puhtauspalvelut

### Taustaa ja tarkastelutapa

- Ateria-, puhtaus- ja laitoshuoltopalvelut on organisoitu kunnissa ja sairaanhoitopiirissä hyvin monella eri tapaa. Tehokkuutta voidaan saavuttaa toimintoja yhdistämällä ja päällekkäisyyksiä poistamalla.
- Keskittäminen tiettyyn rajaan asti voi tuottaa merkittäviä synergiaetuja. Ylimaakunnallinen yhteistyö ei kuitenkaan ole niin helposti järjestettävissä kuin esimerkiksi hankinnoissa ateria- ja puhtauspalveluiden paikkasidonnaisuuden takia.
- Haasteena on tunnistettu, että ateria- ja puhtauspalveluissa kehittämisresurssit ovat vähäiset, sillä vain muutama organisaatio on resursoinut erikseen toiminnan kehittämiseen. Tämän takia liian raskaat muutokset eivät siis ole realistisia vaaditussa aikataulussa.
- Tämä selvitys keskittyi neljän eri skenaarion vertailuun. Skenaarioita arvioitiin kriteereillä, joita ovat mm. toimintamallin ohjaus, osaamisen säilyttäminen, volyymivaihtelujen hallinta, tietojärjestelmien integroitavuus sekä vaikutus alueen elinvoimaan.



### Loppupäätelmät ja jatkosuositukset

- Kaikissa skenaariossa muutos on toimijoille kohtuullisen suuri, mutta potentiaalisten hyötyjen suuruus vaihtelee
- Kriteerien perusteella **palveluiden järjestäminen yhdessä on suositeltavampaa** kuin järjestäminen erikseen:
  - Isommalla yksiköllä saadaan investoinneille riittävä käyttöaste.
  - Ohjaukustannukset ovat alhaisemmat.
  - Voidaan hyödyntää nykyisiä yhteisiä resursseja.
  - Yhdessä toimiessa voidaan mahdollisesti pärjätä samoilla pääjärjestelmillä. Integraatiokysymykset on kuitenkin joka tapauksessa ratkaistava.
- Palveluiden järjestäminen **oman yhtiön kautta on tässä tilanteessa parempi vaihtoehto** kuin kumppaneiden hyödyntäminen
  - Kun ateria- ja puhtauspalvelut järjestetään oman yhtiön kautta, hallittavuus ja neuvotteluasema säilyvät.
  - Oman yhtiön kautta tuotetut palvelut ylläpitävät organisaation omaa osaamista
  - Sopimusriskiä ei ole toisin kuin kumppania hyödynnettäessä.
  - Lisäksi palveluiden järjestäminen oman yhtiön kautta tukee alueen elinvoimaa.
  - Toisaalta volyymimuutosten hallinta on riskialttiimpaa oman yhtiön kautta kuin kumppania/kumppaneita hyödynnettäessä.
- **Arvioinnin perusteella Tampereen kaupungin ja maakunnan kannattaa järjestää palvelunsa yhdessä Voimian ja maakunnan kapasiteetteja hyödyntäen.**
- Muiden kuntien mukaantulo yhteiseen yhtiöön mahdollistaisi palveluverkoston kehittämisen kokonaisuutena maakunnan alueella.
- Myös ateria, puhtaus ja laitoshuolto –alatyöryhmän loppuraportissa suositellaan, että kaikki Pirkanmaan kunnat ja maakunta yhdistävät tukipalvelutoimintansa yhdeksi kokonaisuudeksi



# Yhteenvedo kaikkien toimintojen osalta

## Selvityksen tausta ja tarkastelutapa

- Pirkanmaan maakunnalla ja Tampereen kaupungilla on selkeä tavoite tehdä alueuudistuksestaan onnistunut ja esimerkillinen muutoshanke, jossa taataan toiminnan edellytykset sekä maakunnalle että sen kunnille. Tavoitteena on löytää yhteisiä toimintamalleja, jos tämä todetaan mahdolliseksi ja kannatettavaksi vaihtoehdoksi.
- Yhtenä tärkeänä muutosalueena on tunnistettu tukitoiminnot, joiden pitää pystyä toimimaan luotettavasti vuoden 2019 alusta lähtien. Tämä selvitys tarkastelee vaihtoehtoja kolmen tukitoiminnan järjestämiselle: talous- ja henkilöstöhallinto, hankinnat ja logistiikka sekä ateria- ja puhtauspalvelut. Selvitystyö tarkastelee jokaista tukitoimintoa neljällä vaihtoehdoisella skenaariolla (ks. nelikenttä alla).
- Pystyakseli:** Maakunta ja Tampere järjestävät tukipalvelut yhdessä tai erikseen. **Vaaka-akseli:** Tukitoiminnot järjestetään oman yhtiön kautta tai kumppaneita hyödyntäen.

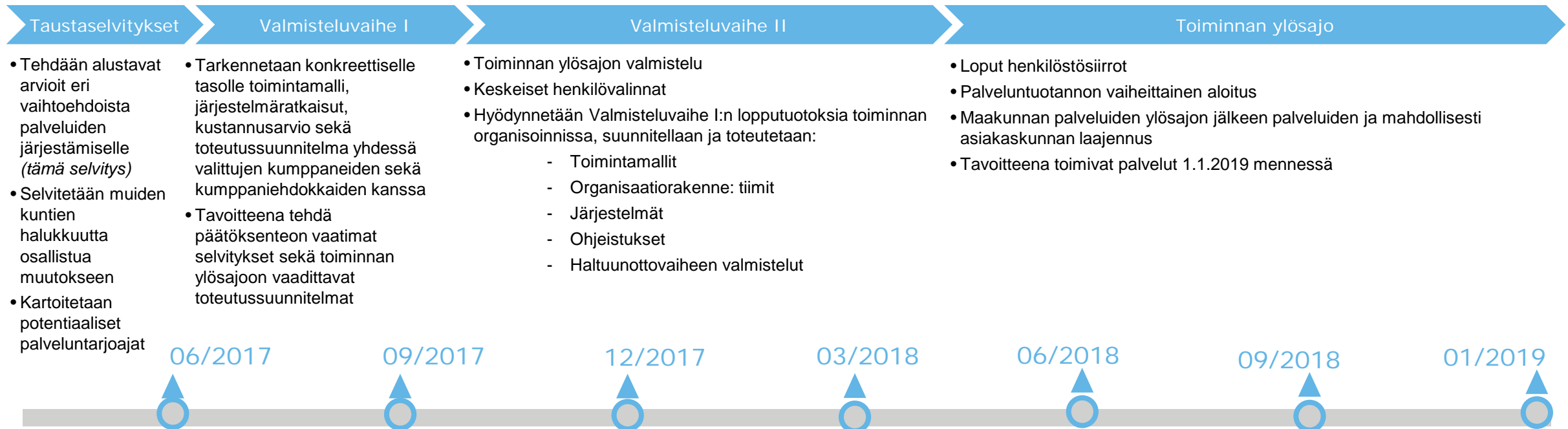


## Loppupäätelmät ja suositukset

- Selvitystyön perusteella Pirkanmaan maakunnan ja Tampereen kaupungin **kannattaa järjestää kaikki tarkastellut toiminnot yhdessä synergiaetujen saavuttamiseksi ja päällekkäisen työn minimoimiseksi.**
- Talous- ja henkilöstöhallinnon** palvelukeskuksen toimintamallin ohjaavina periaatteina hyödynnettiin valtiovarainministeriön linjauksia, kuten yhteiset laajat ratkaisut, automaation kehittäminen, itsepalvelukanavat sekä valmius ylimaakunnalliseen palvelutuotantoon. Selvitystyön perusteella **maakunnan ja Tampereen kannattaa perustaa yhteisesti talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus ulkoisia kumppaneita hyödyntäen.**
- Hankinnoissa ja logistiikassa alueella on jo toimiva yhtiö, Tuomi Logistiikka, jonka käyttäminen palveluntarjoajana myös jatkossa nähdään järkeväksi vaihtoehdoksi.** Esimerkiksi kuljetusten jakaminen usealle kumppanille heikentäisi toimitusreittien optimointia ja lisäisi päällekkäistä työtä.
- Ateria- ja puhtauspalveluissa Voimia tuottaa ison osan palveluista ja sen hyödyntäminen myös jatkossa on suositeltavaa.** Muiden kuntien mukaantulo yhteiseen yhtiöön mahdollistaisi palveluverkoston kehittämisen kokonaisuutena maakunnan alueella.
- Kaikkien toimintojen osalta toimintamallit ovat hyvin skaalautuvia ja **muiden kuntien mukaantulo on mahdollista.** Lisäksi **yhteistyön rakentaminen yli maakuntarajojen mahdollistaa** volyymietujen saavuttamisen erityisesti talous- ja henkilöstöhallinnossa sekä hankinnoissa ja logistiikassa.
- Toiminnoilla on keskinäisiä riippuvuuksia ja yhtenäiset ratkaisut maakunnan ja Tampereen kaupungin kesken eri toiminnoissa helpottavat yhteensovittamista. Kokonaisuutta on tarpeen arvioida myös ICT-arkkitehtuurin näkökulmasta.
- Kokonaisuutensa suuruuden näkökulmasta on hyvä, että osassa tukipalveluita muutos on rajallisempi ja voidaan hyödyntää jo olemassa olevia toimivia ratkaisuja.

# Alustava etenemissuunnitelma

Toiminnan ylösajo 1.1.2019 mennessä edellyttää riittävän aikaista päätöksentekoa ja konkreettiset toimintasuunnitelmat



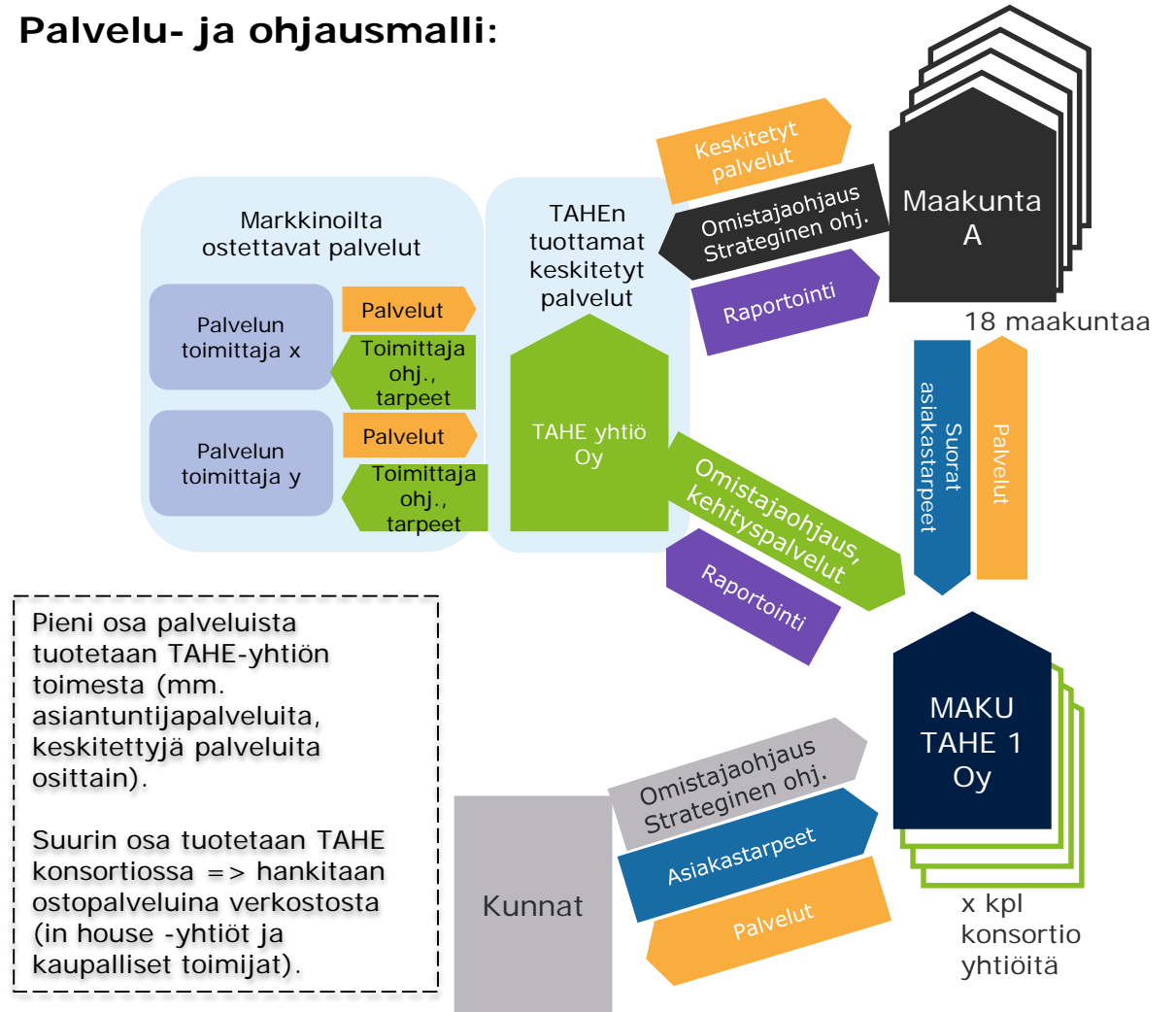
# Talous- ja henkilöstöhallinto

# Taustaa

## Selvitystyön suuntaviivat perustuvat valtiovarainministeriön ilmoittamiin SOTE- ja Maakuntaudistuksen tavoitteisiin

- Selvitystyön taustalla on Maakuntaudistus. Selvitystyössä keskitytään kartoittamaan Maakuntaudistusta valtakunnallisella tasolla koordinoivien tahojen linjaamia mahdollisuuksia.
- Esimerkiksi Valtiovarainministeriö tavoittelee SOTE- ja Maakuntaudistuksella mm. seuraavia asioita:
  - **Palveluntuotanto verkostossa:**
    - Yhteisen palvelutavoitteiden avulla ohjataan kehitystä.
    - Tietoa ja tuloksia jaetaan verkostossa, TAHE yhtiö koordinoi keskeisiä kehityslinjoja.
    - MAKU TAHE yhtiöt voivat edetä omalla tahdillaan, jotta säilytetään ketterä kehitys.
    - Toteutetaan yhteisiä ratkaisuja ja lisäarvopalveluita
    - Robottiikka, automatisointi sekä itsepalvelukanavat toiminnan kehittämisen painopisteinä
  - **Palvelut pohjautuvat olemassa olevan infran pohjalle:**
    - Lisänä talousraportoinnin automatisointi kansallisella tasolla
    - Yhtenäinen arkkitehtuuri mahdollistaa tietovirtojen liikkumisen
  - Käynnistysvaiheessa toiminta integroidaan Maakuntien sisällä
  - Seuraavassa vaiheessa integraatioita ja yhtenäistämistä yli maakuntarajojen
  - Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukset toiminnassa jo vuoden 2018 aikana

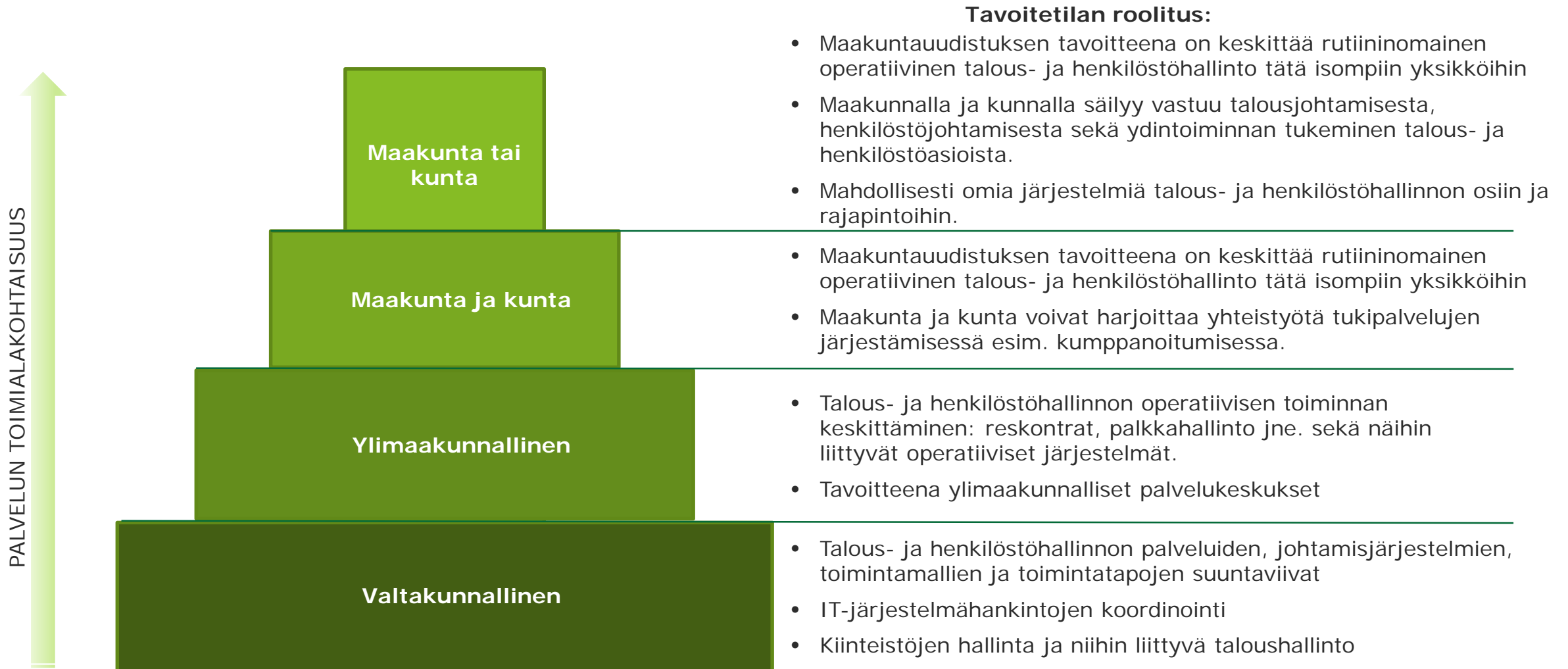
### Palvelu- ja ohjausmalli:



# Yleistä talous- ja henkilöstöhallinnon järjestämisen tavoitetilasta

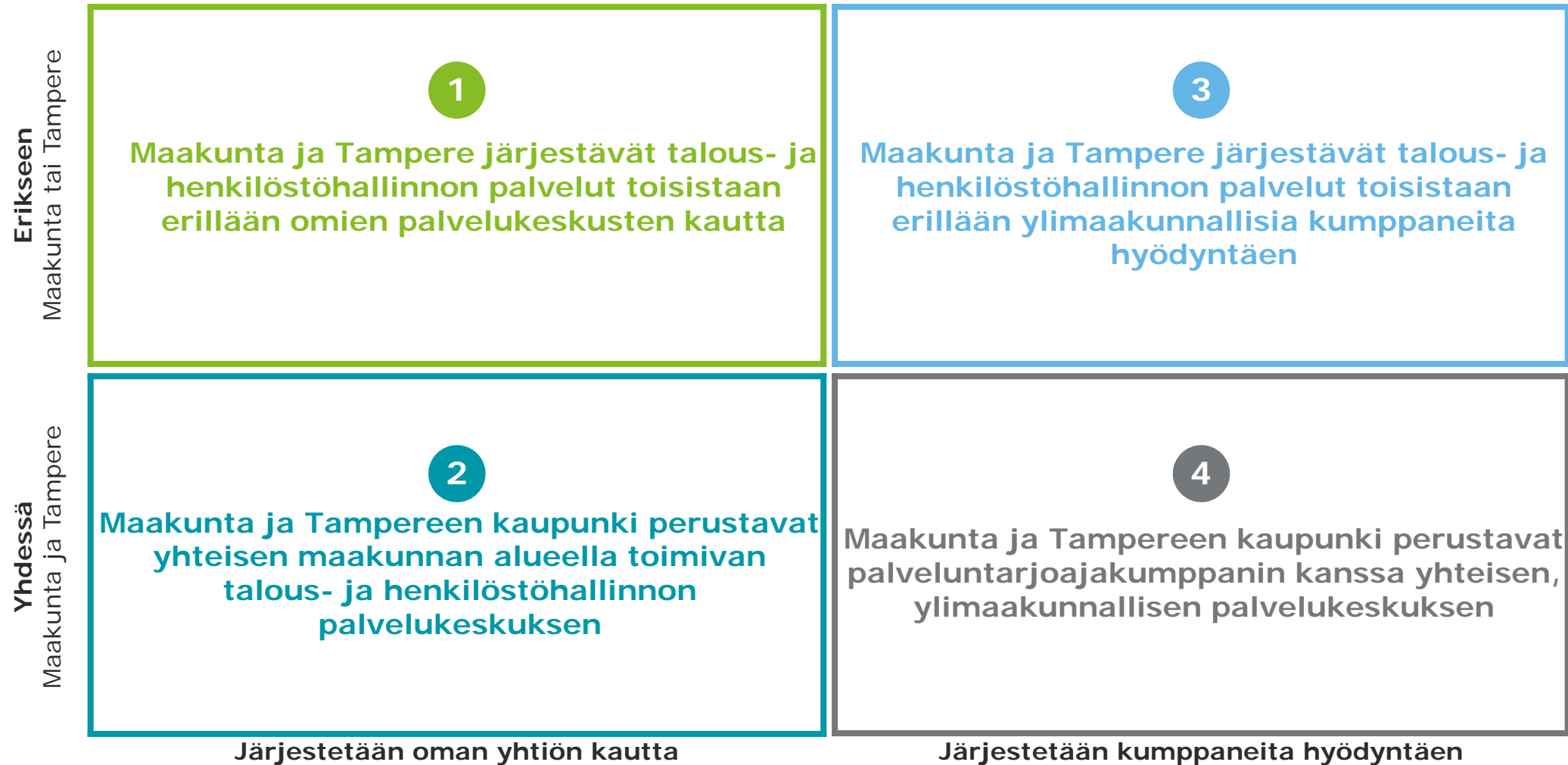
Talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen ohjaava taho on valtakunnallinen.

Tavoitteena on luoda tehokas synergioita hyödyntävä toimintamalli.



# Talous- ja henkilöstöhallinnon skenaariot

Maakunta ja Tampere voivat perustaa palvelukeskuksen yhdessä ja erikseen. Näissä molemmissa tapauksissa kumppanien hyödyntäminen on vaihtoehto.



