

Tampella

Kaupungin hankinnan strategiset painopisteet

ja hankintatoiminnan tilannekatsaus

Tanja Welin, hankintapäällikkö

Marika Pakkanen, kehittämisspäälikkö

Kari Paju, hankintajohtaja

28.11.2022

Sisältö

1

Tampereen kaupungin hankinnan strategiset painopisteet

2

Hankintatoiminnan tilannekuva ja kehittämisen tilannekatsaus

1. Tampereen kaupungin hankinnan strategiset painopisteet

Mikä muuttuu?

- Linjausten nimi muuttuu hankinnan periaatteista ja toimenpiteistä hankinnan strategiseksi painopisteiksi.
- Painopisteet mukailevat aiempien hankinnan periaatteiden teemoja.
- Sisällöissä painottuvat kuitenkin aiempaa enemmän strategiasta nousevat hiilineutraalisuus, sosiaalinen vastuu ja arvon tuottaminen palvelun käyttäjille ja kuntalaisille.
- Sisältöjen muuttumisen myötä myös osa mittareista muuttuu.
- Hankintatoiminnan kehittäminen perustuu jatkossa suuremmin kaupungin strategiaan (ml. lautakuntien tarkentavat hankintalinjaukset) ja kategorioiden kautta saatavaan tietoon kehittämistarpeista.

Johdanto

Hankintojen toiminnallinen ja taloudellinen merkitys Tampereen kaupungissa on suuri. Kaupunkilaisille järjestettävien palvelujen ohella hankitaan kaupungin palvelutuotannon tarvitsemia urakoita, tuotteita ja palveluja.

Hankintatoiminnalla on keskeinen rooli Tampereen strategisten tavoitteiden toteuttamisessa. Tampereen strategiasta on kiteytetty hankintatoiminnan näkökulmasta keskeiset hankinnan strategiset painopisteet, jotka ohjaavat hankintojen toteuttamista läpi organisaation. Kaupunginhallitus hyväksyy painopisteet ja ne päivitetään valtuustokausittain.

Hankintatoimintaan kohdistuu merkittäviä muutoksia lähitulevaisuudessa. Hyvinvointialueiden muodostuminen muuttaa kaupungin hankintojen painopistettä merkittävästi sosiaali- ja terveydenhuollon ostopalvelujen ja palvelutuotannon tarvikehankintojen poistuessa. Keskeisimmiksi hankintakokonaisuuksiksi nousevat muun muassa joukkoliikenteen ja infran rakentamiseen liittyvät hankinnat. Sidosyksikköhankintojen volyymit laskevat, mutta niiden osuus kaupungin hankintojen toteutustapana säilyy edelleen merkittävänä. Tulevat muutokset on otettu huomioon hankinnan strategisia painopisteitä valmisteltaessa.

Vuoden 2023 aikana kaupungissa otetaan asteittain käyttöön hankintojen kategoriajohtamisen malli. Kaupungin hankinnat jaotellaan tarkoituksenmukaisiksi kokonaisuuksiksi ja niitä johdetaan kategoriasuunnitelmien avulla. Kategoriasuunnitelmissa kaupunginhallituksen hyväksymät hankinnan strategiset painopisteet sekä lautakuntien hankintalinjaukset konkretisoidaan kunkin kategorian hankintatoimintaa ohjaaviksi tavoitteiksi ja toimenpiteiksi. Hankintajohtaja yhdessä palvelualueiden johdon kanssa hyväksyy kategoriasuunnitelmat ja seuraa niiden toteutumista. Konsernihallinnon hankintapalvelujen ja palvelualueiden muodostamat kategoriatiimit vastaavat kategoriasuunnitelmien ylläpitämisestä ja toteuttamisesta.

Hankinnan strategisten painopisteiden toteutumista seurataan kaupunkitasoisesti kunkin painopisteen kohdalla mainittujen mittareiden avulla. Toteutumisesta raportoidaan toiminnan ja talouden katsauksessa ja tilinpäätöksessä. Lisäksi hankintajohtaja yhdessä palvelualueiden johdon kanssa seuraa kategoriasuunnitelmien tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumista suunnitelmissa määriteltyjen tarkempien mittareiden avulla.

Hankinnan strategiset painopisteet

Hiilineutraaleja ja vastuullisia tekoja

Hankimme tuotteet ja palvelut ilmaston, ympäristön ja yhteiskunnan kannalta vastuullisesti sekä toimimme edelläkävijänä kestävässä hankinnoissa.

Edelläkävijyyttä ja elinvoimaa

Teemme rohkeasti uudenlaisia ja vaikuttavia hankintoja kaupunkiseudun markkinoiden elinvoimaisuutta ja innovatiivisuutta edistäen.