# Toimintamallien yksityiskohtainen tarkastelu

## Maakunta ja Tampere järjestävät talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut toisistaan erillään omien palvelukeskusten kautta



	Vaihtoehdon kuvaus
Toimintamallin kuvaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sekä Maakunta että Tampere perustavat omat sisäiset palvelukeskuksensa, jotka tuottavat palveluja vain omille organisaatioilleen.</li> <li>• Samalla maantieteellisellä alueella toimii kaksi itsenäistä palvelukeskusta.</li> <li>• Maakunnalle perustetaan uusi talous- ja henkilöstöhallinto-organisaatio, johon kootaan henkilöstö Maakuntaan siirtyvästä organisaatioista.</li> <li>• Tampereen kaupungin nykyinen konsernipalveluyksikkö jatkaa toimintaansa pienentynein volyymein. Tampereen kaupungin taloushenkilöstö jakautuu Maakunnan ja kaupungin keskukseseen.</li> <li>• Toimintamalli ja prosessit rakennetaan palvelemaan erikseen Maakunnan toimintaa ja kaupungin toimintaa. Maakunnan palvelumalli, prosessit ja kanavat rakennetaan palvelemaan uutta organisaatiokokonaisuutta.</li> <li>• Tampereen kaupungin järjestelmäratkaisu perustuu nykyiseen SAP-järjestelmään. Maakunnan järjestelmäympäristö rakennetaan joko uudelle alustalle tai valitaan kaupungin tai sairaanhoitopiirin järjestelmäympäristö pohjaksi.</li> </ul>
Synergiat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei merkittäviä synergioita</li> </ul>
Muutoksen suuruus nykyiseen toimintamalliin verrattuna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutoksen suuruus Tampereelle kohtuullinen, mutta Maakunnalle mittava. Tampereen kaupungin keskuksen toimintaedellytykset heikkenevät merkittävästi mittakaavan pienentyessä.</li> </ul>
Hyvät puolet	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Tampereen talous- ja henkilöstöhallinnon järjestämisessä pienet riskit, koska nykyinen konsernipalveluyksikkö voisi jatkaa toimintaa pienemmässä muodossa</li> <li>+ Ei vaadi hankintaosaamista samoissa määrin kuin, jos palvelujen tuotanto ostettaisiin kumppanilta.</li> <li>+ Vähentää koordinoinnin tarvetta, koska esim. Tampereen palkanlaskennan ei tarvitse huomioida Maakunnan erilaisia työehtosopimuksia</li> </ul>
Huonot puolet	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Maakunnalle olisi haasteellista toteuttaa olemassa olevilla resursseilla yksin talous- ja henkilöstöhallinnon järjestäminen annetussa aikatavoitteessa</li> <li>– Tampereen kaupungilla transaktiokohtaiset kustannukset todennäköisesti kasvavat volyymien pienenemisen seurauksena</li> <li>– Ei hyödynnä synergiamahdollisuuksia</li> <li>– Erilliset palvelukeskukset synnyttäisivät jossakin määrin resurssikilpailua alueella (Tampereelle henkilöstömuutokset vähäisiä)</li> </ul>
Avoimet kysymykset	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektijohdollinen resurssien riittävyys palvelukeskuksen toiminnan aloittamiseksi?</li> <li>• Yhteistoiminnan tarve myöhemmin?</li> <li>• Toimintamallin kestävyys, jos poliittinen tahtotila tavoittelee isoja yksiköitä?</li> <li>• Kuinka pieniä talous- ja henkilöstöhallintoyksiköitä jää erityisesti muihin kuntiin?</li> <li>• Miten IT-järjestelmien rajapintojen toimivuus varmistetaan?</li> <li>• Miten kunnilla riittää varat viimeisimmän teknologian hyödyntämiseen jatkossa?</li> </ul>

# Toimintamallien yksityiskohtainen tarkastelu

## Maakunta ja Tampereen kaupunki perustavat yhteisen maakunnan alueella toimivan talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen

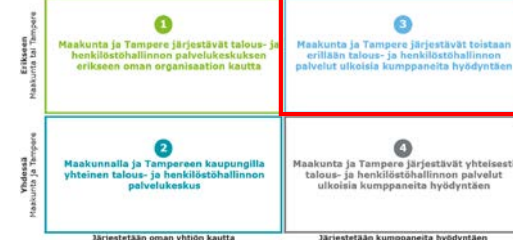


	Vaihtoehdon kuvaus
Toimintamallin kuvaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maakunta ja kunta (sekä mahdollisesti muut alueen kunnat) perustavat yhdessä talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen, joka tuottaa palveluja omistajaorganisaatioilleen.</li> <li>• Pirkanmaan alueelle muodostuu paikallinen, merkittävä talous- ja henkilöstöhallinnon osaamiskeskittymä.</li> <li>• Myöhemmässä vaiheessa mahdollisesti tarpeita yhdistää toimintoja ylimaakunnallisella tasolla. Varauduttava tuleviin yhdistymisiin.</li> <li>• Yhteiseen omaan palvelukeskukseen siirtyä henkilöstöä sekä Maakuntaan siirtävistä organisaatioista että kaupungille jäävästä organisaatiosta. Keskuksessa voidaan hyödyntää osaamista tarvittaessa ristiin.</li> <li>• Rakennettava toimintamalli, prosessit ja palvelumalli palvelemaan sekä Maakuntaa että kaupunkia.</li> <li>• Pitkällä tähtäimellä järjestelmäratkaisut hyödyllistä yhtenäistää mittakaavaetujen saamiseksi. Alkuvaiheessa Tampereen kaupungin järjestelmäratkaisu voi perustua nykyiseen SAP-järjestelmään. Maakunnan järjestelmäympäristö rakennetaan joko uudelle alustalle tai valitaan kaupungin tai sairaanhoitopiirin järjestelmäympäristö pohjaksi. Vaihtoehtoisesti voidaan käyttää järjestelmätoimittajan palveluita ja resursseja ostamalla valmis kattava kokonaisratkaisu (esim. KuntaPro:n KuntaX järjestelmäympäristö).</li> </ul>
Synergiat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelukeskuksen resursoinnissa ja perustamisessa voitaisiin hyödyntää olemassa olevia resursseja</li> <li>• Tietojärjestelmäinvestoinneissa ja tiloissa synergiaetua verrattuna erikseen järjestettäviin omiin palveluihin</li> </ul>
Muutoksen suuruus nykyiseen toimintamalliin verrattuna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittava</li> </ul>
Hyvät puolet	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ei vaatisi ulkopuolisen kumppanin valintaan liittyvää selvitystyötä ja kilpailuttamista</li> <li>+ Omistajilla täysi ohjailtavuus prosessitasolle asti toiminnan perustamisvaiheessa</li> </ul>
Huonot puolet	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Projektijohtamis- ja järjestelmäasiantuntijaresurssien riittävyys kyseenalainen (huomioiden aikavaatimus: 2018 aikana)</li> <li>– Osaamisen hankkiminen ja kasvattaminen organisaatioon tulisi aiheuttamaan lisäkustannuksia (vertaa: ulkopuolisella erikoistuneella toimijalla jo tämä tehty ainakin osittain)</li> <li>– Ei todennäköisesti lopullinen malli, varauduttava tuleviin palvelukeskusten yhdistämisiin (ei TAHE:n pitkänajan tavoitteiden mukainen).</li> <li>– Suuri koordinoinnin tarve, koska esim. palkkahallinnon järjestelmien tulee taipua useiden eri työehtosopimusten nyansseihin</li> </ul>
Avoimet kysymykset	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onko tämä realistinen skenaario resurssien näkökulmasta vaaditulla aikataululla?</li> <li>• Vaatiiko liian mittavat omat järjestelmäinvestoinnit ja voidaanko luottaa, että investoinnit ovat kannattavia tilanteessa, jossa poliittinen tahtotila ohjaa palvelukeskusten yhdistämiseen?</li> <li>• Miten omistusjärjestelyt rakennettaisiin tässä ratkaisussa? Olisiko kuitenkin maakuntien TAHE-keskuksen omistama? Voidaanko rakentaa muunlaista omistusjärjestelyä?</li> </ul>



# Toimintamallien yksityiskohtainen tarkastelu

## Maakunta ja Tampere järjestävät talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut toisistaan erillään ylimaakunnallisia kumppaneita hyödyntäen



	Vaihtoehdon kuvaus
Toimintamallin kuvaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maakunta ja Tampereen kaupunki järjestävät talous- ja henkilöstöhallintonsa itsenäisesti: molemmilla omat talous- ja henkilöstöhallinto-organisaatiot ja oma palveluntarjoaja tai ainakin toisistaan riippumaton suhde palveluntarjoajaan.</li> <li>• Samalla maantieteellisellä alueella toimii mahdollisesti kaksi eri palveluntarjoajaa, jotka kilpailevat samoista resursseista.</li> <li>• Maakunnan valitsemalle palveluntarjoajalle siirtyy henkilöstöä Maakuntaan siirtävistä organisaatioista.</li> <li>• Tampereen kaupungin talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstö jakautuu Maakunnan ja kaupungin valitsemille palveluntarjoajalle.</li> <li>• Toimintamalli ja prosessit rakennetaan palvelemaan erikseen Maakunnan toimintaa ja kaupungin toimintaa. Valitulta palveluntarjoajalta hyödynnetään palvelumalli, prosessit ja kanavat palvelemaan erikseen kumpaakin organisaatiokokonaisuutta.</li> <li>• Pitkän tähtäimen järjestelmäratkaisut perustuvat yleensä palveluntarjoajan järjestelmäratkaisuihin. Maakunnan järjestelmäratkaisu voidaan rakentaa suoraan kumppanin järjestelmäympäristöön. Tampereen kaupungin järjestelmäratkaisu voi siirtymävaiheessa perustua nykyiseen SAP-järjestelmään.</li> <li>• Tampereen kaupunki voisi periaatteessa hakea yhteistä palveluntarjoajaa ja -mallia myös muussa viiteryhmässä kuten SAPIa käyttävät suuret kaupungit. Yhteisen tahtotilan ja ohjausmallin löytyminen tässä ratkaisussa kuitenkin haastavaa ja erittäin epävarmaa. Alueellista synergiaa ei myöskään saataisi tässä mallissa hyödynnettyä.</li> </ul>
Synergiat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synergiat syntyvät Maakunnan toiminnan yhdistymisestä</li> <li>• Synergioita voidaan saada sekä kaupungille että Maakunnalle erikseen palveluntarjoajan kanssa.</li> </ul>
Muutoksen suuruus nykyiseen toimintamalliin verrattuna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaupungin näkökulmasta toimintamallin johtamisjärjestelmässä ei suurta muutosta. Muutoksena oman palvelukeskuksen liittyminen palveluntarjoajan toimintaan ja tähän liittyvän siirron toteuttaminen.</li> <li>• Maakunnalle toiminnan uudelleenorganisointi vaatii huomattavaa panostamista ja resurssien uudelleenallokointia. Palveluntarjoaja voi olla tässä osittain tukena.</li> </ul>
Hyvät puolet	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ohjattavuus toimintojen ylösajovaiheessa (esim. Tampereen palkanlaskennan ei tarvitse huomioida Maakunnan työehtosopimuksia)</li> <li>+ Kaupungin muutoksen erottaminen maakuntakokonaisuudesta (mahdollistaa toiminnan vaiheittaisen muutoksen)</li> <li>+ Tampereen palvelukeskus voisi mahdollisesti palvella muita ympäröivä kuntia palvelukeskuksellaan</li> </ul>
Huonot puolet	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kunta ja Maakunta kilpailisivat samoista resursseista alueella (tosin Tampereen osalta henkilöstömuutos on vähäinen)</li> <li>– Ei mittavia synergiaetuja</li> <li>– Tukitoimintojen kokonaisuuden hallinta vaikeutuu / monimuotoinen kokonaisuus</li> <li>– Järjestelmähankinnat hajautuvat ja integraatioista mahdollisesti lisätyötä</li> </ul>
Avoimet kysymykset	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saavutetaanko pienemmällä palvelukeskuksella sama palveluhinnoittelu kuin isommilla?</li> <li>• Syntyykö palveluntarjoajalle liian vahva neuvotteluasema ajan kuluessa?</li> <li>• Miten IT-järjestelmien rajapintojen toimivuus varmistetaan?</li> <li>• Kuinka pieniä talous- ja henkilöstöhallintoyksiköitä jää erityisesti muihin kuntiin?</li> </ul>

# Toimintamallien yksityiskohtainen tarkastelu

Maakunta ja Tampereen kaupunki perustavat palveluntarjoajakumppanin kanssa yhteisen, ylimaakunnallisen palvelukeskuksen



	Vaihtoehdon kuvaus
Toimintamallin kuvaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maakunta ja Tampereen kaupunki (sekä mahdollisesti muut Pirkanmaan kunnat) muodostavat yhdessä ulkopuolisen palveluntarjoajan kanssa talous- ja henkilöstöhallintopalvelukeskuksen.</li> <li>• Pirkanmaan alueelle muodostuu merkittävä toiminnan ja osaamisen keskus talous- ja henkilöstöhallinnon alalle.</li> <li>• Palveluntarjoajalle siirtyy henkilöstöä sekä Maakuntaan siirtävistä organisaatioista että kaupungille jäävästä organisaatiosta. Keskuksissa voidaan hyödyntää osaamista tarvittaessa ristiin.</li> <li>• Palveluntarjoajalla on pitkälti sama toimintamalli ja prosessit sekä maakunnan että kaupungin palveluille. Isossa kokonaisuudessa ei välttämättä mahdollisuutta erityispiirteiden huomioinnille.</li> <li>• Palveluntarjoajalta hyödynnetään palvelumalli, prosessit ja kanavat palvelemaan samalla tavalla kumpaakin organisaatiokokonaisuutta.</li> <li>• Pitkän tähtäimen järjestelmäratkaisut perustuvat yleensä palveluntarjoajan järjestelmäratkaisuihin. Maakunnan järjestelmäratkaisu voidaan rakentaa suoraan kumppanin järjestelmäympäristöön. Tampereen kaupungin järjestelmäratkaisu voi siirtymävaiheessa perustua nykyiseen SAP-järjestelmään. Mahdollisesti olisi taloudellisia hyötyjä myös kaupungin siirtymisestä suoraan tavoitejärjestelmäarkkitehtuuriin, mutta muutos voi olla liian mittava ja kokonaisuus riskialtis aikataulu huomioiden. Asia vaatii tarkempaa arviointia kumppanivalinnan yhteydessä.</li> </ul>
Synergiat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maakunta ja kuntatoimijat hyötyvät yhteisestä ulkoistuksesta: hallinnollinen taakka vähenee suhteellisesti ulkoistuksen volyymin myötä</li> <li>• Palveluntarjoaja voi hyödyntää suuren volyymin tuomat edut ja tehokkuuden ja sitä kautta omistajien veloitukset alenevat</li> </ul>
Muutoksen suuruus nykyiseen toimintamalliin verrattuna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutos on mittava</li> </ul>
Hyvät puolet	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Synergiaedut: taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon rutiinipalveluissa isot volyymit mahdollistavat tehokkaammat prosessit</li> <li>+ Ulkopuolinen kumppani tuo resursseja ja osaamista toimintojen ylösajovaiheessa (tukee aikataulutavoitteiden saavuttamisessa)</li> <li>+ Palveluntarjoajat (esim. Monetra, Taitoa, KuntaPro) ovat onnistuneet pienentämään asiakkaidensa laskutusta 10 – 20%, mikä kertoo operatiivisesta tehostamisosaamisesta.</li> </ul>
Huonot puolet	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vaatii paljon projektijohtamiskyvykkyyttä</li> <li>– Kaikki alueen taloushallinnot muuttuvat kerralla</li> <li>– Suuri koordinoinnin tarve, koska esim. palkkahallinnon järjestelmien tulee taipua useiden eri työehtosopimusten nyansseihin</li> </ul>
Avoimet kysymykset	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuinka monta sopivaa palveluntarjoajaa ja mikä on palveluntarjoajien valmius isoihin käyttöönottoihin?</li> <li>• Kuinka hyvin synergiat voidaan hyödyntää: kuinka standardit palvelut ja ratkaisut saadaan rakennettua?</li> <li>• Miten kumppanivalinnassa varmistetaan kaupungin osalta riittävät hyödyt suhteessa kustannuksiin?</li> <li>• Mikä on eri kumppanien järjestelmäratkaisu ja vaikutukset Tampereen kaupungin SAP-ratkaisun kokonaisuuteen?</li> </ul>

# Skenaarioiden toimintamallien vertailukriteerejä

Vertailukriteerit perustuvat analyyseissa havaittuihin riskeihin. Analyysit perustuvat tukipalveluiden viitekehysten soveltamiseen.

Kriteeri	Perustelu kriteerin valitsemiselle: 1) keskeinen havaittu riski, jota jokin esitelty toimintamalli auttaa hallitsemaan ja/tai 2) riski, jonka jokin esitelty toimintamalli aiheuttaa
Toimittajasuhteen neuvotteluaseman hallintamahdollisuudet	Toimittajan neuvotteluvoima voi olla riski pitkässä sopimussuhteessa. Lisäksi ulkoisessa palvelukumppanissa on myös toimitusriski (esim. palveluntarjoajan konkurssi). Molempien riskejä pienentää toiminnan koko, koska silloin on suuremmat resurssit aloittaa oma palveluntuotanto tai hankkia uusi palveluntarjoaja-kumppani. Käsiteltävien toimintamallien toimittajariski on maltillinen, jos suhde perustuu omistaja-asiakkuuteen.
Tukee yhteiskunnallisia ja elinkeinopoliittisia tavoitteita	Valtion tavoitteena on maakunnalliset tai ylimaakunnalliset palvelukeskukset ja tämän vuoksi pienempään kokonaisuuteen perustuviin ratkaisuihin kohdistuu suurempi muospaine lähitulevaisuudessa. Lisäksi pienet taloushallintoyksiköt ovat lähtökohtaisesti suhteellisesti ratkaisuihin kalliimpia per asukas. Elinkeinopolitiikan näkökulmasta isot palvelukeskukset luovat alueelle ekosysteemin, joka kasvattaa alueelle asiantuntijakeskittymiä ja luo edellytyksiä talouskasvulle.
Tukee syklien ja volyyminmuutosten hallinnassa	Talous- ja henkilöstöhallintoon liittyy itsessään sykliisyys, joka johtuu raportointivelvoitteista sekä reaalityöelämän vaihtelusta (tositteiden & kirjausten määrän vaihtelu). Lisäksi maakuntamallissa valinnanvapauden välillisiin vaikutuksiin liittyy paljon epävarmuustekijöitä. Toimija, jolla on laaja asiakaskunta, on enemmän mahdollisuuksia järjestää resurssien allokointia ja tehokas palveluntuotanto (erikoistuminen & dedikoituminen) kuin myös varautua volyyminvaihteluihin. Lisäksi ohjelmistoinvestointien ja muiden kertainvestointien takaisinmaksuaika lyhenee käyttöasteen kasvaessa.
Tukee organisaation osaamisen säilyttämistä ja kasvattamisessa	Toimintamalleissa on tarkasteltava henkilöstövaikutukset sekä olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen. Palvelukeskus, jossa on isot selkeät tehtäväkokonaisuudet, kykenee rakentamaan urapolkuja, kasvattamaan asiantuntijoita ja kehittämään johtajia. Lisäksi usko toiminnan jatkuvuuteen lisää työntekijöiden motivaatiota sitoutua.
Tietojärjestelmärajapintojen ja IT-hankintojen sidosryhmien hallinta	Teknologia voi olla haaste operatiiviselle toiminnalle ja strategian toteuttamiselle tässä tapauksessa, koska organisaatioiden välisiä rajapintoja tulee olemaan useita ja rajapinnoilla on keskeinen rooli palvelukeskusten operatiivisissa prosesseissa. Niin prosessien kuin järjestelmien tulee tukea työläinsäädännön muuttuvia vaatimuksia (kuten paikallisen sopimisen yleistymisen).
Toimintamalliin liittyvät oikeudelliset riskit, taakat ja kysymykset	Sopimusperusteiseen palveluntuotantoon liittyy sopimusriski. Muita juridisia kysymyksiä voi liittyä esimerkiksi hankintojen toteuttamiseen eri malleissa.
Kapasiteetin optimointi kysynnän mukaan: palkat & IT-järjestelmien käyttöaste	Taloudelliset ja operatiivisen johtamisen mittarit: Isot yksiköt kykenevät luomaan dedikoituneita ja erikoistuneita tiimejä eri substansseihin, myös erikoistehtäviin. Tehokas palveluntuotanto edellyttää moderneja ja skaalattavia teknologiaratkaisuja. IT-järjestelmiin ja automaatioon investointi tulee kannattavammaksi isoilla volyymeilla.
Ohjauskustannukset & hallinnollisen kustannuksen osuus kulurakenteessa	Taloudelliset ja operatiivisen johtamisen mittarit: Isoissa yksiköissä raportoitavien määrä per esimies on lähtökohtaisesti pienempi, koska tiimien koko ei rajoitu resurssitarpeeseen vaan pikemminkin optimaaliseen tiimikokoon. Lisäksi kontrollit ja ohjaus voidaan toteuttaa tehokkaasti, kun niiden "käyttöaste" saadaan riittäväksi. Toisaalta pienemmät yksiköt kykenevät ketterästi vastaamaan muutosvaatimuksiin ja kommunikoimaan tehokkaasti läpi oman organisaation.
Käyttöpääomavaade suhteessa tuotettujen palvelujen määrään	Taloudelliset ja operatiivisen johtamisen mittarit: Isot yksiköt kykenevät hyödyntämään tehokkaammin tiloja sekä IT-järjestelmäinvestointeja.
Mahdollisuus reagoida muutoksiin (resurssit ja riittävä investoinnin koko) sekä tukee aikataavoitetta	Olemassa olevien rakenteiden ja ratkaisujen hyödyntäminen pienentää aikatauluriskiä ja tarvittavia panostuksia. Arvioinnin kohteena on toimintamallin vaatimat muutokset ja toimijoiden resurssit tehdä välttämättömät investoinnit ja toiminnan muutokset.

# Skenaarioiden toimintamallit vertailussa

Kriteeri: Miten toimintamalli tukee johtamista?	Maakunta ja Tampere järjestävät talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut toisistaan erillään oman palvelukeskuksen kautta	Maakunta ja Tampereen kaupunki perustavat yhteisen maakunnan alueella toimivan talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen	Maakunta ja Tampere järjestävät talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut toisistaan erillään ylimaakunnallisia kumppaneita hyödyntäen	Maakunta ja Tampereen kaupunki perustavat palveluntarjoajakumppanin kanssa yhteisen, ylimaakunnallisen palvelukeskuksen
<b>Toimittajasuhteen neuvotteluaseman hallintamahdollisuuksien määrä</b>	Toimintamalli ei perustu pitkäaikaiseen toimittajasopimukseen	Toimintamalli ei perustu pitkäaikaiseen toimittajasopimukseen	Toimintamalli perustuu pitkäaikaiseen toimittajasopimukseen	Toimintamalli perustuu pitkäaikaiseen toimittajasopimukseen
<b>Tukee yhteiskunnallisia ja elinkeinoliittisiä tavoitteita</b>	Pienet toimintayksiköt eivät vastaa ratkaisuna maakuntauudistuksen tavoitteita tai aluepoliittisia tavoitteita.	Maakuntatason ratkaisu ei ole täysin linjassa maakuntauudistuksen tavoitteiden kanssa. Kehittää alueen osaamista ja työllisyyttä.	Kumppanien hyödyntäminen on linjassa maakuntauudistuksen tavoitteiden kanssa. Pienet toimintayksiköt eivät hyödynnä optimaalisella tavalla alueellisia tavoitteita.	Iso toimintayksikkö on linjassa maakuntauudistuksen tavoitteiden kanssa. Kehittää alueen osaamista ja työllisyyttä.
<b>Tukee syklien ja volyyminmuutosten hallinnassa</b>	Pienellä yksiköllä vähemmän mahdollisuuksia hallita työvoiman allokointia ja kysynnän vaihtelua	Isolla yksiköllä enemmän mahdollisuuksia hallita työvoiman allokointia ja kysynnän vaihtelua	Pienellä yksiköllä vähemmän mahdollisuuksia hallita työvoiman allokointia ja kysynnän vaihtelua	Isolla yksiköllä enemmän mahdollisuuksia hallita työvoiman allokointia ja kysynnän vaihtelua
<b>Tukee organisaation osaamisen säilyttämistä ja kasvattamisessa</b>	Pienellä yksiköllä on vähemmän ura- ja erikoistumismahdollisuuksia asiantuntijoille	Isolla yksiköllä on enemmän ura- ja erikoistumismahdollisuuksia asiantuntijoille	Vähemmän paikallisia ura- ja erikoistumismahdollisuuksia asiantuntijoille.	Isolla yksiköllä on enemmän ura- ja erikoistumismahdollisuuksia asiantuntijoille
<b>Tietojärjestelmärajapintojen ja IT-hankintojen sidosryhmien hallinta</b>	Pienet yksikkökoot lisäävät organisaatioiden rajapintojen määrää muttei lisää resursseja niiden hallintaan	Isolla toimijalla on riittävät resurssit (ja käyttöaste) keskitetyksi hallinnoitujen kokonaisratkaisujen kehittämiseen	Pienet yksikkökoot lisäävät organisaatioiden rajapintojen määrää muttei lisää resursseja niiden hallintaan	Isolla toimijalla on riittävät resurssit (ja käyttöaste) keskitetyksi hallinnoitujen kokonaisratkaisujen kehittämiseen
<b>Toimintamalliin liittyvät oikeudelliset riskit &amp; taakat</b>	Liiketoimintariski ja ohjelmistotoimittajan kanssa sopimusriski	Liiketoimintariski ja ohjelmistotoimittajan kanssa sopimusriski	Sopimusriski palveluntarjoajan kanssa	Sopimusriski palveluntarjoajan kanssa
<b>Kapasiteetin optimointi kysynnän mukaan: palkat &amp; IT-järjestelmien käyttöaste</b>	Pieni yksikkö joutuu investoimaan vaadittuihin asioihin, vaikkei käyttöaste tulisikaan olemaan optimaalinen	Isolla yksiköllä on enemmän mahdollisuuksia saada investoinneille riittävä käyttöaste	Pieni yksikkö joutuu investoimaan vaadittuihin asioihin, vaikkei käyttöaste tulisikaan olemaan optimaalinen	Isolla yksiköllä on enemmän mahdollisuuksia saada investoinneille riittävä käyttöaste
<b>Ohjaukustannukset &amp; hallinnollisen kustannuksen osuus kulurakenteessa</b>	Pienillä yksiköillä on tutkitusti keskimäärin suhteellisesti korkeampi hallinnollinen taakkaa mutta toisaalta muutoksien toteuttaminen on ketterää	Isolla yksiköllä on enemmän mahdollisuuksia suhteellisen hallintotaakan keventämiseen	Pienillä yksiköillä on tutkitusti keskimäärin suhteellisesti korkeampi hallinnollinen taakkaa mutta toisaalta muutoksien toteuttaminen on ketterää	Isolla yksiköllä on enemmän mahdollisuuksia suhteellisen hallintotaakan keventämiseen
<b>Käyttöpääomavaade suhteessa tuotettujen palvelujen määrään</b>	Pieni yksikkö joutuu rakentamaan riittävän infrastruktuurin pienelle käyttömäärälle	Isolla yksiköllä enemmän mahdollisuuksia rakentaa käyttöasteen näkökulmasta optimaalinen infrastruktuuri	Yksiköt osana isompaa kokonaisuutta, joten kumppanin avulla mahdollisuuksia rakentaa käyttöasteen näkökulmasta optimaalinen infrastruktuuri	Isolla yksiköllä enemmän mahdollisuuksia rakentaa käyttöasteen näkökulmasta optimaalinen infrastruktuuri. Kumppanin infrastruktuurin hyödyntäminen mahdollista.
<b>Muutosvalmius &amp; toimintamallin toteutettavuus (resurssit ja riittävä investoinnin koko)</b>	Pieni yksikkö joutuu sitomaan helpommin koko kapasiteettinsa operatiiviseen suorittavaan työhön mutta toisaalta muutoksien toteuttaminen on ketterää	Iso yksikkö saa paremman käyttöasteen vuoksi helpommin riittävän tuoton toiminnan kehittämiseen allokoituille resursseille	Pieni yksikkö joutuu sitomaan helpommin koko kapasiteettinsa operatiiviseen suorittavaan työhön mutta toisaalta muutoksien toteuttaminen on ketterää	Iso yksikkö saa paremman käyttöasteen vuoksi helpommin riittävän tuoton toiminnan kehittämiseen allokoituille resursseille

# Skenaarioiden toimintamallit vertailussa

● Hyvä ● Kohtalainen ● Heikko

## Järjestään oman yhtiön kautta

Erikseen  
Maakunta tai Tampere

Kriteeri: Miten toimintamalli tukee johtamista?	Arvio
Toimittajasuhteen neuvotteluaseman hallintamahdollisuudet	●
Tukee yhteiskunnallisia ja elinkeinopoliittisia tavoitteita	●
Tukee syklien ja volyymimuutosten hallinnassa	●
Tukee organisaation osaamisen säilyttämistä ja kasvattamisessa	●
Tietojärjestelmärajapintojen ja IT-hankintojen sidosryhmien hallinta	●
Toimintamalliin liittyvät oikeudelliset riskit & taakat	●
Kapasiteetin optimointi kysynnän mukaan: palkat & IT-järjestelmien käyttöaste	●
Ohjaukustannukset & hallinnollisen kustannuksen osuus kulurakenteessa	●
Käyttöpääomavaade suhteessa tuotettujen palvelujen määrään	●
Muutosvalmius & toimintamallin toteutettavuus (resurssit ja riittävä investoinnin koko)	●

## Järjestetään kumppaneita hyödyntäen

Kriteeri: Miten toimintamalli tukee johtamista?	Arvio
Toimittajasuhteen neuvotteluaseman hallintamahdollisuuksien määrä	●
Tukee yhteiskunnallisia ja elinkeinopoliittisia tavoitteita	●
Tukee syklien ja volyymimuutosten hallinnassa	●
Tukee organisaation osaamisen säilyttämistä ja kasvattamisessa*	●
Tietojärjestelmärajapintojen ja IT-hankintojen sidosryhmien hallinta	●
Toimintamalliin liittyvät oikeudelliset riskit & taakat	●
Kapasiteetin optimointi kysynnän mukaan: palkat & IT-järjestelmien käyttöaste*	●
Ohjaukustannukset & hallinnollisen kustannuksen osuus kulurakenteessa*	●
Käyttöpääomavaade suhteessa tuotettujen palvelujen määrään*	●
Muutosvalmius & toimintamallin toteutettavuus (resurssit ja riittävä investoinnin koko)	●

Yhdessä  
Maakunta ja Tampere

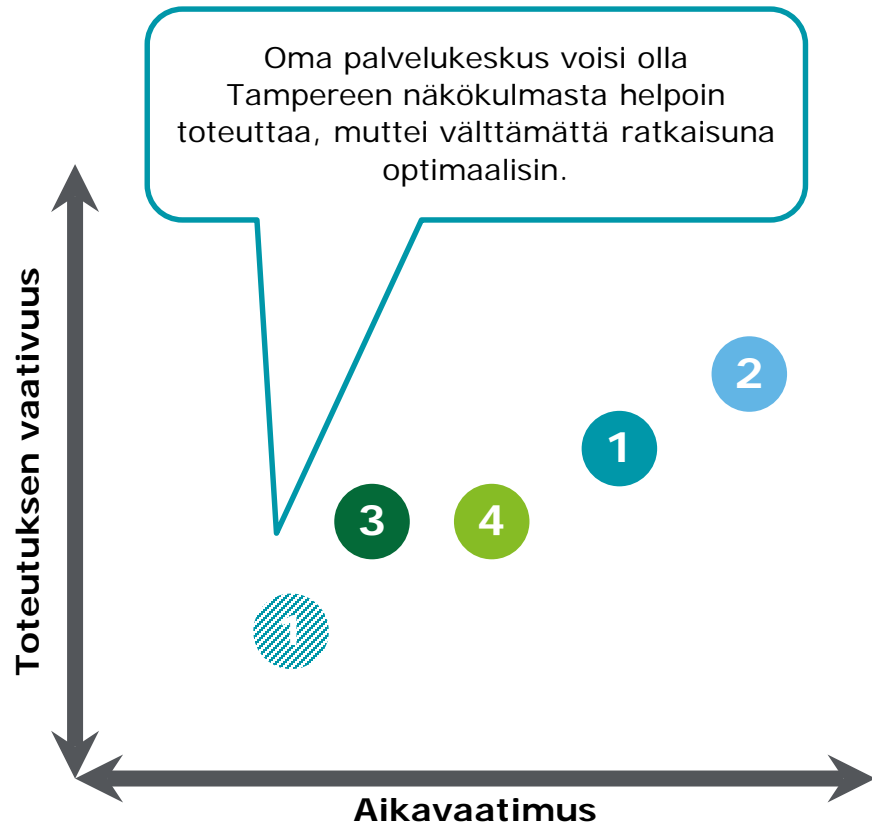
Kriteeri: Miten toimintamalli tukee johtamista?	Arvio
Toimittajasuhteen neuvotteluaseman hallintamahdollisuudet	●
Tukee yhteiskunnallisia ja elinkeinopoliittisia tavoitteita	●
Tukee syklien ja volyymimuutosten hallinnassa	●
Tukee organisaation osaamisen säilyttämistä ja kasvattamisessa	●
Tietojärjestelmärajapintojen ja IT-hankintojen sidosryhmien hallinta	●
Toimintamalliin liittyvät oikeudelliset riskit & taakat	●
Kapasiteetin optimointi kysynnän mukaan: palkat & IT-järjestelmien käyttöaste	●
Ohjaukustannukset & hallinnollisen kustannuksen osuus kulurakenteessa	●
Käyttöpääomavaade suhteessa tuotettujen palvelujen määrään	●
Muutosvalmius & toimintamallin toteutettavuus (resurssit ja riittävä investoinnin koko)	●

Kriteeri: Miten toimintamalli tukee johtamista?	Arvio
Toimittajasuhteen neuvotteluaseman hallintamahdollisuudet	●
Tukee yhteiskunnallisia ja elinkeinopoliittisia tavoitteita	●
Tukee syklien ja volyymimuutosten hallinnassa	●
Tukee organisaation osaamisen säilyttämistä ja kasvattamisessa	●
Tietojärjestelmärajapintojen ja IT-hankintojen sidosryhmien hallinta	●
Toimintamalliin liittyvät oikeudelliset riskit & taakat	●
Kapasiteetin optimointi kysynnän mukaan: palkat & IT-järjestelmien käyttöaste	●
Ohjaukustannukset & hallinnollisen kustannuksen osuus kulurakenteessa	●
Käyttöpääomavaade suhteessa tuotettujen palvelujen määrään	●
Muutosvalmius & toimintamallin toteutettavuus (resurssit ja riittävä investoinnin koko)	●

Lukijalle: Kuvauksen tavoite on antaa kokonaiskuva siitä, mikä esitellyistä toimintamalleista lähtökohtaisesti vaikuttaa perustellulta valinnalta liiketoiminta- ja riskinäkökulmilla arvioituna. Tätä ei tule kuitenkaan tulkita suositukseksi, koska tämän lisäksi tulee huomioida mm. toimintamallin toteutettavuus, potentiaalisten kumppanien kyvykkyudet jne. ennen toimintamallin valitsemista.

# Skenaarioiden toteutettavuuden arviointi

## Aikatavoitteen tiukkuus vaatii resursseja



Maakunta ja Tampereen kaupunki järjestävät talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut toisistaan erillään omien palvelukeskusten kautta:

- 1
- Tampereen näkökulmasta omalla palvelukeskuksella jatkaminen voisi olla helpoin toteuttaa, muttei välttämättä ratkaisuna pitkäkestoinen.
- Maakunta joutuu kehittämään oman palvelukeskuksensa, jonka vuoksi aikatauluvaade haastava ja vaatii paljon omien kyvykkyyksien rakentamista. Myös muutoksen projektijohtamiskyvykkyys jouduttaisiin rakentamaan itselle.
- Riski, että toimijat kilpailisivat samoista osaajista alueella

Maakunta ja Tampereen kaupunki perustavat yhteisen, maakunnan alueella toimivan talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen:

- 2
- Oman palvelukeskuksen perustamisen vuoksi aikatauluvaade haastava ja vaatii paljon omien kyvykkyyksien rakentamista. Myös muutoksen projektijohtamiseen sopiva kyvykkyys jouduttaisiin rakentamaan itselle.
- Vaativuus kasvaa, koska joudutaan kehittämään yhteinen toimintamalli ja kyvykkyys palvelukeskustoimintaan. Suuri koordinointitarve.

Maakunta ja Tampereen kaupunki järjestävät talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut toisistaan erillään, palveluntarjoajakumppaneita hyödyntäen:

- 3
- Palveluntarjoaja lisää resursseja ja osaamista palveluntuotannon aloittamiseen tavoiteajassa. Mahdollinen resurssipula, koska toimijat kilpailevat samoista osaajista alueella. Toimintojen aloittaminen vaatii yleensä noin vuoden.
- Palveluntuotantoneuvottelut ja -toimenpiteet tehtävä erikseen

Maakunta ja Tampereen kaupunki perustavat yhdessä palveluntarjoajakumppanin kanssa yhteisen, ylimaakunnallisen palvelukeskuksen:

- 4
- Palveluntarjoaja lisää resursseja ja osaamista palveluntuotannon aloittamiseen tavoiteajassa. Toimintojen aloittaminen vaatii yleensä noin vuoden.
- Mittava palveluntuotantoprojekti, mutta yhteinen palveluntuotantoprosessi käyttää tehokkaasti käytettävissä olevat resurssit. Aikavaade laajasta kokonaisuudesta johtuen yli vuoden.

# Taloushallinnon palvelukeskuksen organisoinnin laajuuden arviointi\*

Palvelukeskustoimintamallissa keskitetään kirjanpidon tositteiden ja vientien käsittely sekä standardimainen raportointi, kuten lakisääteinen raportointi

Operatiivinen suorittava taloushallinto voidaan järjestää tehokkaasti palvelukeskusmallissa. Alla korkean tason kuvaus TAHE-palvelutarjoamasta:

## Taloushallinnon peruspalvelut

- Ostolaskut ja ostoreskontra
  - Ostolaskujen kierrätys
- Myyntilaskutus, myyntireskontra ja perintä
- Maksuliikenne
- Kirjanpito ja tilinpäätöslaskelmat
- Konsernitilinpäätös
- Maksatuspalvelut
- Maakuntien keskitetty talousraportointi

## Taloushallinnon lisäpalvelut

- Talousarvion taloussuunnittelun tuki
- Ennustamisen ja seurannan tuki
- Kassanhallinta ja rahoituspalvelut
- Leasing-rahoitukseen liittyvät hallinnointipalvelut
- Kustannuslaskennan tuki
- Johdon raportointi
- Muut asiantuntijapalvelut

Myynti- ja ostolaskuvolyymit kuvastavat tarvittavaa palvelukeskuksen kapasiteettia. Alla arvio siirtyvistä volyyymeista perustuen organisaatioille tehtyihin kyselyihin. Tampereen ja muiden kuntien luvut kuvastavat sitä volyyymiä, joka jää kunnan vastuulle uudistuksen jälkeen:

	Myyntilaskut (kpl)	Ostolaskut (kpl)
Pirkanmaa	1 600 000	427 000
Tampereen kaupunki	478 000	220 000
Pirkanmaan muut kunnat	439 000	202 000

### Taustaa:

- Maakunta kattaa tässä SOTE- ja maakuntauudistuksessa siirtyvien toimintojen volyymit (Pirkanmaa). Volyymit perustuvat organisaatioille tehtyyn kyselyyn.
- Tampereen kaupungin luvut kattavat volyymit niistä toiminnoista, jotka eivät siirry maakunnalle. Tampereen luvut perustuvat kaupungille tehtyyn kyselyyn.
- Muut kunnat (Kangasala, Ylöjärvi, Nokia, Sastamala, Pirkkala, Lempäälä, Valkeakoski, Akaa, Hämeenkyrö, Parkano, Keuruu, Ikaalinen, Urjala) kattaa tässä volyymitiedot niistä toiminnoista, jotka eivät siirry maakunnalle. Arvio perustuu Tampereen volyymitietojen perusteella tehtyyn skaalaukseen (suhteutettu toimintamenoihin).

# Taloushallinnon palvelukeskuksen organisoinnin laajuuden arviointi\*

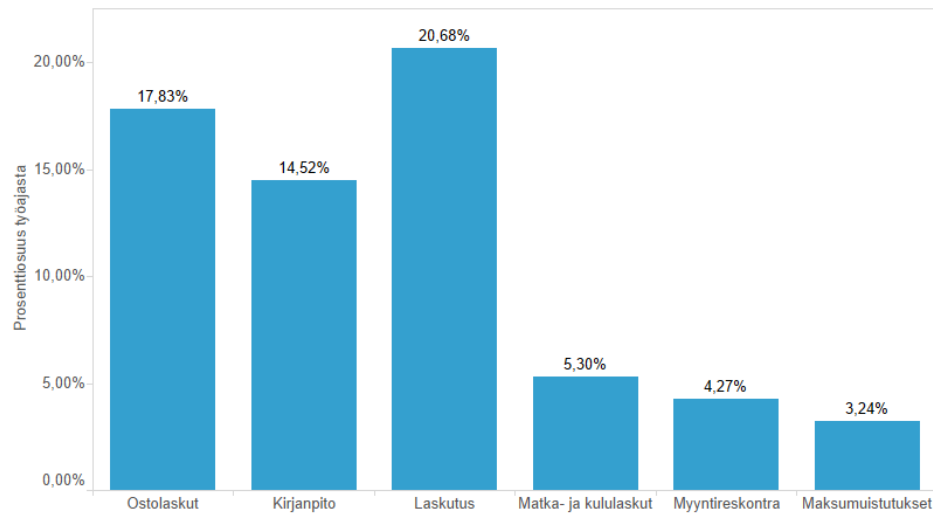
Saadun lähtötiedon perusteella Pirkanmaan maakunnalle uudelleen organisoitavat prosessit vaativat tällä hetkellä noin 200 HTV:n resurssit

Laskutus, myynti- ja ostoreskontra sekä kirjanpito vaativat yli puolet taloushallintojen resursseista.

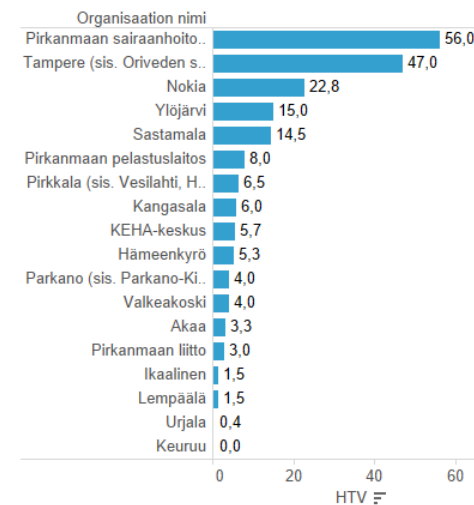
Uuden maakuntamallin mukainen muutos tulee koskemaan syksyllä 2016 tehdyn esiselvityksen perusteella noin 204 HTV:n ja noin 15 - 20M€ suuruista työvoima- ja kustannusjärjestelyä taloushallinnon osalta. Tämän lisäksi tulee huomioida uudet tietojärjestelmäkustannukset sekä muut kiinteät ja muuttuvat kustannukset.\*

Pirkanmaan taloushallinnon organisaatioiden työajan jakautuminen keskeisien palvelukeskukseen siirrettävien prosessien osalta (painotettu vastaajien taloushallinnon henkilökunnan määrällä):

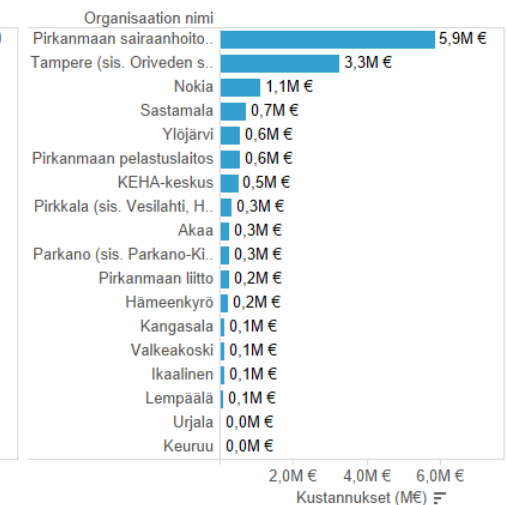
Pirkanmaan taloushallinnon organisaatioiden työvoiman ja kustannusten arvioitu siirtymä uudessa toimintamallissa:



Taloushallinnon organisaatiokohtaiset siirtyvät henkilötymäärät (HTV)



Taloushallinnon organisaatiokohtaiset siirtyvät kustannukset





# Henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen organisoinnin laajuuden arviointi\*

## Palvelukeskustoimintamalli keskittää palkkahallinnon rutiininomaiset tehtävät

Operatiivinen suorittava henkilöstöhallinto on mahdollista siirtää tehokkaasti erikoistuneelle palveluntarjoajalle. Alla ylätasoinen kuvaus TAHE-palveluntarjoamasta:

### Henkilöstöhallinnon peruspalvelut

- Palkanlaskenta
  - Palkkojen ja palkkioiden laskenta sekä maksatus
  - Kela- ja tapaturmavakuutusten käsittely
  - Tilitykset, tilastot ja vuosi-ilmoitukset viranomaisille
  - Perusraportointi
  - Palkka- ja palvelutodistukset
  - Asiakaspalvelu ja perusneuvonta
- Palvelussuhdetietojen hallinta (järjestelmät)
- Matkan- ja kulunhallinta

### Henkilöstöhallinnon lisäpalveluita

- Rekrytoinnin tuki
- Henkilöstöhallinto: osaamisen ja suorituksen hallinta (HRD) sekä koulutuksen hallinta (järjestelmät)
- Henkilöstöraportointi
- Matkanvarausprosessi ja neuvontapuhelin
- Muut asiantuntijapalvelut

Palkkahallinto on rutiininomainen ja merkittävin resurssija vaativa prosessi, joka on keskitettävissä palvelukeskukseen. Tampereen ja muiden kuntien luvut kuvastavat sitä volyyymiä, joka jää kunnan vastuulle uudistuksen jälkeen:

	Palkkalaskelmat (kpl)
Pirkanmaa	293 000
Tampereen kaupunki	148 000
Pirkanmaan muut kunnat	190 000

#### Taustaa:

- Maakunta kattaa tässä SOTE- ja maakuntauudistuksessa siirtyvien toimintojen volyymit (Pirkanmaa). Volyymit perustuvat organisaatiolle tehtyyn kyselyyn.
- Tampereen kaupungin luvut kattavat volyymit niistä toiminnoista, jotka eivät siirry maakunnalle. Tampereen luvut perustuvat kaupungille tehtyyn kyselyyn.
- Muut kunnat (Kangasala, Ylöjärvi, Nokia, Sastamala, Pirkkala, Lempäälä, Valkeakoski, Akaa, Hämeenkyrö, Parkano, Keuruu, Ikaalinen, Urjala) kattaa tässä volyymitiedot niistä toiminnoista, jotka eivät siirry maakunnalle. Arvio perustuu Tampereen volyymitietojen perusteella tehtyyn skaalaukseen (suhteutettu henkilöstöön).

# Henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen organisoinnin laajuuden arviointi\*

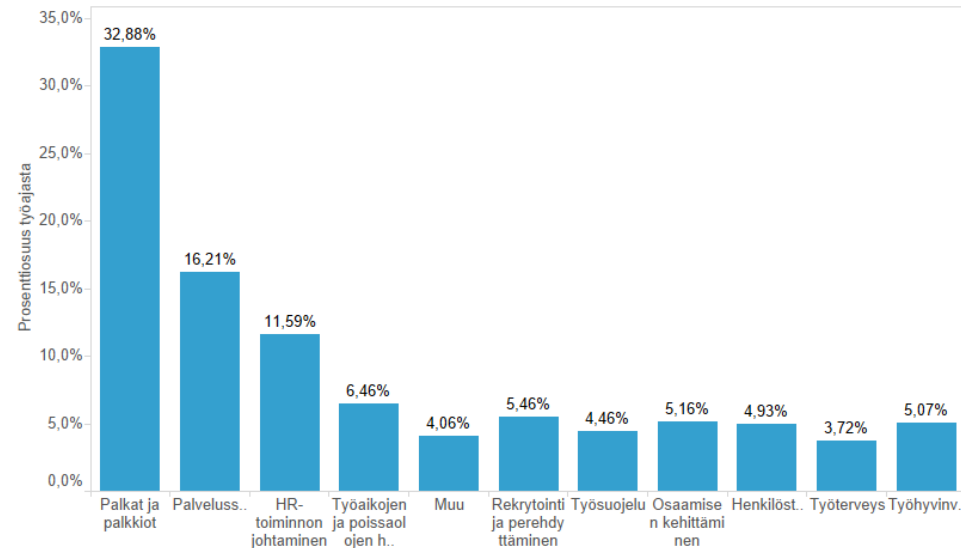
Saadun lähtötiedon perusteella Pirkanmaan maakunnalle muutoksessa uudelleen organisoitava työvoima vastaa noin 160 HTV:tä

Palkat ja palkkiot, työaikaseuranta sekä palvelus- ja työsuhdeasiat vastaavat noin 50 %:ia henkilöstöhallinnon työkuormasta

Maakuntamallissa henkilöstöhallinnon organisointi tulee kartoituksen mukaan käsittämään noin 160 HTV:n suuruisen työvoiman ja noin 15 - 18M€ kustannuksen organisointia. Tämän lisäksi tulee huomioida uudet tietojärjestelmäkustannukset sekä muut kiinteät ja muuttuvat kustannukset.\*

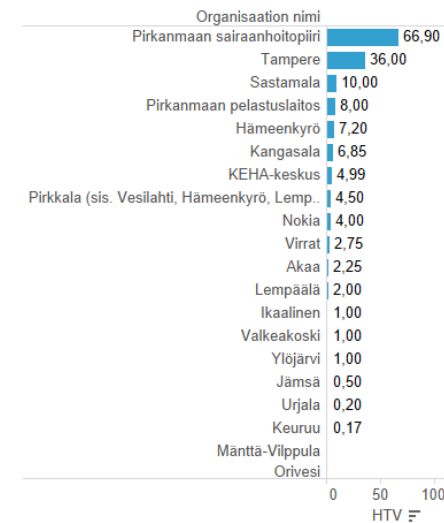
Pirkanmaan henkilöstöhallinnon organisaatioiden työajan jakautuminen keskeisien palvelukeskukseen siirrettävien prosessien osalta (painotettu vastaajien taloushallinnon henkilökunnan määrällä):

Henkilöstöhallinnon organisaation työajan jakautuminen eri prosesseille painotettuna vastaajien henkilöstöhallinnon henkilötyömäärällä

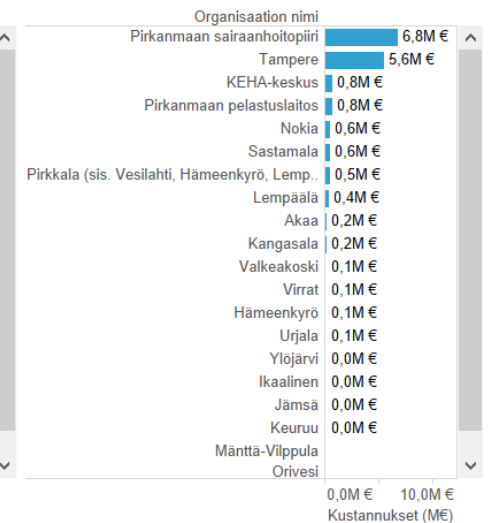


Pirkanmaan henkilöstöhallinnon organisaatioiden työvoiman ja kustannusten arvioitu siirtymä uudessa toimintamallissa:

Henkilöstöhallinnon organisaatiokohtaiset siirtyvät henkilötyömäärät (HTV)



Henkilöstöhallinnon organisaatiokohtaiset siirtyvät kustannukset

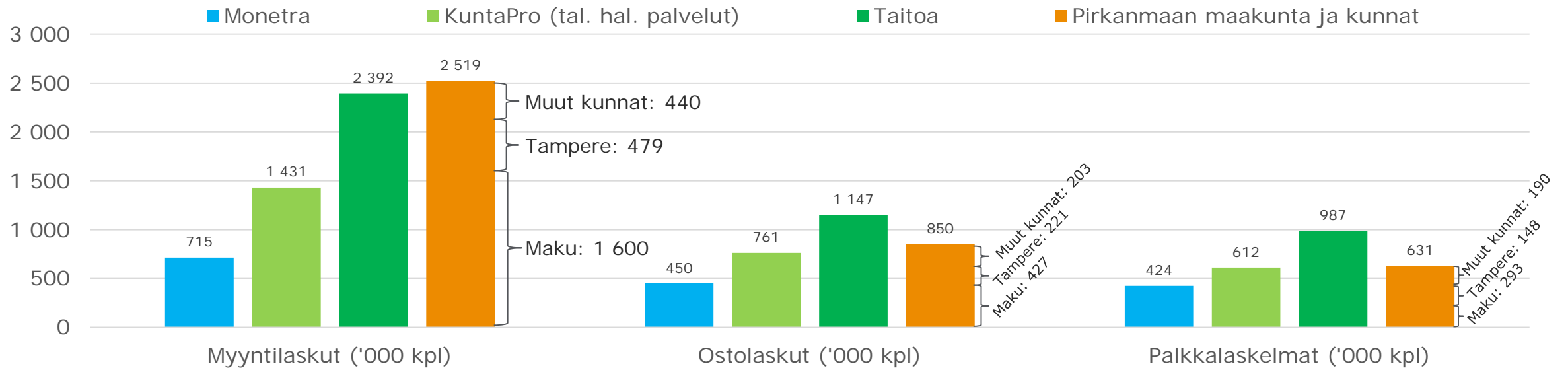


\*Lähde: [www.alueuudistus.fi](http://www.alueuudistus.fi) palvelukeskusten nykytilaselvitys.

# Potentiaalisten palveluntarjoajien kokoluokan vertailua

Tuotannon luvuilla mitattuna palvelukeskuksen kokoluokka tulisi vastaamaan vähintään potentiaalisten palveluntarjoajien nykyistä kokoluokkaa

Alustava arvio perustettavan palvelukeskuksen kokoluokasta ja palveluntarjoajien viimeisimmät julkaistut tuotannon luvut



	Monetra	KuntaPro (ei sis. Seuturekry Oy)	Taitoa	Arvio Pirkanmaan maakunnan keskukselta (vain Maakunta)
<b>Henkilöstö</b>	161	268	510	160 - 300
<b>Liikevaihto (Toimintamenot) M€</b>	12	23.1	39	15 - 30

## Taustaa:

- Maakunta kattaa tässä SOTE- ja maakuntaudistuksessa siirtyvien toimintojen volyymit (Pirkanmaa). Volyymit perustuvat organisaatioille tehtyyn kyselyyn.
- Tampereen kaupungin luvut kattavat volyymit niistä toiminnoista, jotka eivät siirry maakunnalle. Tampereen luvut perustuvat kaupungille tehtyyn kyselyyn.
- Muut kunnat (Kangasala, Ylöjärvi, Nokia, Sastamala, Pirkkala, Lempäälä, Valkeakoski, Akaa, Hämeenkyrö, Parkano, Keuruu, Ikaalinen, Urjala) kattaa tässä volyymitiedot niistä toiminnoista, jotka eivät siirry maakunnalle: arvio perustuu Tampereen volyymitietojen perusteella tehtyyn skaalaukseen (palkkalaskelmat suhteutettu henkilöstöön ja muut luvut toimintameneihin).

# Ministeriön tavoitteet antavat maakunnalle perusteet kumppanin hyödyntämiseen

## Kumppanuudella voidaan vahvistaa maakuntauudistuksen tavoittelemia kyvykkyyksiä

<u>Näkökulma</u>	<u>Palvelukeskukselta vaadittava kyvykkyys</u>	<u>Kumppani kyvykkyyden vahvistajana</u>
 Asiakkaat	<b>Palvelujensiirto-osaaminen.</b> VM:n tavoitteet vaativat, että palvelujen käyttöönotolta nopeutta (1.1.2019 mennessä) ja kykyä laajentua yli maakuntarajojen	 Kumppanin valinnassa voidaan painottaa toimijan asiakaspohjan kattavuutta sekä valmiutta skaalautua.
 Palvelukanavat	<b>Digiosaaminen.</b> Palvelukanavien tulee vastata Valtionvarainministeriön (VM) tavoitteeseen lisätä itsepalvelukanavien osuutta asiakaspalveluprosesseissa.	 Kumppanin valinnassa voidaan painottaa toimijan kehittämiä itsepalveluja sekä palveluiden käytön helppoutta.
 Palvelut	<b>Kyvykkyys palvella erilaisia organisaatioita ja ottaa vastaan uusia organisaatioita.</b> Palveluntuotannon tulee olla skaalautuvaa ja tehokasta.	 Kumppanin valinnassa voidaan painottaa toimijan kokemusta palvelujen siirrosta sekä arvioida palveluiden kypsyyttä.
 Prosessit	<b>Toiminnankehittäminen.</b> VM:n tavoite on lisätä automaatioastetta ja robotiikan hyödyntämistä.	 Kumppanin valinnassa voidaan painottaa toimijan kyvykkyyttä kehittää prosesseja ja saavuttaa automatisoinnin hyötyjä.
 Teknologia	<b>Teknologiaosaaminen.</b> Osaaminen kehittää teknologian avulla toimintaa on yksi keskeisimmistä kyvykkyyksistä VM:n tehokkuustavoitteiden saavuttamisessa.	 Kumppanin valinnassa voidaan painottaa kykyä hyödyntää teknologiaa sekä järjestelmätoimittajariippumattomuutta.
 Organisaatio ja ohjausmalli	<b>Kyky yhteisiin ratkaisuihin.</b> VM tavoittelee ratkaisuja, joissa rakennetaan isoja ja tehokkaita kokonaisuuksia mittakaavaetujen saavuttamiseksi.	 Kumppanit tekevät omalle asiakaskunnalle yhtenäisiä ratkaisuja.
 Ihmiset ja osaaminen	<b>Osaamisen jakaminen.</b> VM tavoittelee, että parhaat käytännöt saataisiin mahdollisimman laajasti käytäntöön.	 Kumppanuudella saadaan kumppanin jo hankkima tietotaito palvelukeskuksen käyttöön.
 Omistukset ja pääoma	<b>Kyky yhteisiin ratkaisuihin.</b> Investointien käyttöaste mahdollistaa isommat investoinnit, esimerkiksi automaatiikkaan.	 Kumppani voi osallistua investointikustannusten jakamiseen ja hyödyntää investointia muissa asiakkuuksissa.
 Sijainti	<b>Yli maakuntarajojen tarjottavat palvelut.</b> Maakunnalliset palvelukeskukset tulevat toimimaan yhdessä valtakunnallisten palvelukeskusten kanssa	 Kumppanin valtakunnallinen verkosto antaa hyvän lähtökohdan Pirkanmaan alueen palvelukeskuksen kehittämiselle valtakunnallisesti merkittäväksi

# Aikatauluhahmotelma, jos edetään suositellulla skenaariolla

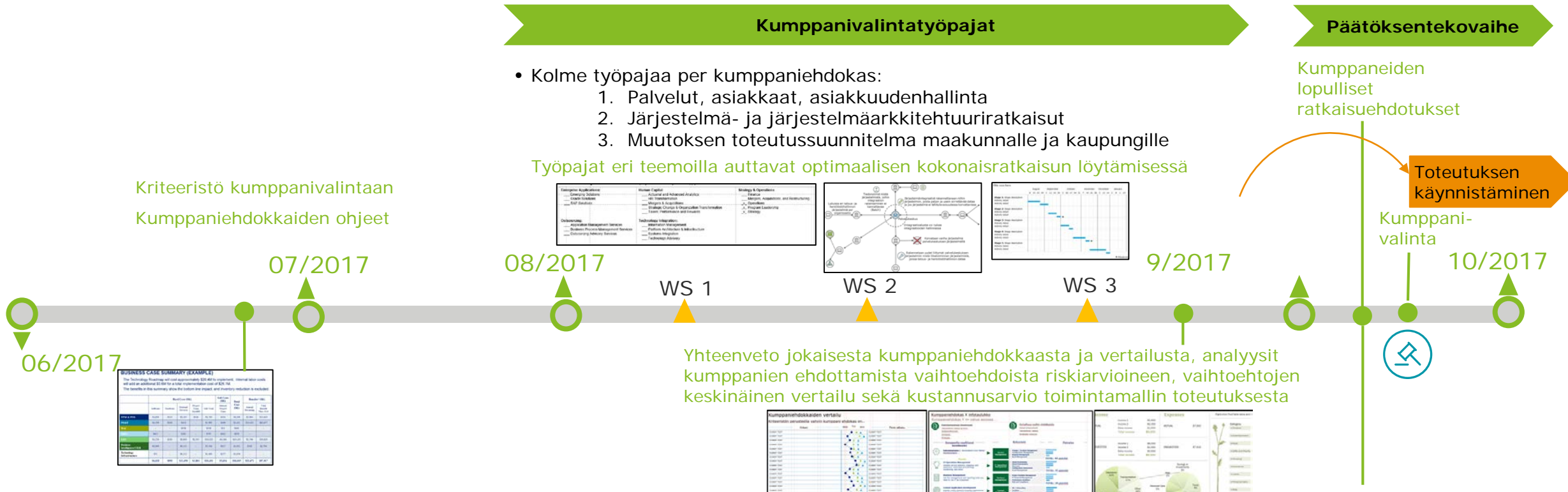
Vuonna 2017 kesä-, heinä ja elokuu kannattaa hyödyntää tehokkaasti, jotta kriittiset järjestelmäprojektit voidaan aloittaa syksyllä

Alustava hahmotelma aikataulusta:



# Taustaselvitys- ja päätöksentekovaiheen läpiviennin ehdotus

## Kumppanivalintatyön tuloksena saadaan vertailukelpoiset ehdotukset ja kustannusarviot



### Kumppanivalinnan esivalmistelut

- Valitun toimintamallin kannalta keskeisimpien ja kumppanivalintaan vaikuttavien teemojen, kriteerien ja kartoitustavan sopiminen. Valintakriteereissä huomioidaan erikseen maakunnan ja Tampereen päätöksenteko.
- Kumppaneille järjestettävä kick off ja ennakkomateriaali työpajoihin valmistautumista varten

### Kustannusten ja toteutuksen tarkentaminen

- Työpajojen välillä ja niiden päätteeksi muodostetaan yhteenveto vertailusta sekä kootaan eri vaihtoehtojen kustannus- ja riskiarvio
  - Kumppaniehdokkaiden tarjousten vertailukelpoisuuden sekä optimaalisen ratkaisun löytämiseksi Pirkanmaan maakunnan ja Tampereen näkökulmasta.
  - Päätöksenteon tueksi sekä maakunnalle että kaupungille.

Päätöksentekijöiden perehdyttäminen tarjouksiin sekä taustatyöhön

# Hankinnat ja logistiikka

# Yleistä hankinnan ja logistiikan järjestämisen tavoitetilasta

Maakunnallisten ja kunnallisten toimijoiden lisäksi toimintamallissa on huomioitava myös ylimaakunnallisen ja valtakunnallisen yhteistyön mahdollisuudet





# Hankinnan ja logistiikan skenaariot



# Skenaarioiden yksityiskohtainen tarkastelu

## Maakunta ja Tampere järjestävät hankinnan ja logistiikan erikseen oman organisaation kautta



	Vaihtoehdon kuvaus
Toimintamallin kuvaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maakunta hyödyntää olemassa olevaa yhtiötä tai perustaa uuden oman yhtiön. Käytännössä toteutuskelpoisin vaihtoehto on käyttää Tuomi Logistiikkaa pohjaratkaisuna.</li> <li>Tampereelle jää hankittavakseen muut kuin sote-materiaalit ja –palvelut. Euromääräisesti valtaosa sen hankinnoista siirtyy maakunnalle: Tuomi Logistiikan Tampereen liikevaihdosta 75% siirtyy maakunnalle. Jäljelle jää euromääräisesti pieniä hankintoja, jolloin kilpailutuksia kaupungille jää kappalemääräisesti enemmän.</li> <li>Jäljelle jääviä hankintoja varten kaupungilla voi olla oma asiantuntijayksikkö, joka kilpailuttaa ja hallitsee Tampereen kaupungin sopimuksia. Tampere voisi hyödyntää myös esimerkiksi KL-Kuntahankintoja.</li> <li>Teoriassa olisi myös mahdollista, että Tampere hyödyntäisi Tuomi Logistiikkaa pohjaratkaisuna ja maakunta järjestäisi hankinnat ja logistiikan oman yhtiön kautta. Tuomi Logistiikan hankinnoista valtaosa kuitenkin on sote-hankintoja, jolloin muutos olisi maakunnalle erittäin suuri. Tässä vaihtoehdossa myös menetettäisiin se etu, että Tuomi Logistiikka tarjoaa toimintamallipohjan, jonne voidaan muutostilanteessa koota ja ottaa sisään maakunnan toiminnot.</li> </ul>
Synergiat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menetetään synergiaetuja, kun maakunta ja Tampere tekevät hankinnat erikseen</li> </ul>
Muutoksen suuruus nykyiseen toimintamalliin verrattuna	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maakunnalle muutos on pienempi, sillä Tuomi Logistiikka jatkaa palveluntarjoajana. Tampereen vähentyvät volyymit ovat merkittäviä osassa hankintoja kuten ateriahankinnat.</li> <li>Tampereen näkökulmasta muutos on suuri. Hankintaorganisaatio jakaantuu maakuntaan siirtyvään osuuteen ja omaan organisaatioon, jonne kyvykkyydet rakennetaan.</li> </ul>
Hyvät puolet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ei tarvetta järjestää sidosyksikkörakennetta, koska kaikki osapuolet hankkivat itse tarvitsemansa materiaalit ja palvelut.</li> <li>Tuomi Logistiikka jatkaa valtaosan hankintojen ja logistiikan järjestäjänä, jolloin toiminnan jatkuvuus on hyvä</li> <li>Paikallinen elinvoimanäkökulma säilyy, kun hankinnat ja logistiikka järjestetään sisäisesti</li> </ul>
Huonot puolet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menetetään osa synergiaetuja, kun maakunta ja Tampere tekevät hankinnat ja logistiikkaratkaisut erikseen</li> <li>Osaaminen jakaantuu kahteen organisaatioon.</li> <li>Muutos voi johtaa ostohintojen ja hallintokustannusten nousuun</li> <li>Tarvitaan merkittävä järjestelmämuutos, jos toimijat eivät voi hyödyntää nykyistä Tampereen kaupungin SAP-järjestelmää.</li> </ul>
Avoimet kysymykset	

# Skenaarioiden yksityiskohtainen tarkastelu

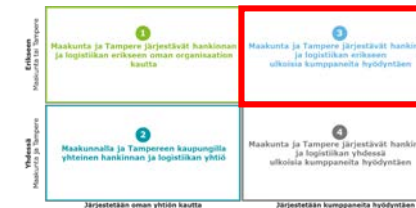
## Maakunnalla ja Tampereen kaupungilla yhteinen hankinnan ja logistiikan yhtiö