Kokonaistaloudellisuutta

*Olemme edelläkävijöitä hankintojen tuloksellisuudessa.
Hankimme kustannusten, laadun sekä vaikutusten näkökulmasta optimaalista lopputulosta, vastinetta rahalle.*

Hiilineutraaleja ja vastuullisia tekoja

Hankimme tuotteet ja palvelut ilmaston, ympäristön ja yhteiskunnan kannalta vastuullisesti sekä toimimme edelläkävijänä kestävässä hankinnoissa.

MITÄ TEEMME

- ❖ Toteutamme menestyksekkäästi Hiilineutraali Tampere 2030 –tiekartan hankintoihin liittyviä toimenpiteitä.
- ❖ Edistämme hankinnoilla sosiaalista vastuullisuutta, kuten esimerkiksi muita heikommassa työmarkkina-asemassa olevien työllistymistä ja ihmisoikeuksien ja työelämän perusoikeuksien toteutumista.
- ❖ Edistämme markkinoiden toimivuutta torjumalla aktiivisesti harmaata taloutta.

Seuranta ja mittarit:

- Hiilineutraali Tampere 2030 -tiekartan seuranta
- Ihmisoikeuksien ja työelämän perusoikeuksien noudattamista edistävien hankintojen osuus
- Hankinnoilla työllistettyjen määrä

Kuva: Visit Tampere / Laura Vanzo

Edelläkävijyyttä ja elinvoimaa

Teemme rohkeasti uudenlaisia ja vaikuttavia hankintoja kaupunkiseudun markkinoiden elinvoimaisuutta ja innovatiivisuutta edistäen.

MITÄ TEEMME

- ❖ Luomme yhteistyössä markkinoiden kanssa innovatiivisia ratkaisuja kehittämistarpeidemme ratkaisemiseksi ja palvelujen vaikuttavuuden parantamiseksi.
- ❖ Olemme edelläkävijöitä uusien toimintamallien kokeilemisessa ja käyttöönotossa.
- ❖ Toimittajat kokevat, että valintakriteerimme kannustavat heitä kehittämään palveluitaan, ja yhteistyö kanssamme on molempia osapuolia hyödyttävää.
- ❖ Paikalliset, pienet ja keskiuuret yritykset ja yhteisöt ottavat osaa tarjouskilpailuihimme ja niiden osuus kaupungin toimittajista on euromääräisesti merkittävä.

- Seuranta ja mittarit:**
- Innovaatio- ja yhteistyökykyindeksi (valtuustokauden tavoitteen mittari)
 - Innovatiivisten hankintojen osuus
 - Pirkanmaalaisten toimittajien osuus sopimuskumppaneista
 - PK-yritysten osuus sopimuskumppaneista



Kuva: Skyfox / Marko Kallio

Kokonaistaloudellisuutta

Olemme edelläkävijöitä hankintojen tuloksellisuudessa. Hankimme kustannusten, laadun sekä vaikutusten näkökulmasta optimaalista lopputulosta, vastinetta rahalle.

MITÄ TEEMME

- ❖ Olemme kustannustietoinen ostaja ja hankintamme pysyvät budjetissa. Hankimme ratkaisuja, jotka tuottavat parhaan arvon hankintaan käyttämällemme rahalle suhteessa asettamiimme tavoitteisiin.
- ❖ Hankintamme varmistavat erinomaisen asiakasarvon palvelun käyttäjille, kuntalaisille ja tilaajalle.
- ❖ Kokonaiskustannusajattelu ohjaa tekemiämme ratkaisuja. Hankintahinnan lisäksi huomioimme myös elinkaaren aikaiset kustannukset. Hankinnan prosessikustannukset laskevat digitalisoitujen prosessien avulla.
- ❖ Ennakoimme toimintaympäristön muutoksia sekä niistä aiheutuvia riskejä ja minimoimme näistä kaupungin toiminnalle ja palveluille aiheutuvia häiriöitä ja kustannuksia.