	Vaihtoehdon kuvaus
Toimintamallin kuvaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maakunta ja Tampere järjestävät hankinnan ja logistiikan joko perustaen uuden yhtiön tai hyödyntäen jo olemassa olevaa yhtiötä. Toteutuskelpoisin vaihtoehto on Tuomi Logistiikan hyödyntäminen pohjaratkaisuna.</li> <li>Järjestelmänä voidaan käyttää Tuomi Logistiikan nykyisin käyttämää SAPIa.</li> <li>Yhteisen toimijan hankintojen painotus on euromääräisesti vahvasti sote-toiminnassa.</li> <li>Tuomi Logistiikalla on osittain ERVA-alueasista palvelua. Olemassa olevaa ylimaakunnallista toimivaa rakennetta ei kannata purkaa, vaan tulisi tavoitemalli huomioiden vahvistaa mahdollisuuksien mukaan.</li> <li>Tuomi Logistiikka kyennee tarjoamaan hankintapalvelut tarvittaessa kaikille kunnille nykyisellä resurssimäärällä, jolloin yksikkökustannukset pienenevät. Logistiikassa volyymien kasvu vaatii lisäresursseja.</li> </ul>
Synergiat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteisen toimijan kautta voidaan saavuttaa merkittäviä skaalaetuja hankinnassa. Myös kuljetuksissa reittejä voidaan optimoida paremmin, kun volyymit ovat suuremmat.</li> <li>Osittain kunnan ja maakunnan tarpeet hankinnoissa poikkeavat toiminnan luonteen vuoksi. Kaikilta osin ei saavutettavissa synergiaetuja yhteistoiminnalla. Synergiat Tampereen kannalta merkittävämmät, jos mukana myös muita kuntia ja/tai maakuntia.</li> </ul>
Muutoksen suuruus nykyiseen toimintamalliin verrattuna	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muutos on pieni Tampereelle, sillä se käyttää nykyisinkin Tuomi Logistiikkaa hankinnoissa ja logistiikassa.</li> <li>Maakunnan osalta muutos myös kohtuullisen pieni. Valtaosa toiminnasta jo Tuomi Logistiikan hallussa.</li> </ul>
Hyvät puolet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Käytännön prosessit, asiakaskunta ja toimitusketju ovat jo olemassa</li> <li>Maakuntauudistuksen yhteydessä tapahtuu paljon muitakin muutoksia, joten on järkevää, että hyödynnetään jo olemassa olevaa, toimivaa ratkaisua. Kokemukset Tuomi Logistiikasta myönteisiä ja tehty kehitys kannattaa hyödyntää.</li> <li>Henkilöstöä koskevat muutokset vähäisiä, kartutettu osaaminen voidaan hyödyntää.</li> <li>Uutta järjestelmää ei tarvitse implementoida, vaan voidaan edelleen käyttää nykyistä SAP:ia</li> <li>Yhteisen yhtiön hyödyntäminen voidaan laajentaa muille kunnille (olettaen että sidosyksikköasema toteutuu), jolloin voidaan hyödyntää laajemmin skaalaetuja</li> <li>Paikallinen elinvoimanäkökulma säilyy, kun hankinnat ja logistiikka järjestetään oman yhtiön kautta</li> </ul>
Huonot puolet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hinnoittelumallin ja investointien rahoittamisen mallin tulee huomioida erilaiset asiakastarpeet. Esimerkiksi maakunnalla on tarve varastoinnille, kun taas kunnilla ei ole tarvetta, eikä siten ole myöskään halua investoida.</li> </ul>
Avoimet kysymykset	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voidaanko hinnoittelu- ja ohjausmallissa huomioida riittävästi erilaisten toimijoiden tarpeet?</li> <li>Kuinka omistussuhteet järjestetään? Jotta muut kunnat voivat saavuttaa hankintayksikön aseman, niiden on kyettävä osoittamaan, että niillä on päätäntävaltaa sidosyksikköön. Riittävän päätäntävallan osoittaminen on tapauskohtaista.</li> <li>Löytyykö muista maakunnista (ERVA-alue) kiinnostusta hyödyntää Pirkanmaan yhtiön palveluita?</li> <li>Voiko järjestelmäsopimusta laajentaa, jos omistussuhteet muuttuvat?</li> </ul>

# Skenaarioiden yksityiskohtainen tarkastelu

## Maakunta ja Tampere järjestävät hankinnat ja logistiikan erikseen ulkoisia kumppaneita hyödyntäen



	Vaihtoehdon kuvaus
Toimintamallin kuvaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maakunta ja Tampereen kaupunki järjestävät hankinnan ja logistiikan omilla tahoillaan hyödyntäen sekä omia sisäisiä kyvykkyyksiään että ulkoisia kumppaneita.</li> <li>Tuomi Logistiikka viedään vapaille markkinoille ja voi toimia yhtenä palveluntarjoajana muiden rinnalla.</li> <li>Maakunta ja Tampere voivat käyttää hankintojen osalta muina ulkoisina kumppaneinaan esimerkiksi Hanselia (maakunta) ja KL-Kuntahankintoja (kunta) Hankintojen ulkoistamisessa tarvikehankinnat ovat ulkoistettavissa, kun taas palveluhankinnoissa ulkoistus on hankalampi toteuttaa. Erillisissä palveluhankinnoissa voidaan hyödyntää yksityisiä toimijoita tapauskohtaisesti. Suomessa laajamittaisesta julkishallinnon tarvikehankintojen ja varastoinnin ulkoistuksesta ei ole kokemuksia. Logistiikan osalta on laajemmat ulkoistusvaihtoehdot ja mahdollisuus hyödyntää markkinoilla toimivia logistiikka- ja varastointiyhtiöitä.</li> <li>Ulkoisten kumppanien hyödyntäminen erikseen edellyttää omaa sisäistä hankintaosaamista molemmissa organisaatioissa.</li> </ul>
Synergiat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ei synergioita maakunnan ja Tampereen kesken, kun toimijat järjestävät palvelut erikseen</li> <li>Mahdollisia synergioita kumppanijärjestelyiden sisällä.</li> </ul>
Muutoksen suuruus nykyiseen toimintamalliin verrattuna	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muutos on mittava sekä toimintamallin että henkilöstön näkökulmasta</li> <li>Maakunnassa todennäköisesti tarve omalle järjestelmälle.</li> </ul>
Hyvät puolet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ulkoistaminen joustaa toimintamallina hyvin toimintaympäristön muutoksiin (olettaen, että huomioitu sopimusmallissa)</li> <li>Oman organisaation ja henkilöstön tarve rajallinen</li> <li>Kilpailuasetelma toimittajien kesken olemassa. Kilpailuttamisen kautta voidaan ajatella saatavan säästöjä</li> <li>Jos Tuomi Logistiikka viedään vapaille markkinoille, sillä mahdollisuus laajentaa toimintaa myös muille markkina-alueille</li> </ul>
Huonot puolet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ulkoistus / kumppanimallien rakentaminen haastava kokonaisuus molemmille organisaatioille.</li> <li>Muutos on suuri, jolloin on riski, että toiminta ei jatku keskeytyksettä</li> <li>Kilpailuasetelman aito hyödyntäminen voi olla haastavaa laajoissa kokonaisuuksissa.</li> <li>Menetetään tehty kehitystyö ja mahdollisesti myös saavutettu osaaminen. Esimerkiksi nykyisen toimijan asiakas- ja paikallistuntemus sekä ERVA-alueyhteistyö.</li> <li>Maakunnan ja kaupungin hankinta- ja logistiikkaresurssien käyttöä ei optimoida.</li> <li>Menetetään volyyymi- ja prosessietuja, mikä nostaa kustannuksia</li> <li>Järjestelmämuutos on työläs ja vaatinee esivalmisteluja arviolta 8-12 kuukautta. Tämän ei uskota ehtivän vuoden 2019 alkuun.</li> <li>Paikallisen elinvoiman näkökulma ei välttämättä ohjaavana.</li> </ul>
Avoimet kysymykset	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potentiaalisten kumppaneiden määrä ja toimituskyky?</li> <li>Tuomi Logistiikan kohtalo? Voisiko mieluummin Tuomi Logistiikka toteuttaa ulkoistuksen ja arvioida, mitä toteutetaan itse vs. hankitaan ulkoa?</li> <li>Onko näin mittava muutos realistinen tässä aikataulussa?</li> </ul>

# Skenaarioiden yksityiskohtainen tarkastelu

## Järjestetään hankinta ja logistiikka yhdessä hyödyntäen ulkoisia kumppaneita



	Vaihtoehdon kuvaus
Toimintamallin kuvaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maakunta ja Tampereen kaupunki järjestävät hankinnan ja logistiikan yhdessä hyödyntäen sekä omia sisäisiä kyvykkyyksiään että ulkoisia kumppaneita.</li> <li>Tässä skenaariossa Tuomi Logistiikka viedään vapaille markkinoille ja se toimii yhtenä palveluntarjoajana.</li> <li>Maakunta ja Tampere valitsevat toimijan/toimijat, joilta ne hankkivat materiaalit ja palvelut. Maakunta ja Tampere voisivat käyttää muina kumppaneinaan esimerkiksi KL-Kuntahankintoja (kunta), Hanselia (maakunta) ja markkinoilla toimivia logistiikka- ja varastointiyhtiöitä. Hankintojen ulkoistamisessa tarvikkehankinnat ovat ulkoistettavissa, kun taas palveluhankinnoissa ulkoistus on hankalampi toteuttaa muuten kuin yksittäisissä tapauksissa. Suomessa vastaavasta laajamittaisesta varastoinnin ja logistiikan ulkoistuksesta ei kuitenkaan ole kokemuksia.</li> <li>Yhteinen kumppanien hallinta vaatii yhteistä ohjausrakennetta. Lisää koordinoitavuutta, mutta mahdollistaa osin resurssien ja vastuiden jakamista.</li> </ul>
Synergiat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteisessä toimintamallissa mahdollista saavuttaa synergiaetuja sekä maakunnan ja kaupungin välillä että mahdollisesti kumppanijärjestelyiden sisällä.</li> </ul>
Muutoksen suuruus nykyiseen toimintamalliin verrattuna	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muutos on mittava sekä toimintamallin että henkilöstön näkökulmasta</li> </ul>
Hyvät puolet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ulkoistaminen joustaa toimintamallina hyvin toimintaympäristön muutoksiin (olettaen, että huomioitu sopimusmallissa)</li> <li>Oman organisaation ja henkilöstön tarve rajallinen</li> <li>Kilpailuasetelma toimittajien kesken olemassa. Kilpailuttamisen kautta voidaan ajatella saatavan säästöjä</li> <li>Jos Tuomi Logistiikka viedään vapaille markkinoille, sillä mahdollisuus laajentaa toimintaa myös muille markkina-alueille</li> <li>Yhteinen kumppanisuhde tuo neuvotteluvoimaa</li> <li>Mahdollisuus hyödyntää yhteisiä resursseja.</li> </ul>
Huonot puolet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ulkoistus / kumppanimallien rakentaminen haastavaa ja erittäin iso kokonaisuus.</li> <li>Muutos on suuri, jolloin on riski, että toiminta ei jatku keskeytyksettä</li> <li>Sopimushallinta on haastavaa, kun sopijaosapuolia ja kumppaneita on useita. Saadaanko malleissa huomioitua sekä toimijoiden yhteiset että erilliset tarpeet.</li> <li>Kilpailuasetelman aito hyödyntäminen voi olla haastavaa näin laajassa kokonaisuudessa.</li> <li>Menetetään tehty kehitystyö ja mahdollisesti myös saavutettu osaaminen. Esimerkiksi nykyisen toimijan asiakas- ja paikallistuntemus sekä ERVA-alueyhteistyö.</li> <li>Paikallisen elinvoiman näkökulma ei välttämättä ohjaavana.</li> </ul>
Avoimet kysymykset	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potentiaalisten kumppaneiden määrä ja toimituskyky?</li> <li>Tuomi Logistiikan kohtalo? Voisiko mieluummin Tuomi Logistiikka toteuttaa ulkoistuksen ja arvioida, mitä toteutetaan itse vs. hankitaan ulkoa?</li> <li>Onko näin mittava muutos realistinen tässä aikataulussa?</li> </ul>

# Tavoitetilaskenaarioiden toimintamallien vertailukriteerit

Kriteeri	Selitys
<b>Hankintaosaaminen</b>	Mitä keskitetympää toiminta on, sitä vähemmän tarvitaan osaajia suhteessa toiminnan kokoon, sillä resursseja voidaan käyttää tehokkaammin. Tässä tapauksessa osaamisen oletetaan olevan parempaa, kun toiminnot tehdään yhdessä. Ulkoisilla toimijoilla arvioidaan olevan huonompi tietämys Pirkanmaan ja Tampereen tarpeista.
<b>Ostovoima ja neuvotteluasema</b>	Kun maakunta ja kunnat tekevät hankinnan ja logistiikan yhdessä, sitä parempi ostovoima heillä on sopimusneuvottelussa, jolloin yksikköhinnat voidaan saada alemmas. Toisaalta ostovoimaa voidaan saada myös kumppanijärjestelyjen kautta.
<b>Synergiaedut (skaalaedut &amp; muut kustannussäästöt)</b>	Kun maakunta ja kunnat tekevät hankinnan ja logistiikan järjestämisen yhdessä, sitä merkittävämpiä volyymietuja ne voivat saada. Samaa pätee myös ylimaakunnalliseen yhteistyöhän, esimerkiksi ERVA-alueen kanssa.
<b>Ostohinnat ja kilpailun säilyminen</b>	Kun vaihtoehtoisia palveluntarjoajia on paljon, kilpailu pysyy yllä ja ostohinnat pysyvät kohtuullisina. Yhteisen sisäisen yhtiön tapauksessa, ostohinnat pysyvät toisaalta alhaisina, kun halukkaita toimittajia on paljon. Toisaalta on riskinä, että sisäisen yhtiön toiminta ei ole kaikilta osin kilpailukykyistä.
<b>Sopimusten käyttöaste</b>	Keskittämisen edut eivät realisoitu yhtä suurina ja samanaikaisesti kaikille yksiköille, esimerkiksi suurissa hankinnoissa pienten toimijoiden tarpeita ei voida huomioida samalla tavalla. Tämä saattaa aikaansaada organisaation sisällä vastarintaa keskitettyä mallia kohtaan, ja sopimusten käyttöaste voi jäädä alhaiseksi.
<b>Toimitusketjun optimointi (kuljetusreitit)</b>	Mitä suuremmalle alueelle sama yhtiö hoitaa logistiikkaa, sitä tehokkaammin kuljetusreitit voidaan optimoida, jolloin kuljetusten yksikköhinnat laskevat.
<b>Varastonkierto</b>	Mitä keskitetympää hankinta ja logistiikka on, sitä paremmin voidaan optimoida varastomäärät ja varastonkierto on lyhempi. Myös epäkurantin materiaalin määrä vähenee, kun varastointia voidaan konsolidoida. Varastointitarve painottuu tässä tapauksessa maakunnalle.
<b>Prosessien tehokkuus (päällekkäisen työn määrä)</b>	Mitä keskitetympää toiminta on, sitä paremmin voidaan minimoida päällekkäinen työ.
<b>Tietojärjestelmien integroitavuus ja tiedonkulku</b>	Erikseen toimiessa tietojärjestelmät vaativat muutoksia, mikä vie paljon aikaa ja resursseja.
<b>Vaikutus alueen elinvoimaan ja työllisyyteen</b>	Mikäli maakunta ja Tampere järjestävät hankinnan ja logistiikan sisäisesti, se ylläpitää alueen elinvoimaa ja työllisyyttä. Ulkoistaminen voi johtaa hankinnan siirtymistä muulle alueelle.

# Skenaarioiden toimintamallit vertailussa

Kriteeri	Maakunta ja Tampere järjestävät hankinnan ja logistiikan erikseen oman organisaation kautta	Maakunnalla ja Tampereen kaupungilla yhteinen hankinnan ja logistiikan yhtiö	Maakunta ja Tampere järjestävät hankinnat ja logistiikan erikseen ulkoisia kumppaneita hyödyntäen	Järjestetään hankinta ja logistiikka yhdessä hyödyntäen ulkoisia kumppaneita
<b>Hankintaosaaminen</b>	Hajautettuna osajia tarvitaan enemmän suhteessa toiminnan kokoon.	Mitä keskitetympää toiminta on, sitä vähemmän tarvitaan osajia suhteessa toiminnan kokoon	Hajautettuna osajia tarvitaan enemmän suhteessa toiminnan kokoon.	Vaikka maakunta ja Tampere toimisivatkin yhdessä, ulkoisia kumppaneita saattaa olla useita, jolloin hankintaosaajia tarvitaan suhteessa enemmän. Lisäksi ulkoisilla toimijoilla arvioidaan olevan heikompi tietämys Pirkanmaan ja Tampereen tarpeista.
<b>Ostovoima ja neuvotteluasema</b>	Erikseen järjestäminen pienentää hankintayksiköitä, jolloin neuvotteluasema huononee	Kun maakunta ja kunnat tekevät hankinnan ja logistiikan yhdessä, sitä parempi ostovoima heillä on sopimusneuvottelussa	Erikseen järjestäminen pienentää hankintayksiköitä, jolloin neuvotteluasema huononee.	Parempi ostovoima yhteisissä sopimusneuvottelussa. Ei välttämättä ulkoisia toimijoita ja aitoa kilpailua suurissa kokonaisuuksissa.
<b>Synergiaedut (skaalaedut &amp; muut kustannussäästöt)</b>	Pienenä toimijana volyymit ovat pieniä, jolloin menetetään skaalaetuja.	Mitä suurempi on hankintayksikkö, sitä suuremmat synergiaedut voidaan saada.	Pienenä toimijana volyymit ovat pieniä, jolloin menetetään skaalaetuja.	Mitä suurempi on hankintayksikkö, sitä suuremmat synergiaedut voidaan saada.
<b>Ostohinnat ja kilpailun säilyminen</b>	Pienellä toimijalla ostohinnat ovat korkeampia, koska skaalaetuja ei saada	Suurena toimijana ostohinnat voidaan saada alas. Toisaalta saman toimijan hyödyntäminen hankinnassa saattaa pienentää intressejä jatkuviin kilpailutuksiin.	Pienellä toimijalla ostohinnat ovat korkeampia, koska skaalaetuja ei saada	Suurena toimijana ostohinnatkin voidaan saada alemmas. Lisäksi ulkoiset kumppanit joutuvat jatkuvasti osoittamaan edullisuutensa, jolloin hinnat pysyvät alhaalla.
<b>Sopimusten käyttöaste</b>	Pienemmät toimijat tekevät hankintasopimuksia, jolloin ne voivat vaikuttaa niihin itse paremmin	Suurissa hankinnoissa pienten toimijoiden tarpeita ei voida huomioida samalla tavalla, mikä saattaa aikaansaada organisaation sisällä vastarintaa keskitettyä mallia kohtaan	Pienemmät toimijat tekevät hankintasopimuksia, jolloin ne voivat vaikuttaa niihin itse paremmin	Suurissa hankinnoissa pienten toimijoiden tarpeita ei voida huomioida samalla tavalla, mikä saattaa aikaansaada organisaation sisällä vastarintaa keskitettyä mallia kohtaan
<b>Toimitusketjun optimointi (kuljetusreitit)</b>	Pienten alueiden kuljetusreittejä ei voi optimoida yhtä hyvin	Mitä suuremmalle alueelle sama yhtiö hoitaa logistiikkaa, sitä tehokkaammin kuljetusreitit voidaan optimoida	Pienten alueiden kuljetusreittejä ei voi optimoida yhtä hyvin	Logistiikan järjestäminen voi jakaantua usealle yhtiölle, jolloin kuljetusreiteissä ei saavuteta skaalaetuja.
<b>Varastonkierto</b>	Hajautetussa mallissa kunnilla on omat varastonsa, jolloin varastonkierron optimointi on rajallisempaa.	Mitä keskitetympää hankinta ja logistiikka on, sitä paremmin voidaan optimoida varastomäärät ja varastonkierto on lyhempi	Hajautetussa mallissa kunnilla on omat varastonsa, jolloin varastonkierron optimointi on rajallisempaa.	Mitä keskitetympää hankinta ja logistiikka on, sitä paremmin voidaan optimoida varastomäärät ja varastonkierto on lyhempi. Voi hajaantua usealle toimijalle, jolloin varaston optimointi on rajallista.
<b>Prosessien tehokkuus (päälekkäisen työn määrä)</b>	Hajautetussa mallissa on paljon päällekkäistä työtä	Keskitetyssä mallissa vältetään päällekkäiseltä työltä	Hajautetussa mallissa on paljon päällekkäistä työtä	Voi hajaantua usealle toimijalle, jolloin syntyy päällekkäistä työtä.
<b>Tietojärjestelmien integroitavuus ja tiedonkulku</b>	Vaaditut integraatiomuutokset ovat suuremmat, kun toimijoita on useita	Tietojärjestelmämuutokset ovat pienimmät tässä mallissa (riippuu valitusta järjestelmästä)	Vaaditut integraatiomuutokset ovat suuremmat, kun toimijoita on useita	Riippuvuus ulkoistuskumppaneiden järjestelmistä. Todennäköisesti useita integraatiokysymyksiä.
<b>Vaikutus alueen elinvoimaan ja työllisyyteen</b>	Oma yhtiö edistää alueen elinvoimaa ja työllisyyttä	Oma yhtiö edistää alueen elinvoimaa ja työllisyyttä	Ulkoiden kumppanin hyödyntäminen voi heikentää alueen elinvoimaa, mikäli kumppani sijaitsee muualla	Ulkoiden kumppanin hyödyntäminen voi heikentää alueen elinvoimaa, mikäli kumppani sijaitsee muualla

# Yhteenveto: Skenaarioiden toimintamallit vertailussa

Arviointikriteerien perusteella yhteinen hankinta- ja logistiikkayhtiö on maakunnalle ja Tampereelle on paras vaihtoehto

**Erikseen**  
Maakunta tai Tampere

Kriteeri	Arvio
Hankintaosaaminen	●
Ostovoima ja neuvotteluasema	●
Synergiaedut (skaalaedut & muut kustannussäästöt)	●
Ostohinnat ja kilpailun säilyminen	●
Sopimusten käyttöaste	●
Toimitusketjun optimointi (kuljetusreitit)	●
Varastonkierto	●
Prosessien tehokkuus (päällekkäisen työn määrä)	●
Tietojärjestelmien integroitavuus ja tiedonkulku	●
Vaikutus alueen elinvoimaan ja työllisyyteen	●

Kriteeri	Arvio
Hankintaosaaminen	●
Ostovoima ja neuvotteluasema	●
Synergiaedut (skaalaedut & muut kustannussäästöt)	●
Ostohinnat ja kilpailun säilyminen	●
Sopimusten käyttöaste	●
Toimitusketjun optimointi (kuljetusreitit)	●
Varastonkierto	●
Prosessien tehokkuus (päällekkäisen työn määrä)	●
Tietojärjestelmien integroitavuus ja tiedonkulku	●
Vaikutus alueen elinvoimaan ja työllisyyteen	●

**Yhdessä**  
Maakunta ja Tampere

Kriteeri	Arvio
Hankintaosaaminen	●
Ostovoima ja neuvotteluasema	●
Synergiaedut (skaalaedut & muut kustannussäästöt)	●
Ostohinnat ja kilpailun säilyminen	●
Sopimusten käyttöaste	●
Toimitusketjun optimointi (kuljetusreitit)	●
Varastonkierto	●
Prosessien tehokkuus (päällekkäisen työn määrä)	●
Tietojärjestelmien integroitavuus ja tiedonkulku	●
Vaikutus alueen elinvoimaan ja työllisyyteen	●

Kriteeri	Arvio
Hankintaosaaminen	●
Ostovoima ja neuvotteluasema	●
Synergiaedut (skaalaedut & muut kustannussäästöt)	●
Ostohinnat ja kilpailun säilyminen	●
Sopimusten käyttöaste	●
Toimitusketjun optimointi (kuljetusreitit)	●
Varastonkierto	●
Prosessien tehokkuus (päällekkäisen työn määrä)	●
Tietojärjestelmien integroitavuus ja tiedonkulku	●
Vaikutus alueen elinvoimaan ja työllisyyteen	●

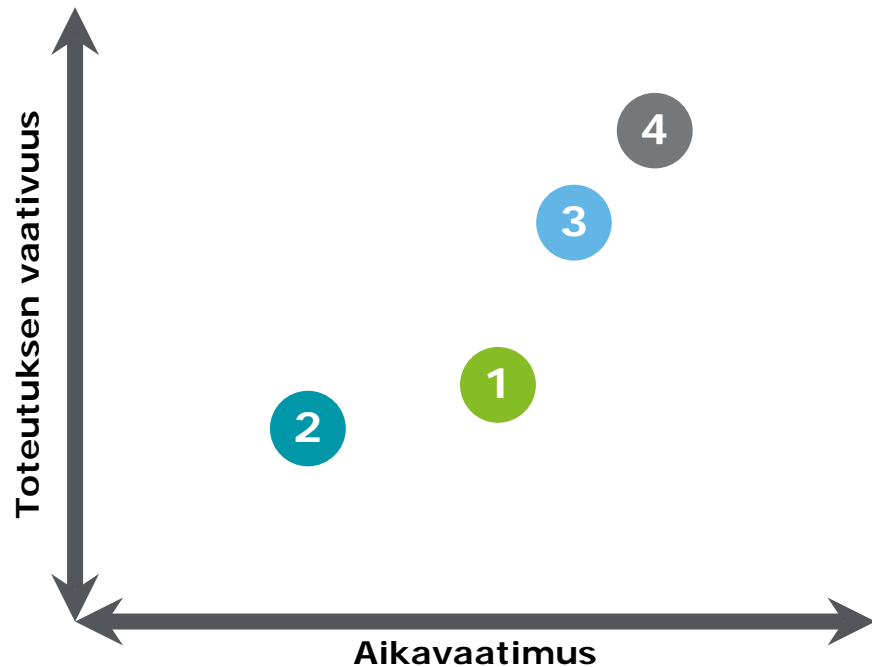
**Järjestetään oman yhtiön kautta**

**Järjestetään kumppaneita hyödyntäen**





# Skenaarioiden toteutettavuuden (vaativuuden ja aikavaatimuksen) arviointi



Maakunta ja Tampere järjestävät hankinnan ja logistiikan erikseen oman organisaation kautta:

1

- Koska maakunta ja Tampere järjestävät hankinnan ja logistiikan erikseen, toimintamalliin ja järjestelmään tarvitaan muutoksia. Järjestelmämuutoksille vuosi 2019 tulee todennäköisesti liian pian.
- Omistajuuksiin ja organisoitumiseen tulee muutoksia, sillä Tuomi Logistiikka todennäköisesti siirtyisi maakunnan omistukseen. Tampereen kaupungin tulisi järjestää oma asiantuntijaorganisaationsa.

Maakunnalla ja Tampereen kaupungilla yhteinen hankinnan ja logistiikan yhtiö:

2

- Toimintamalli on helpoin ja nopein toteuttaa, sillä se vaatii vain vähän muutoksia palveluissa tai rakenteissa, kun hyödynnetään olemassa olevaa yhtiötä
- Maakunnan osalta tulee toiminnan laajentumista ja integrointitarpeita

Järjestetään hankinta ja logistiikka hyödyntäen ulkoisia kumppaneita maakunta ja Tampere erillään toisistaan:

3

- Toimintamallina iso ja aikaavievä muutos.
- Edellyttää nykyisten yhteistyömallien purkamista ja uusien kumppaneiden kilpailuttamista.
- Järjestelmämuutokset vievät aikaa, ja on todennäköisestä, että vuosi 2019 tulee liian pian.

Järjestetään hankinta ja logistiikka yhdessä hyödyntäen ulkoisia kumppaneita:

4

- Toimintamallina iso ja aikaavievä muutos
- Maakunnalla ja Tampereella on yhteinen kumppani- / ulkoistusmalli hankinta- ja logistiikkapalveluihin. Uuden mallin ja yhteistyön rakentaminen vaatii koordinoitua ja aikaa.

# Hankinta- ja logistiikkapalvelut

## Hankintapalvelut

- Yhteishankinta
- Erillishankinnat
- Asiantuntijapalvelut
- Hankintalakimiespalvelut
- Pienhankinnat
- Ostamispalvelut

## Kuljetuspalvelut

- Sisäiset kuljetukset ja postitoiminnot / lähetit\*
- Ulkoiset kuljetukset\*
- Kotijakelu
- Asiantuntijapalvelut

## Henkilöliikennepalvelut

- Palveluliikenne
- Potilaskuljetukset (Paari- ja pyörätuolikuljetukset)
- Yksilökuljetukset (VPL, SHL, veteraanit)
- Ryhmäkuljetukset (esim. erityislasten koulukuljetukset, kehitysvammaisten työ- ja päivätoimintamatkat sekä vanhusten päiväkeskuskuljetukset)
- Asiantuntijapalvelut

## Materiaalipalvelut

- Ostari (tarviketilaukset)
- Kätsy-hyllytyspalvelu
- Leikkaussalilogistiikka
- Varastointipalvelut (ml. varmuusvarastointi)
- Terminaalipalvelut
- Asiantuntijapalvelut

- Tuomi Logistiikka on jakanut palvelunsa neljään kategoriaan: hankinta-, kuljetus-, henkilöliikenne- ja materiaalipalvelut
- Tämä selvitys tarkastelee yleisellä tasolla kaikkia näitä palveluja
- Henkilökuljetukset –alatyöryhmä on tehnyt tarkempaa arviointia henkilöliikennepalveluiden vaihtoehtoisista järjestämistavoista väliraportissaan (23.2.2017). Tämä raportti ei ota kantaa Kelan ja Tuomi Logistiikan väliseen vertailuun henkilökuljetuspalveluissa.

### \* Sisäiset kuljetukset ja postitoiminnot / lähetit

- Apteekkilähetys
- Jätekuljetus
- Lääkintälaittekuljetus
- Pyykkikuljetus
- Ruokakuljetus
- Varastokuljetus
- Välinehuoltokuljetus
- Postikuljetus
- Frankeeraus
- Postin lajittelu
- Erikoiskuljetus (erilliskuljettaminen)

### \* Ulkoiset kuljetukset

- Reittikuljetukset
- Yksikköhintaist
- Erikoiskuljetukset

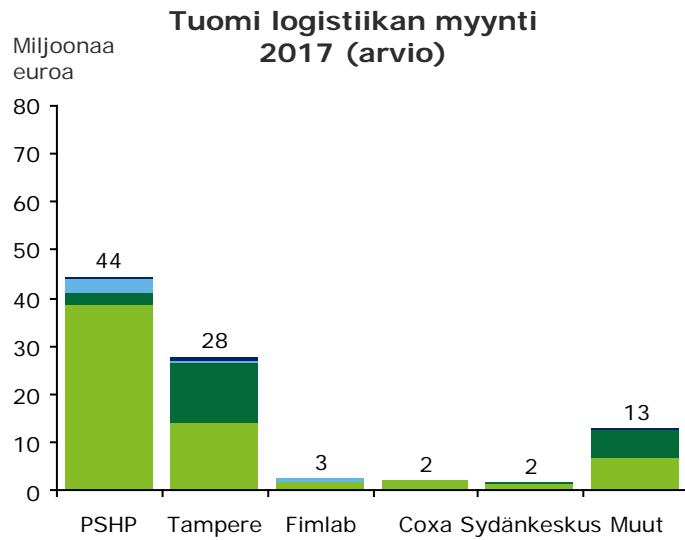
# Arvioita Tuomi Logistiikan volyymeista maakuntaudistuksen myötä

Maakuntaudistuksen myötä suuri osa Tuomi Logistiikan euromääräisestä myynnistä Tampereelle siirtyy maakunnalle.

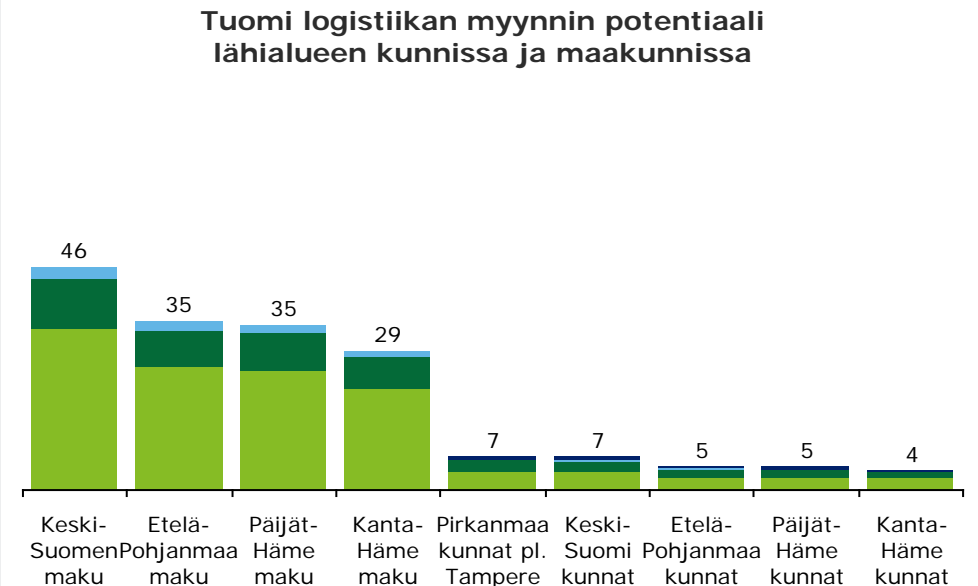
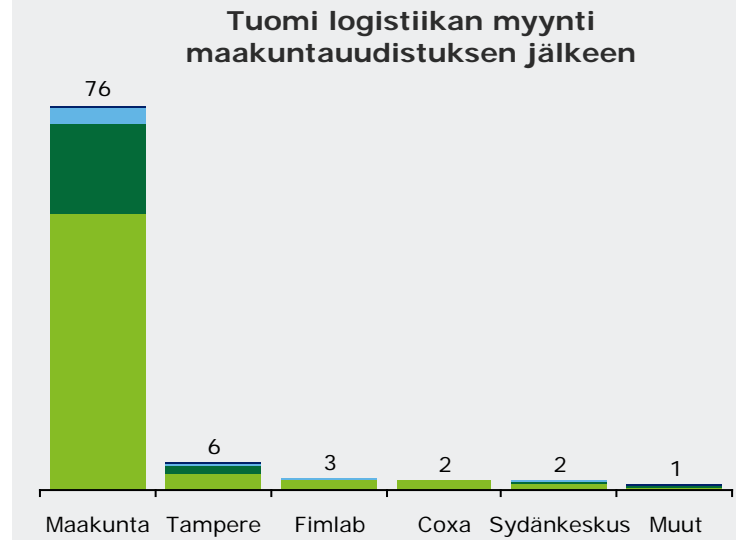
- Tuomi Logistiikan myynnin arvioidaan olevan 90 miljoonaa euroa vuonna 2017. Muiden lähialueen kuntien ja maakuntien potentiaali on arviolta yhteensä noin 173 miljoonaa euroa (kuvaaja oikealla).
- Nykyisin Tampere ostaa Tuomen kautta noin 28 miljoonan euron edestä ja itse ostamana noin 48 miljoonan euron edestä vuosittain. Nämä itse ostetut ovat pääosin muuta kuin sotea. On kuitenkin huomioitava, että läheskään kaikki maakunnalle siirtyvät hankinnat eivät ole sote-sidonnaisia.

HUOM. Luvut ovat arvioita ja siten suuntaa-antavia.

## NYKYTILANNE



## TAVOITETILAN SKENAARIOT (perustuen Tuomi Logistiikan volyymeihin)



Lähde: Tuomi Logistiikka, *Soten vaikutus Tuomen liikevaihtoon.pdf*.

# Vaikutuksia Tampereelle, mikäli yhteistyö ei toteudu

## Tampere menettää paljon keskittämisen etuja, mikäli se ei tee yhteistyötä maakunnan kanssa

- Mikäli maakunta ja Tampere eivät tee yhteistyötä, palataan tekemään "päällekkäisiä" hankintoja, jolloin hankintojen toteutukseen käytettävien resurssien kustannusten osuus kasvaa.
- Kun soten osuus kuljetuksista siirtyy maakunnalle, Tampereen kuljetusmäärien arvioidaan vähenevän 60 %. Lisäksi materiaalipalveluiden (ostot varastolta) käytön arvioidaan vähenevän 80 %. Tällöin kuljetettavien tuotteiden keskiarvoinen arvo pienenee ja logististen kulujen suhteellinen osuus kasvaa.
- Mahdollisuus toimitusreittien ja henkilökuljetusten yhdistelyyn ja optimointiin heikkenee, kun sote-sidonnaiset kuljetukset siirtyvät maakunnalle. Tämä johtaa kiinteiden kulujen kasvuun suhteessa palvelun arvoon.
- Hankinta- ja ostamistieto sekä ostamisen kytkeminen talouden prosesseihin hajautuu (mm. automaattien laskujen täsmäytys). Tiedolla johtamisen ja ostamisen työkalujen uudelleen rakentaminen tuottaa merkittäviä kustannuksia tai vaihtoehtoisesti rakentamatta jättäminen kasvattaa merkittävästi prosessikustannuksia ja hajauttaa hankintojen johtamiseen tarvittavan tiedon.
- Hajautuminen johtaa neuvotteluaseman heikkenemiseen, jolloin kyky vaikuttaa markkinoihin pienenee.

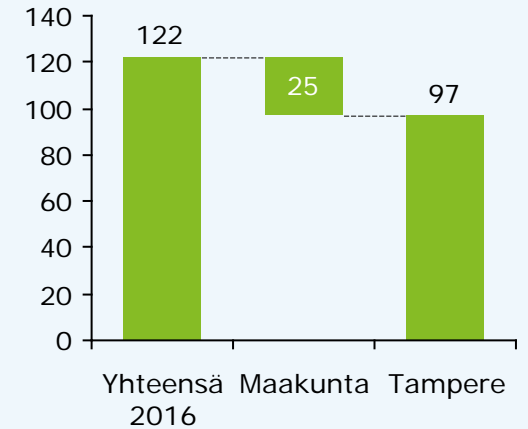
### Tuomi Logistiikan arvion mukaan keskittäminen tuo/on tuonut mm. seuraavia hyötyjä omistajilleen:

- Hankintavolyymien yhdistäminen: esimerkkinä elintarvikkeiden yhteishankinta, jossa on saavutettu arvioilta 1,5 m€ säästö vuodessa
- Prosesseja yhdistelemällä saavutetaan varastoinnin kustannussäästöä uusissa tiloissa tilavuokrien muodossa (0,4 m€)
- Tuotantoprosessien tuottavuuden kasvu (1,0 m€)
- Tuotantoprosesseja tukevien järjestelmien kehittyminen mm. yhden tilausjärjestelmän kehitys ja sen tuottama hyöty (kasvaa käyttöönoton laajentuessa ja arvioitu vuosittainen säästö 5. käyttövuonna 1,0 m€ vuodessa)

Lähde: Tuomi Logistiikka, 11.5.2017.

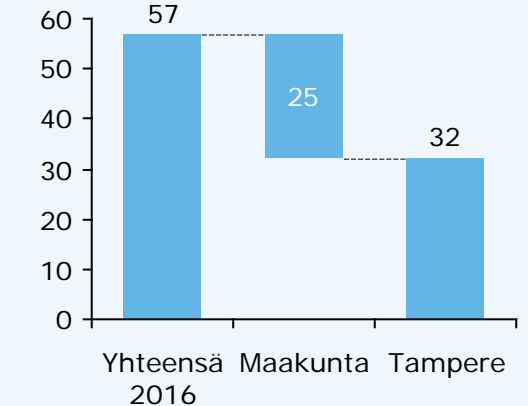
### ERILLIS-HANKINNAT

- Vuonna 2016 Tuomi Logistiikka teki Tampereelle 122 erillishankintaa, joista maakunnalle siirtyviksi luettavia on 25 kpl. Tällöin Tampereen itse hoidettavaksi jäisi 80 % erillishankinnoista, mikäli se ei tekisi yhteistyötä Tuomi Logistiikan kanssa.



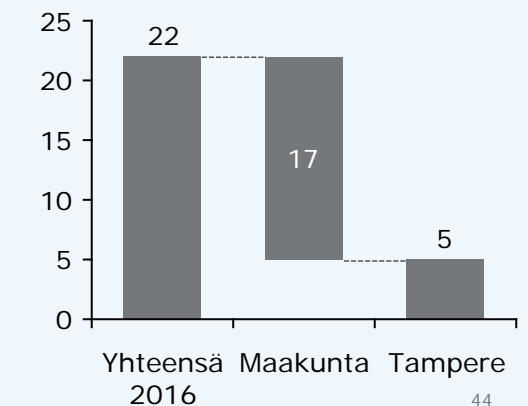
### YHTEIS-HANKINNAT

- Vuonna 2016 Tuomi Logistiikka teki 57 yhteishankintaa, joista Tampereelle jäisi käyttöön yli puolet eli 32 yhteishankintasopimusta.



### ASIAN-TUNTIJAT

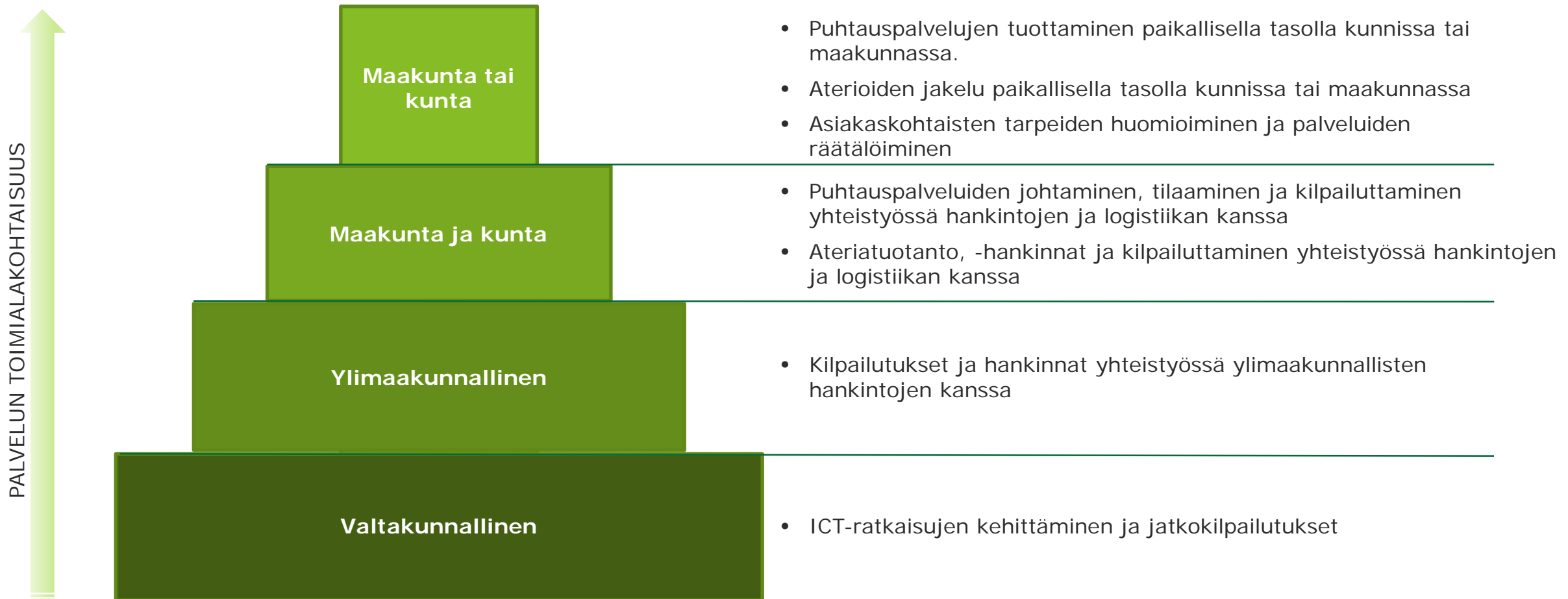
- Vuonna 2016 Tuomi Logistiikan hankintaryhmässä oli 20 asiantuntijaa ja 2 lakimiestä.
- Henkilötyömääriä ei ole määritelty asiakkaittain, mutta arvioilta Tampereen osuus maakuntauudistuksen jälkeen on n. 5-6 htv



# Ateria- ja puhtaushuolto

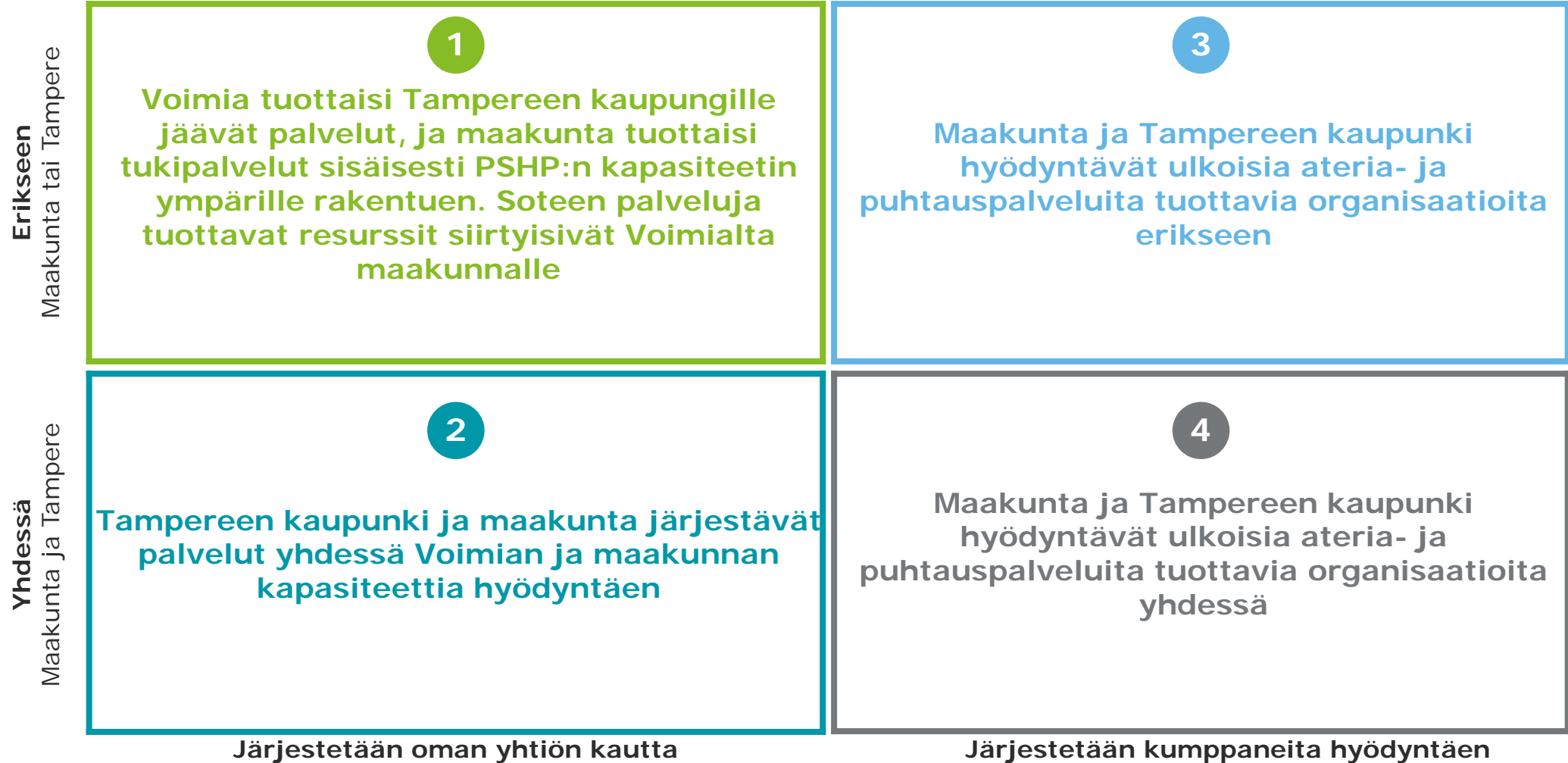
# Yleistä ateria- ja puhtauspalveluiden järjestämisen tavoitetilasta

## Ateria-, puhtaus- ja laitoshuoltoa johdetaan yhtenä kokonaisuutena



# Ateria- ja puhtauspalveluiden skenaariot

Skenaariot ovat vaihtoehtojen ääripäitä, ja sopiva toimintamalli voi löytyä myös niiden väliltä. Esimerkiksi kumppanuusverkostoa voidaan hyödyntää kaikissa vaihtoehdoissa.