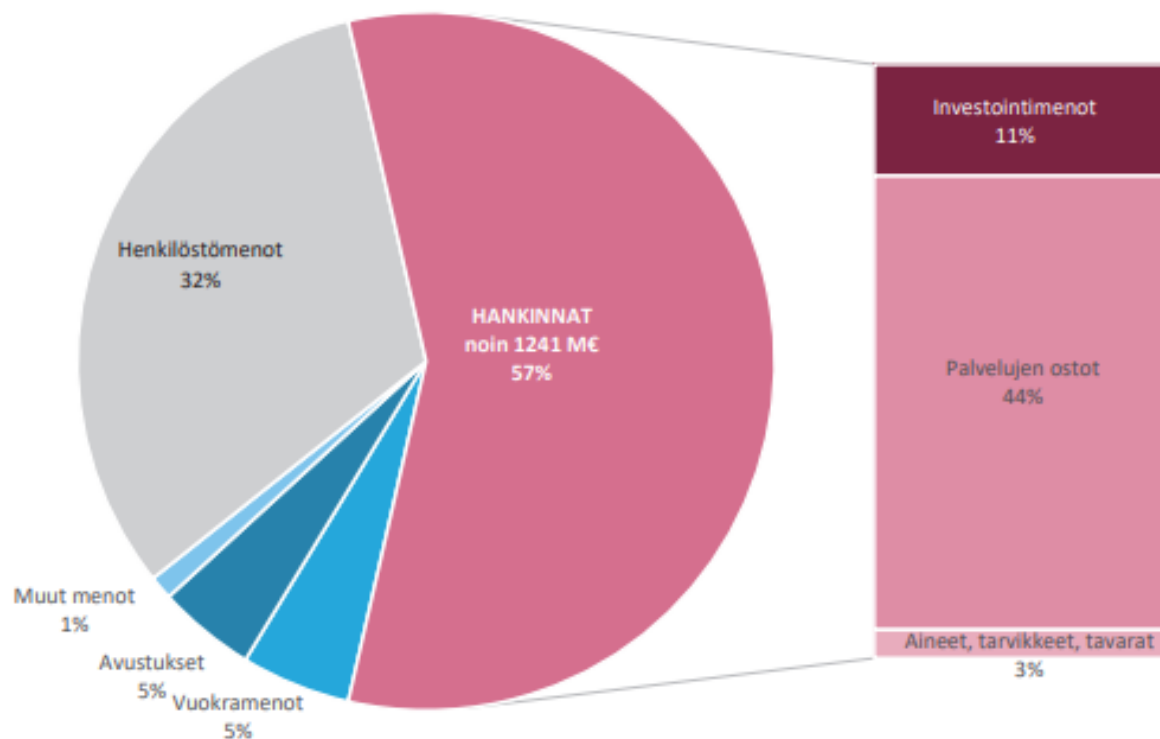
- Seuranta ja mittarit:**
- Innovaatio- ja yhteistyökykyindeksi (valtuustokauden tavoitteen mittari)
 - Hankintojen tuloksellisuus (valtuustokauden tavoitteen mittari. Mittari kehitetään osana kategoriajohtamisen mallin käyttöönottoa)

Kuva: Visit Tampere / Laura Vanzo

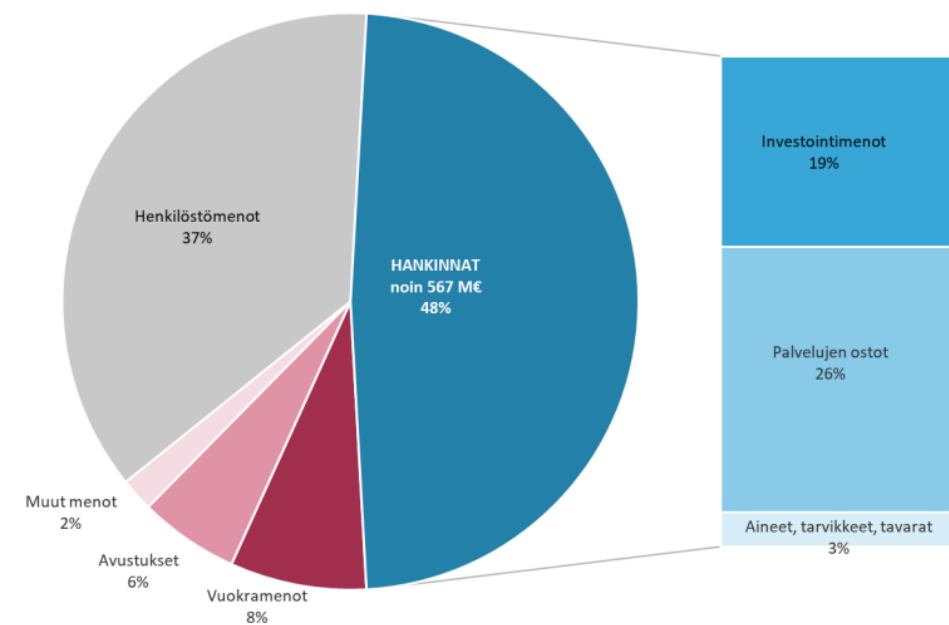
2. Hankintatoiminnan tilannekuva ja kehittämisen tilannekatsaus

Hankintojen taloudellinen merkitys ja muutos 2023

Talousarvio 2022



Talousarvio 2023



Hyvinvointialueiden muodostuminen muuttaa kaupungin hankintoja. Hankintojen osuus on edelleen merkittävä, joten hankintojen strateginen suunnittelu ja johtaminen on tärkeässä roolissa tuloksellisuuden aikaansaamisessa.