# Skenaarioiden yksityiskohtainen tarkastelu

## Maakunta ja Tampere järjestävät ateria- ja puhtauspalvelut erikseen omien organisaatioiden kautta

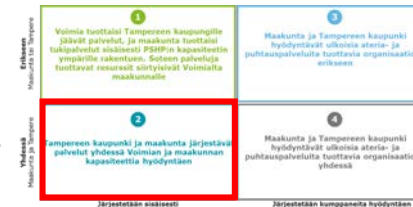


	Vaihtoehdon kuvaus
Toimintamallin kuvaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voimia tuottaisi Tampereen kaupungille jäävät palvelut, ja maakunta tuottaisi tukipalvelut sisäisesti PSHP:n kapasiteetin ympärillä rakentuen.</li> <li>Soteen palveluja tuottavat resurssit siirtyisivät Voimialta maakunnalle</li> <li>Tampereelle jäisi karkeasti noin ¾ ateriapalveluiden kokonaisvolyymista ja ¼ siirtyisi sote-maakuntaan.</li> <li>Puhtauspalveluiden osalta soten osuus olisi noin 20%.</li> <li>Soten osuus kokonaisvolyymeista on suhteellisen matala</li> <li>Molemmat toimijat voivat hyödyntää alihankintaa ja ulkopuolisia palveluntuottajia haluamassaan mittakaavassa</li> </ul>
Synergiat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jonkin verran synergioita saavutettavissa maakuntatasoisesta konsolidoitumisesta</li> </ul>
Muutoksen suuruus nykyiseen toimintamalliin verrattuna	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tampereen näkökulmasta Voimiasta irrotettaisiin soteen palvelua tuottavat resurssit, eli noin 20% henkilöstöstä ja 25% liikevaihdosta. Muutos olisi suhteellisen suuri, eikä siitä olisi suoria hyötyjä.</li> <li>Maakunnan osalta pitäisi PSHP:n nykyinen toiminta skaalata maakunnan tarpeisiin vastaavaksi ja konsolidoida kunnilta soteen siirtyvät toiminnot maakunnallisiksi. Muutos olisi suhteellisen suuri suhteessa saavutettaviin hyötyihin</li> </ul>
Hyvät puolet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keskittyminen kapeampiin asiakassegmentteihin</li> <li>Selkeä ero kaupungin toiminnan ja maakunnan toiminnan välillä voi helpottaa ohjattavuutta ja läpinäkyvyyttä</li> <li>Maakuntatasolla voidaan saavuttaa konsolidoitumisen kautta hyötyjä suhteessa nykytilaan</li> </ul>
Huonot puolet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soten osuus kokonaisvolyymista on suhteellisen matala, jolloin mittakaavaedut jäisivät pieniksi</li> <li>Sote-liitännäisten palveluiden irtauttaminen Voimiasta aiheuttaisi kustannuksia ja työn uudelleenjärjestelyjä</li> <li>Menetetään synergiaetuja, kun maakunta ja Tampere järjestävät toiminnan erikseen</li> <li>Mahdollisesti päällekkäisiä investointeja ja "kilpavarustelua" Tampereen kaupungin ja maakunnan välillä</li> </ul>
Avoimet kysymykset	<ul style="list-style-type: none"> <li>Epäselvää olisiko maakunnan tasolla järjestettävästä toiminnasta saadut hyödyt suuremmat kuin kuntien sote-liitännäisten ateria- ja puhtauspalvelujen erottamisesta aiheutuvat kustannukset ja haitat</li> </ul>



# Skenaarioiden yksityiskohtainen tarkastelu

## Tampereen kaupunki ja maakunta järjestävät ateria- ja puhtauspalvelut yhdessä



	Vaihtoehdon kuvaus
Toimintamallin kuvaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maakunta ja Tampere järjestävät ateria- ja puhtauspalvelut yhdessä hyödyntäen olemassa olevaa Voimiaa ja PSHP:ssä olevaa kapasiteettia, joihin voidaan mahdollisesti konsolidoida muiden kuntien tuotantokapasiteettia</li> <li>• Erityisesti ateriapalveluissa voidaan hyödyntää mittakaavaetuja ja investointien keskittämistä/tuotantoverkon rationalisointia.</li> <li>• Puhtauspalveluissa voidaan toimintaa johtaa maakunnallisella tasolla</li> <li>• Toimija voi hyödyntää alihankintaa ja ulkopuolisia palveluntuottajia halutussa mittakaavassa</li> </ul>
Synergiat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kun maakunta, Tampere ja mahdollisesti myös muut kunnat ovat yhdessä, saavutetaan merkittäviä skaalaetuja erityisesti ateriatuotannossa ja siihen liittyvissä investoinneissa</li> </ul>
Muutoksen suuruus nykyiseen toimintamalliin verrattuna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutos on suuri ja toiminnan yhtenäistäminen sekä hyötyjen täysimääräinen saavuttaminen tulee vaatimaan aikaa</li> </ul>
Hyvät puolet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ateriatuotannon tuotantoverkkoa voidaan optimoida ja välttää päällekkäisiä investointeja</li> <li>• Myös puhtauspalvelujen johtamisessa ja tuottamisessa voidaan saavuttaa hyötyjä keskittämisen kautta</li> <li>• Paremmat resurssit toiminnan kehittämiseen</li> <li>• Suuret volyymit mahdollistavat yksikkökustannusten laskemisen</li> </ul>
Huonot puolet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tampereen kaupungin ohjausvaikutus Voimiaan vähenee</li> <li>• Riskinä paikallistuntemuksen ja ketteryyden menettäminen</li> </ul>
Avoimet kysymykset	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuinka omistusosuudet järjestetään ja ohjausmalli rakennetaan?</li> <li>• Toimijan yhtiömuoto ja omistajuus tulee täsmentää, jolloin voidaan tehdä päätös onko liikelaitos vai in-house yhtiö tarkoituksenmukaisin malli järjestää toiminta</li> </ul>

# Skenaarioiden yksityiskohtainen tarkastelu

## Maakunta ja Tampereen kaupunki hyödyntävät ulkoisia ateria- ja puhtauspalveluita tuottavia organisaatioita erikseen



	Vaihtoehdon kuvaus
Toimintamallin kuvaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maakunta ja Tampereen kaupunki järjestäisivät ateria- ja puhtauspalvelut omilla tahoillaan hyödyntäen ulkoisia kumppaneita luoden monitoimittajaympäristön. Lisäksi heillä olisi organisaatioissaan oma asiantuntijatiimi.</li> <li>Mallissa voidaan hankkia ateria- ja puhtauspalveluita puhtaasti kaupallisilta toimijoilta (esim. Amica, ISS, Leijona Catering, Sodexo, SOL, jne.)</li> <li>Voimia yhtiötettäisiin ja se tulisi toimimaan kilpailuilla markkinoilla</li> <li>Maakuntaan ei tulisi sisäistä ateria- ja puhtauspalvelujen tuotantoa</li> <li>Aidosti toimivan monitoimittajaympäristön luominen edellyttää erittäin hyvää sisäistä hankinta- ja substanssiosaamista</li> </ul>
Synergiat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ei synergioita, kun maakunta ja Tampere hankkivat ateria- ja puhtauspalvelut erikseen</li> </ul>
Muutoksen suuruus nykyiseen toimintamalliin verrattuna	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muutos olisi erittäin suuri kaikille toimijoille</li> </ul>
Hyvät puolet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ulkoistaminen on joustavaa, kun ei tarvitse ylläpitää ja skaalata omia organisaatioita muuttuvien volyymien mukaan</li> <li>Tehokkaan kilpailuttamisen kautta voidaan ajatella saatavan säästöjä</li> <li>Voimian mahdollisuus laajentaa toimintaa myös muille markkina-alueille</li> </ul>
Huonot puolet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muutos olisi erittäin suuri ja sen hallittu toteuttaminen olisi vaativaa ja riskialtista</li> <li>Muutos on suuri, jolloin on riski, että toiminta ei jatku keskeytyksettä</li> <li>Sopimushallinta voi olla hankalaa, kun kumppaneita on useita</li> <li>Maakunnan ja Tampereen kaupungin päällekkäisen työn johdosta menetetään volyyymi- ja prosessietuja, mikä nostaa yksikkökustannuksia</li> </ul>
Avoimet kysymykset	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voimian kohtalo, jos se ei pärjäisi kilpailutuksessa?</li> <li>Huoltovarmuuskysymysten ratkaiseminen ulkoistetussa mallissa</li> </ul>

# Skenaarioiden yksityiskohtainen tarkastelu

## Maakunta ja Tampereen kaupunki hyödyntävät ulkoisia ateria- ja puhtauspalveluita tuottavia organisaatioita yhdessä



	Vaihtoehdon kuvaus
Toimintamallin kuvaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maakunta ja Tampereen kaupunki järjestävät ateria- ja puhtauspalvelut yhdessä hyödyntäen ulkoisia kumppaneita luoden monitoimittajaympäristön. Lisäksi heillä olisi omassa organisaatiossaan yhteinen asiantuntijatiimi.</li> <li>Mallissa voidaan hankkia ateria- ja puhtauspalveluita puhtaasti kaupallisilta toimijoilta (esim. Amica, ISS, Leijona Catering, Sodexo, SOL, jne.)</li> <li>Voimia yhtiöitettäisiin ja se tulisi toimimaan kilpailluilla markkinoilla</li> <li>Maakuntaan ei tulisi sisäistä ateria- ja puhtauspalvelujen tuotantoa</li> <li>Aidosti toimivan monitoimittajaympäristön luominen edellyttää erittäin hyvää sisäistä hankinta- ja substanssiosaamista, jonka järjestäminen olisi helpompaa Tampereen ja maakunnan välisenä yhteistyönä kuin että molemmat rakentaisivat erikseen tarvittavat kyvykkyydet</li> </ul>
Synergiat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tampereen ja maakunnan järjestäessä ateria- ja puhtauspalvelut yhdessä saavutetaan synergiaetuja verrattuna 3 vaihtoehtoon</li> </ul>
Muutoksen suuruus nykyiseen toimintamalliin verrattuna	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muutos olisi erittäin suuri kaikille toimijoille</li> </ul>
Hyvät puolet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ulkoistaminen on joustavaa, kun ei tarvitse ylläpitää ja skaalata omia organisaatioita muuttuvien volyyymien mukaan</li> <li>Tehokkaan kilpailuttamisen kautta voidaan ajatella saatavan säästöjä</li> <li>Voimian mahdollisuus laajentaa toimintaa myös muille markkina-alueille</li> <li>Saavutetaan mittakaavaetuja verrattuna vaihtoehtoon 3</li> </ul>
Huonot puolet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muutos olisi erittäin suuri ja sen toteuttaminen olisi vaativaa ja riskialtista</li> <li>Ulkoistus on erittäin suuri, jolloin sen järjestäminen on hankala kokonaisuus. Se, kuka sen saa, saa suuren kilpailuedun ja hintataso saattaa nousta.</li> <li>Muutos on suuri, jolloin on riski, että toiminta ei jatku keskeytyksettä</li> <li>Sopimushallinta voi olla hankalaa, kun kumppaneita on useita</li> </ul>
Avoimet kysymykset	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voimian kohtalo, jos se ei pärjäisi kilpailutuksessa?</li> <li>Huoltovarmuuskysymysten ratkaiseminen ulkoistetussa mallissa</li> </ul>

# Skenaarioiden toimintamallien vertailukriteerejä

Vertailukriteerit perustuvat analyyseissa havaittuihin riskeihin. Analyysit perustuvat tukipalveluiden viitekehysten soveltamiseen.

Kriteeri	Selitys
<b>Toimittajasuhteen neuvotteluaseman hallintamahdollisuudet</b>	Toimittajan neuvotteluvoima voi olla riski pitkässä sopimussuhteessa. Lisäksi ulkoisessa palvelukumppanissa on myös toimitusriski (esim. palveluntarjoajan konkurssi). Käsiteltävien toimintamallien toimittajariski on maltillinen, jos suhde perustuu omistaja-asiakkuuteen.
<b>Tukee yhteiskunnallisia ja elinkeinopoliittisia tavoitteita</b>	Veronmaksajan näkökulmasta keskitetty ja yhteistyötä korostava toimintamalli on tehokas. Ateria- ja puhtauspalveluiden ulkoistaminen voi heikentää alueellista elinvoimaa, kun taas sisäisesti järjestetyt palvelut ylläpitävät alueen työllisyyttä ja elinvoimaa.
<b>Tukee volyymimuutosten hallinnassa</b>	Toimija, jolla on laaja asiakaskunta, on enemmän mahdollisuuksia järjestää resurssien allokointia ja tehokas palveluntuotanto (erikoistuminen & dedikoituminen) kuin myös varautua volyymivaihteluihin. Investointien takaisinmaksuaika lyhenee käyttöasteen kasvaessa.
<b>Tukee organisaation osaamisen säilyttämistä ja kasvattamista</b>	Toimintamalleissa on tarkasteltava henkilöstövaikutuksia sekä olemassa olevan osaamisen hyödyntämistä. Yhtiö, jossa on isot selkeät tehtäväkokonaisuudet, kykenee rakentamaan urapolkuja, kasvattamaan asiantuntijoita ja kehittämään johtajia. Lisäksi usko toiminnan jatkuvuuteen lisää työntekijöiden motivaatiota sitoutua.
<b>Tietojärjestelmät</b>	Ateria- ja puhtauspalveluissa tietojärjestelmiä käytetään erityisesti toiminnan suunnittelussa ja -ohjauksessa. Koko henkilöstö ei käytä päivittäin samoja järjestelmiä, jolloin mahdolliset järjestelmämuutokset eivät ole yhtä suuria toiminnanmuutoksia kuin vaikka ydintoiminnassa. Integraatiotarpeet arvioitava tarkemmin.
<b>Toimintamalliin liittyvät oikeudelliset riskit, taakat ja kysymykset</b>	Sopimusperusteiseen palveluntuotantoon liittyy sopimusriski. Muita juridisia kysymyksiä voi liittyä esimerkiksi hankintojen toteuttamiseen ja in-house rooliin eri malleissa.
<b>Kapasiteetin optimointi kysynnän mukaan</b>	Ateriapalvelut erityisesti ovat volyymiliiketoimintaa, investoinnit tulevat kannattavammaksi isoilla volyyymeilla. Mahdollisessa ulkoistuksessa suurempi riski on kumppanilla.
<b>Ohjaukustannukset &amp; hallinnollisen kustannuksen osuus kulurakenteessa</b>	Kun palvelutuotanto järjestetään erikseen, ohjaukustannukset ovat suhteessa suurempia. Suuremmissa organisaatioissa ohjaus voidaan toteuttaa tehokkaammin, kun "käyttöaste" saadaan korkeammaksi. Toisaalta pienemmät yksiköt kykenevät ketterästi vastaamaan muutosvaatimuksiin ja kommunikoimaan tehokkaasti läpi oman organisaation.
<b>Käyttöpääomavaade suhteessa tuotettujen palvelujen määrään</b>	Isot yksiköt kykenevät hyödyntämään tehokkaammin tiloja sekä investointeja.
<b>Mahdollisuus reagoida muutoksiin (resurssit ja riittävä investoinnin koko) sekä tukee aikataavoitetta</b>	Olemassa olevien rakenteiden ja ratkaisujen hyödyntäminen pienentää aikatauluriskiä ja tarvittavia panostuksia. Arvioinnin kohteena on toimintamallin vaatimat muutokset ja toimijoiden resurssit tehdä välttämättömät investoinnit ja toiminnan muutokset.

# Skenaarioiden toimintamallit vertailussa

Kriteeri	Maakunta ja Tampere järjestävät ateria- ja puhtauspalvelut erikseen omien organisaatioiden kautta	Tampereen kaupunki ja maakunta järjestävät ateria- ja puhtauspalvelut yhdessä	Maakunta ja Tampereen kaupunki hyödyntävät ulkoisia ateria- ja puhtauspalveluita tuottavia organisaatioita erikseen	Maakunta ja Tampereen kaupunki hyödyntävät ulkoisia ateria- ja puhtauspalveluita tuottavia organisaatioita yhdessä
<b>Toimittajasuhteen neuvotteluaseman hallintamahdollisuudet</b>	Kun ateria- ja puhtauspalvelut järjestetään oman yhtiön kautta, hallittavuus ja neuvotteluasema paranevat. Molemmat organisaatiot voivat ohjata toimintaa omista päämääristä.	Kun ateria- ja puhtauspalvelut järjestetään oman yhtiön kautta, hallittavuus ja neuvotteluasema paranevat. Organisaatioiden muodostettava yhteinen ohjausnäkemys.	Ateria- ja puhtauspalveluiden ulkoistaminen edellyttää yhteistyötä kumppanin kanssa, jolloin yhtiön hallittavuus (omistajaohjaus) heikkenee.	Ateria- ja puhtauspalveluiden ulkoistaminen edellyttää yhteistyötä kumppanin kanssa, jolloin yhtiön hallittavuus (omistajaohjaus) heikkenee.
<b>Tukee yhteiskunnallisia ja elinkeinopoliittisia tavoitteita</b>	Palveluiden järjestäminen sisäisesti tukee alueellisen elinvoiman kehittymistä.	Palveluiden järjestäminen sisäisesti tukee alueellisen elinvoiman kehittymistä.	Palveluiden ulkoistaminen voi vaikuttaa negatiivisesti alueelliseen elinvoimaan.	Palveluiden ulkoistaminen voi vaikuttaa negatiivisesti alueelliseen elinvoimaan.
<b>Tukee volyymimuutosten hallinnassa</b>	Hajautettuna yksiköllä on vähemmän mahdollisuuksia hallita työvoiman allokointia ja kysynnän vaihtelua kuin täysin keskitetyssä mallissa.	Keskitetyllä yksiköllä on hyvät mahdollisuudet hallita työvoiman allokointia ja kysynnän vaihtelua.	Ulkoistuksessa volyymienhallinta on joustavaa, kun ei tarvitse ylläpitää ja skaalata omia organisaatioita muuttuvien volyymien mukaan.	Ulkoistuksessa volyymienhallinta on joustavaa, kun ei tarvitse ylläpitää ja skaalata omia organisaatioita muuttuvien volyymien mukaan.
<b>Tukee organisaation osaamisen säilyttämistä ja kasvattamista</b>	Sisäisesti tuotetut palvelut ylläpitävät organisaation omaa osaamista.	Sisäisesti tuotetut palvelut ylläpitävät organisaation omaa osaamista.	Ulkoistuksessa organisaation oma osaaminen heikkenee, kun palveluiden tuottaminen voi siirtyä muualle.	Ulkoistuksessa organisaation omaa osaaminen heikkenee, kun palveluiden tuottaminen voi siirtyä muualle.
<b>Tietojärjestelmät</b>	Edellyttäisi todennäköisesti eri pääjärjestelmiä maakunnalle ja Tampereen kaupungille.	Todennäköisesti mahdollista pärjätä samalla/samoilla pääjärjestelmillä. Integraatiokysymykset ratkaistava.	Edellyttäisi todennäköisesti suuria järjestelmämuutoksia.	Edellyttäisi todennäköisesti suuria järjestelmämuutoksia.
<b>Toimintamalliin liittyvät oikeudelliset riskit, taakat ja kysymykset</b>	In-house ja sidosyksikköasemakysymykset	In-house ja sidosyksikköasemakysymykset	Sopimusriski ulkoisten toimijoiden kanssa	Sopimusriski ulkoisten toimijoiden kanssa
<b>Kapasiteetin optimointi kysynnän mukaan</b>	Pienillä yksiköllä on tutkitusti keskimäärin suhteellisesti korkeampi hallinnollinen taakka, mutta toisaalta muutoksien toteuttaminen on ketterää	Isolla yksiköllä on enemmän mahdollisuuksia saada investoinneille riittävä käyttöaste	Ulkoista kumppania hyödyntäessä itse ei oteta suoraan riskiä investointien kannattavuudesta	Ulkoista kumppania hyödyntäessä itse ei oteta suoraan riskiä investointien kannattavuudesta
<b>Ohjauskustannukset &amp; hallinnollisen kustannuksen osuus kulurakenteessa</b>	Kun palvelutuotanto järjestetään erikseen, ohjauskustannukset ovat suhteessa suurempia.	Suuremmissa organisaatioissa ohjaus voidaan toteuttaa tehokkaammin, kun "käyttöaste" saadaan korkeammaksi.	Kun palvelutuotanto järjestetään erikseen, ohjauskustannukset ovat suhteessa suurempia. Ulkoistuksissa hallinnolliset kustannukset korostuvat.	Suuremmissa organisaatioissa ohjaus voidaan toteuttaa tehokkaammin, kun "käyttöaste" saadaan korkeammaksi. Ulkoistuksissa hallinnolliset kustannukset korostuvat.
<b>Käyttöpääomavaade suhteessa tuotettujen palvelujen määrään</b>	Pienet yksiköt joutuvat rakentamaan riittävän infrastruktuurin pienelle käyttömäärälle.	Iso yksikkö saa paremman käyttöasteen vuoksi helpommin riittävän tuoton toiminnan kehittämiseen allokoituille resursseille	Investointien suuruus riippuu valitusta kumppanista ja hänen kanssaan tehdyistä sopimuksista	Investointien suuruus riippuu valitusta kumppanista ja hänen kanssaan tehdyistä sopimuksista
<b>Mahdollisuus reagoida muutoksiin (resurssit ja riittävä investoinnin koko) sekä tukee aikatavoitetta</b>	Muutos olisi suuri kummallekin osapuolelle, eikä merkittäviä hyötyjä saavutettaisi	Muutos on suuri ja vie aikaa, mutta mahdolliset hyödyt ovat merkittäviä	Muutos olisi erittäin suuri kaikille toimijoille ja sisältää suuria riskejä	Muutos olisi erittäin suuri kaikille toimijoille ja sisältää suuria riskejä

# Ateria- ja puhtauspalveluskenaarioiden vertailu

		Järjestetään sisäisesti		Järjestetään kumppaneita hyödyntäen	
		Kriteeri: Miten toimintamalli tukee johtamista?	Arvio	Kriteeri: Miten toimintamalli tukee johtamista?	Arvio
Erikseen Maakunta tai Tampere	Toimittajasuhteen neuvotteluaseman hallintamahdollisuudet		●	Toimittajasuhteen neuvotteluaseman hallintamahdollisuudet	●
	Tukee yhteiskunnallisia ja elinkeinopoliittisia tavoitteita		●	Tukee yhteiskunnallisia ja elinkeinopoliittisia tavoitteita	●
	Tukee volyyymuutosten hallinnassa		●	Tukee volyyymuutosten hallinnassa	●
	Tukee organisaation osaamisen säilyttämistä ja kasvattamista		●	Tukee organisaation osaamisen säilyttämistä ja kasvattamista	●
	Tietojärjestelmät		●	Tietojärjestelmät	●
	Toimintamalliin liittyvät oikeudelliset riskit & taakat		●	Toimintamalliin liittyvät oikeudelliset riskit & taakat	●
	Kapasiteetin optimointi kysynnän mukaan: palkat & IT-järjestelmien käyttöaste		●	Kapasiteetin optimointi kysynnän mukaan: palkat & IT-järjestelmien käyttöaste	●
	Ohjaukustannukset & hallinnollisen kustannuksen osuus kulurakenteessa		●	Ohjaukustannukset & hallinnollisen kustannuksen osuus kulurakenteessa	●
	Käyttöpääomavaade suhteessa tuotettujen palvelujen määrään		●	Käyttöpääomavaade suhteessa tuotettujen palvelujen määrään	●
	Muutosvalmius & toimintamallin toteutettavuus (resurssit ja riittävä investoinnin koko)		●	Muutosvalmius & toimintamallin toteutettavuus (resurssit ja riittävä investoinnin koko)	●
Yhdessä Maakunta ja Tampere	Toimittajasuhteen neuvotteluaseman hallintamahdollisuudet		●	Toimittajasuhteen neuvotteluaseman hallintamahdollisuudet	●
	Tukee yhteiskunnallisia ja elinkeinopoliittisia tavoitteita		●	Tukee yhteiskunnallisia ja elinkeinopoliittisia tavoitteita	●
	Tukee volyyymuutosten hallinnassa		●	Tukee volyyymuutosten hallinnassa	●
	Tukee organisaation osaamisen säilyttämistä ja kasvattamista		●	Tukee organisaation osaamisen säilyttämistä ja kasvattamista	●
	Tietojärjestelmät		●	Tietojärjestelmät	●
	Toimintamalliin liittyvät oikeudelliset riskit & taakat		●	Toimintamalliin liittyvät oikeudelliset riskit & taakat	●
	Kapasiteetin optimointi kysynnän mukaan: palkat & IT-järjestelmien käyttöaste		●	Kapasiteetin optimointi kysynnän mukaan: palkat & IT-järjestelmien käyttöaste	●
	Ohjaukustannukset & hallinnollisen kustannuksen osuus kulurakenteessa		●	Ohjaukustannukset & hallinnollisen kustannuksen osuus kulurakenteessa	●
	Käyttöpääomavaade suhteessa tuotettujen palvelujen määrään		●	Käyttöpääomavaade suhteessa tuotettujen palvelujen määrään	●
	Muutosvalmius & toimintamallin toteutettavuus (resurssit ja riittävä investoinnin koko)		●	Muutosvalmius & toimintamallin toteutettavuus (resurssit ja riittävä investoinnin koko)	●



Hyvä

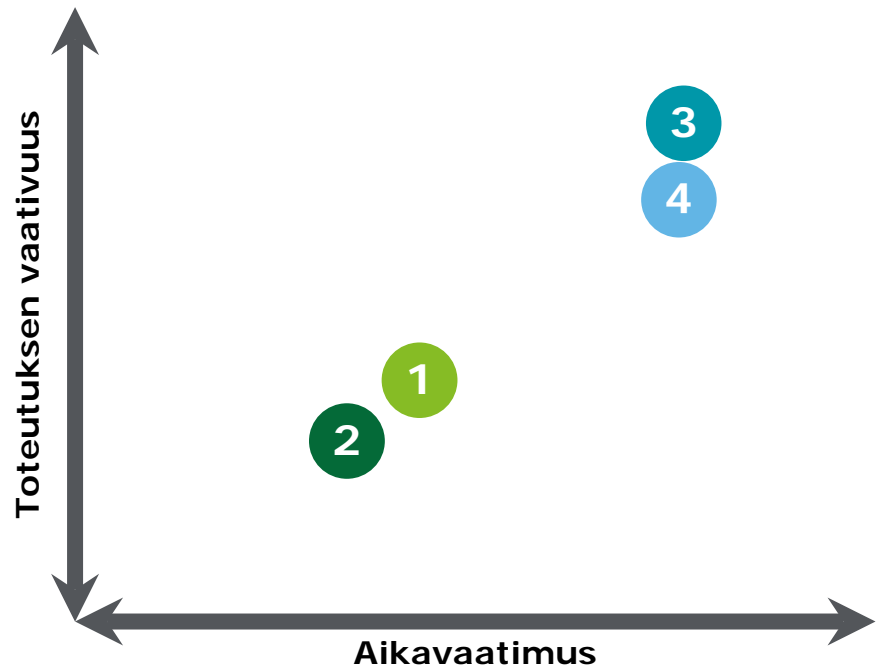


Kohtalainen



Heikko

# Skenaarioiden toteutettavuuden arviointi



Maakunta ja Tampere järjestävät ateria- ja puhtauspalvelut erikseen omien organisaatioiden kautta:

1

- Tampereen näkökulmasta Voimiasta irrotetaan soteen palvelua tuottavat resurssit. Resurssit ovat jo olemassa, joten toteutus vaatii kohtuullisesti aikaa
- Maakunnan osalta PSHP:n nykyinen toiminta skaalataan maakunnan tarpeita vastaavaksi ja konsolidoidaan kunnilta soteen siirtyvät toiminnot maakunnallisiksi. Muutos vaatii paljon uuden toiminnan rakentamista, joten se vaatii paljon aikaa.

Tampereen kaupunki ja maakunta järjestävät ateria- ja puhtauspalvelut yhdessä:

2

- Maakunta ja Tampere järjestävät ateria- ja puhtauspalvelut yhdessä hyödyntäen olemassa olevaa Voimaa ja PSHP:ssä olevaa kapasiteettia. Resurssit ovat jo olemassa, joten muutos vie vain kohtuullisesti aikaa.

Maakunta ja Tampereen kaupunki hyödyntävät ulkoisia ateria- ja puhtauspalveluita tuottavia organisaatioita erikseen:

3

- Maakunta ja Tampereen kaupunki järjestävät ateria- ja puhtauspalvelut omilla tahoillaan hyödyntäen sekä nykyisiä omia sisäisiä kyvykkyyksiään että ulkoisia kumppaneita luoden monitoimittajaympäristön. Uuden mallin ja yhteistyön rakentaminen vaatii koordinoitua ja aikaa.
- Lisäksi aidosti toimivan monitoimittajaympäristön luominen edellyttää erittäin hyvää sisäistä hankinta- ja substanssiosaamista, ja se on erikseen toteutettuna vaativa

Maakunta ja Tampereen kaupunki hyödyntävät ulkoisia ateria- ja puhtauspalveluita tuottavia organisaatioita yhdessä:

4

- Aidosti toimivan monitoimittajaympäristön luominen edellyttää erittäin hyvää sisäistä hankinta- ja substanssiosaamista, jonka järjestäminen on helpompaa Tampereen ja maakunnan välisenä yhteistyönä kuin että molemmat rakentaisivat erikseen tarvittavat kyvykkyydet. Uuden mallin ja yhteistyön rakentaminen vaatii koordinoitua ja aikaa.

# Ateria- ja puhtauspalvelut

## Ateriapalvelut

- Päiväkotiruokailu
- Kouluruokailu
- Opiskelijaruokailu
- Sairaalaruokailu
- Asumispalveluiden ruokailu
- Palvelu-, päivä- ja toimintakeskusruokailu
- Kotiateriapalvelu
- Henkilöstöruokailu
- Muu

## Ateriapalvelujen resurssit

- Ravitsemussuunnittelu
- Tuotekehitys
- Tuotannonohjaus
- Palveluohjaus
- Tietohallinto/ICT
- Talous
- Muu

## Puhtaus- ja laitoshuoltopalvelut

- Kasvatus- ja opetustilat
- Kulttuuri- ja vapaa-aikatilat
- SOTE-tilat
- Muut tilat (mm. toimistot, virastot)
- Keskeiset muut laitoshuoltopalvelut:
  - Vuodehuolto
  - Välinehuolto
  - Ruoan tarjoilu ja jakelu
  - Muu

## Puhtaus- ja laitoshuoltopalveluiden resurssit

- Tuotekehitys
- Tuotannonohjaus
- Palveluohjaus
- Tietohallinto/ICT
- Talous
- Muu

- Nykyisessä mallissa palveluiden järjestämisen tavat ovat moninaiset.
- Tulevaisuuden mallia suunniteltaessa tulisi arvioida, kuinka eri palvelut kannattaa järjestää, jotta maksimoidaan toiminnan tehokkuus ja siten saavutettavat synergiaedut. Palveluiden järjestäminen yhtenä kokonaisuutena voi parantaa tehokkuutta ja tuoda synergiaetuja, kun taas joissain palveluissa toiminnan laadun takaamiseksi saattaa olla tarkoituksenmukaista järjestää ne itse ydintoiminnan ohessa.
- Toimintamallin yksityiskohtaisessa suunnittelussa on huomioitava esimerkiksi sairaaloiden erityisvaatimukset puhtauspalveluiden osalta. Nykymallissa osa sairaalasiivoustyöstä toimii edelleen hajautettuna.



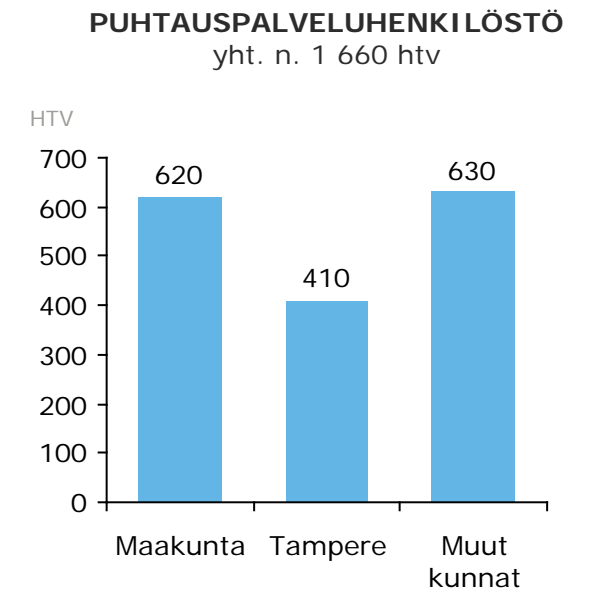
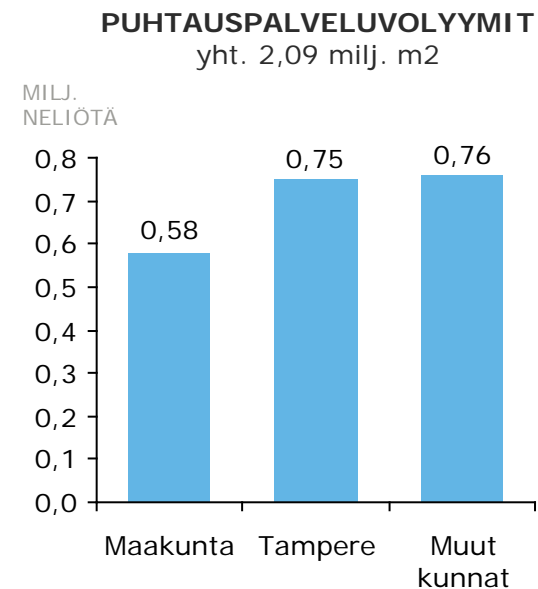
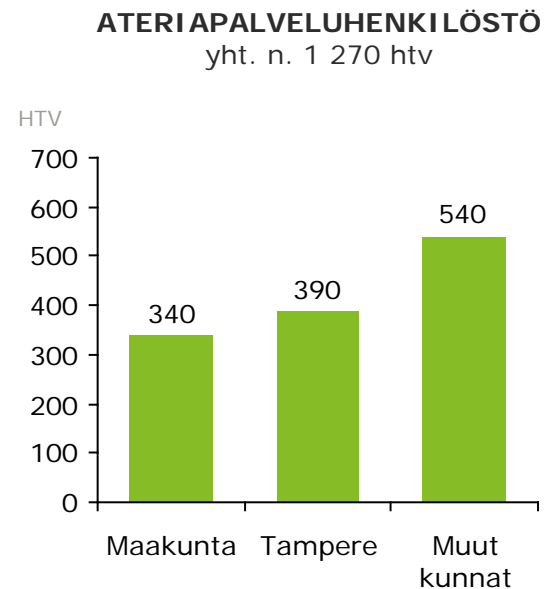
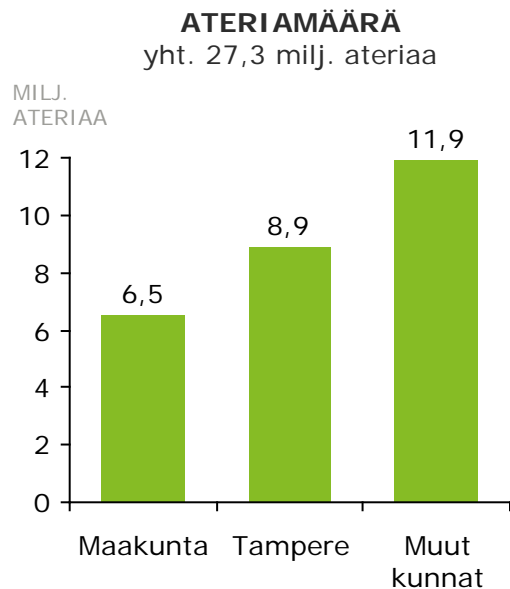
# Ateria- ja puhtauspalveluiden toiminnan laajuuden arviointi

Palveluverkon optimointi voisi tuottaa paljon kustannussäästöjä erityisesti ateriapalveluissa, joissa tuotanto ei ole yhtä paikkasidonnaista kuin puhtauspalveluissa

- Maakunnan eli sote-aterioiden osuus koko alueen ateriamäärästä on noin 25 % ja Tampereen kaupungin osuus on 33 %
- Muiden kuntien osuus on merkittävä (44 %), ja siksi kuntien mukaantulon mahdollistavan mallin luominen olisi keskeistä volyymietujen saavuttamiseksi

- Maakunnan osuus koko alueen puhtauspalveluvolyymista on 30 %
- Tampereen puhtauspalveluvolyymit ovat koko volyymista jopa 36 % neliönä mitattuna, kun taas henkilöstömäärästä ainoastaan 25 % työskentelee Tampereella. Tämä selittyy ainakin osittain sillä, että puhtauspalveluiden tuottaminen on niin hajautettua ja paikkasidonnaista, että muiden kuntien kohdalla tämä näkyy suhteessa suurena htv-määränä.

HUOM. Luvut ovat alustavia ja siten suuntaa-antavia.



# Liitteet

# Haastattelut ja hyödynnetyt materiaalit

	Haastateltava	Päivä	
TAHE	Ryhmähaastattelu 1 ( <i>Taloushallinto</i> )	Hirvelä Heli, Damski Katriina, Hannola Mikko	20.4.
	Ryhmähaastattelu 2 ( <i>Henkilöstöhallinto</i> )	Ruoranen Raija, Karppinen Eero, Pietikäinen Niina	27.4.
	Ryhmähaastattelu 3 ( <i>Yleistä tarkastelua</i> )	Hirvelä Heli, Damski Katriina, Hannola Mikko	4.5.
	Leena Gabrielsson	Taluspäällikkö, Hatanpään sairaala	12.5.
Hankinnat ja logistiikka	Vesa Haapamäki	Hankinta ja logistiikka sekä siivous ja ruokahuolto -teemaryhmän vetäjä, Virtain kunnanjohtaja	13.4.
	Petteri Paavola	Hankinnat ja logistiikka -alatyöryhmän vetäjä, PSHP materiaalipäällikkö	20.4.
	Riikka Hannelius	Taluspäällikkö, Tuomi Logistiikka	20.4.
	Janne Salonen	Taluspäällikkö, Tampereen kaupunki	20.4.
	Tanja Welin	Hankintapäällikkö, Tampereen kaupunki	2.5.
	Antti Vadén	Liiketoiminnan kehittämisspäällikkö, Tuomi Logistiikka	5.5.
Ateria- ja puhtaustauspalvelut	Alatyöryhmän kokous		4.4.
	Annina Nääppä	Controller, omistajaohjaus, Tampereen kaupunki	28.4.
	Leena Viitasaari	Suunnittelujohtaja, Tampereen kaupunki	28.4.
	Tarja Alatalo	Alatyöryhmän vetäjä	12.5.

	Hyödynnetyt materiaalit
TAHE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ryhmähaastattelujen kommentit</li> <li>Valtiovarainministeriön ja KEHA:n materiaalit toimintamallien suuntaviivoista</li> <li>Deloitte asiantuntijahaastattelut: lakiasiat sekä toimintamallikonsultit</li> <li>Toiminnan volyymitiedot: Deloitte toteuttamat kyselyt organisaatioille</li> <li>Palveluntarjoajien haastattelut sekä markkinointimateriaali</li> <li>Deloitte viitekehykset ja esimerkit palvelukeskustoimintamallista</li> </ul>
Hankinnat ja logistiikka	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teemaryhmien materiaalit <i>Pirkanmaa2019</i>-sivuilla 17.5.2017 mennessä</li> <li>Tuomi Logistiikka, <i>Soten vaikutus Tuomen liikevaihtoon.pdf</i></li> <li>Pirkanmaan sote luvut (Petteri Paavola)</li> <li>Tuomi Logistiikalta saadut lisäselvitysaineistot (Vadén &amp; Hannelius, 5.5.2017, 11.5.2017)</li> </ul>
Ateria- ja puhtaustauspalvelut	<ul style="list-style-type: none"> <li>Loppuraportti ateria-, puhtaus- ja laitoshuoltopalveluiden selvityksestä (5.5.2017)</li> <li>Ateria- ja puhtaustauspalveluiden alatyöryhmän selvitys, <i>Koosteraportti.Tiedot.xlsx</i>.</li> </ul>

# Kumppanivalintaan vaikuttavia teemoja

Vertailuun vaikuttavia tekijöitä suositellaan käsiteltäväksi yhteisissä työpajoissa

Luokka	Kriteeri	Kuvaus
Yritystason kriteerit ja ohjaavat periaatteet	Yritystason kriteerit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityksen taloudelliset tiedot</li> <li>• Asiakasreferenssit ja asiakastyytyväisyys</li> <li>• Nykyisten omistajien tavoitteet ja omistusosuuksien tulevaisuudennäkymät</li> </ul>
	Ohjaavat periaatteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selkeä vastuunjako</li> <li>• Parhaiden käytäntöjen hyödyntäminen</li> <li>• Läpinäkyvä ja ennakoitava hinnoittelu</li> <li>• Toimintatapojen kehittäminen yhteistyössä</li> <li>• Asiakkaan ohjausmahdollisuus</li> <li>• Itsepalvelu ja nykyaikaiset tietojärjestelmät</li> </ul>
Palvelujen laatu, kattavuus ja siirto	Palvelujen laatu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelun laatu ja laadunvarmistuksen prosessit</li> <li>• Palvelun luotettavuus, oikeellisuus ja jatkuvuus</li> <li>• Palvelun tuottamiseen osallistuva henkilöstö*</li> <li>• Vastuunotto kokonaispalvelusta</li> <li>• Laadun mittarointi ja raportointi</li> <li>• Laatutason huomiointi hinnoittelussa</li> <li>• Järjestelmien käyttövarmuus ja helppokäyttöisyys</li> <li>• Joustava palvelu organisaatiomuutoksiin ja järjestelmäpäivityksiin liittyen</li> <li>• Asiakasmäärä nyt vs. kolme vuotta sitten</li> </ul>
	Palvelujen kattavuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palveluvalikoiman kattavuus</li> <li>• Järjestelmän toiminnallisuuksien kattavuus ja tuotteen markkinanäkymä</li> <li>• Integroitavuus muihin järjestelmiin</li> <li>• Järjestelmän skaalattavuus</li> </ul>
	Palvelujen siirto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riskit, aikataulu ja työmäärä</li> <li>• Suurin siirto / asiakkuus</li> <li>• Valmistautuminen uudistukseen liittyviin palvelusiirtoihin: suunnitelmien ja toimenpiteiden kattavuus ja uskottavuus</li> </ul>
Hinta	Palvelujen hinta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jatkuvien palvelujen hinta (siirtymän jälkeen), eur/v</li> <li>• Palvelujen siirtoon liittyvät kustannukset (ulkoiset vs. sisäiset)</li> <li>• 5 vuoden käyttökustannukset (NPV, nettonykyarvo)</li> <li>• Mahdollisten tietojärjestelmäinvestointien kustannusten jakaminen</li> </ul>

**ESIMERKKI**

\*Huomioitava myös käytettävissä oleva järjestelmäosaaminen sekä toiminnan tehostamisosaaminen.