TOP 20 toimittajat

1000 euroa

Nimi	2021	2022
2 PIRKANMAAN SAIRAANHOITOPUOLIKUNTA	-364 306	-286 443
1 Tampereen Tilapalvelut Oy	-134 241	-110 503
1 Pirkanmaan Voimia Oy (tytär)	-46 028	-39 679
1 Tampereen Infra Oy (Tytär)	-45 417	-33 061
KANSANELÄKELAITOS	-42 672	-29 482
3 PIRKANMAAN TILAUSLIIKENNE OY	-14 009	-16 964
1 Tuomi Logistiikka Oy	-15 006	-13 122
2 FIMLAB LABORATORIOT OY	-18 434	-9 112
3 LÄNSILINJAT OY	-13 573	-11 196
2 TampereMissio Palvelut Oy	-10 907	-10 272
2 PIRKANMAAN SENIORIPALVELUT OY	-10 208	-9 359
2 TAMMENLEHVÄKESKUS OY	-10 776	-8 729
2 MEHILÄINEN TERVEYSPALVELUT OY	-9 668	-8 998
1 Tullinkulman Työterveys Oy (TYTÄR)	-10 170	-8 206
2 MED GROUP OY	-10 097	-8 008
2 ATTENDO OY	-9 356	-8 067
4 YIT Suomi Oy	-10 965	-6 335
4 Pohjola Rakennus Oy Suomi	-5 376	-11 420
2 Treili Oy / Sopimusvuori	-8 695	-7 938
1 Monetra Pirkanmaa Oy	-8 832	-7 409

- 1 Sidosyksiköiden (Tilapalvelut, Voimia, Infra, Tullinkulma, Tuomi, Monetra) merkitys toimittajina suuri.

Lisäksi kärkipäässä näkyvät:

- 2 sote-palvelut,
- 3 joukkoliikenne ja
- 4 rakentamisen investoinnit.

- Puolet TOP 20 toimittajista vaihtuu vuonna 2023
- Arviolta 4000 laskuttajaa, kenelle maksettiin alle 60.000 € vuoden 2021 kuluessa

Palvelujen ostot ja aineet, tarvikkeet, tavarat

* 01.11.2022
mennessä

Hankinnan periaatteiden seuranta 2021

HANKINTAPÄÄTÖKSET 1-12/2021



PIRKANMAALAISET TOIMITTAJAT
46 % SOPIMUSTEN LUKUMÄÄRÄSTÄ



HANKINNAT, JOISSA VAIN
PIRKANMAALAINEN TOIMITTAJA
36 % SOPIMUSTEN VUOSIARVOSTA



PK-YRITYKSET
67 % SOPIMUSTEN LUKUMÄÄRÄSTÄ



HANKINNAT, JOISSA VAIN
PK-YRITYS TOIMITTAJANA
25 % SOPIMUSTEN VUOSIARVOSTA



INNOVATIIVISET HANKINNAT
5 % KAIKISTA HANKINNOISTA



6 % SOPIMUSTEN VUOSIARVOSTA



YMPÄRISTÖKRITEREJÄ KÄYTETTY
VAATIMUKSENA
24 % KAIKISTA HANKINNOISTA

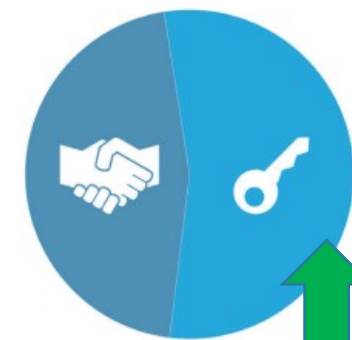


46 % SOPIMUSTEN VUOSIARVOSTA



TYÖLLISTÄMISEHDON VAIKUTUKSET

2021



● työsuhteet 103 ● työkokeilut 123

Nuoli kuvaa muutosta vuoden 2020 tulokseen

Hankintatoimen tilaa on arvioitu tehokkuusmittaristolla

Hankintatoimen tuloksellisuutta on tarkasteltu laaja-alaisella hankintojen tehokkuusmittaristolla. Mittariston tulos parani edelliseen vuoteen verrattuna. Hankintaosaamisen paraneminen ja pk-yritysten osallistumismahdollisuuksien huomioiminen useammassa hankinnoissa olivat perusteita kokonaistuloksen paranemiselle.

Hankinnoilla saavutetut höydyt -mittarin kattavuus ei riitä antamaan oikeaa kuvaa kaupungin hankintatoimesta.

Uuden strategian myötä on tarve päivittää mittaristo vastaamaan uutta hankintojen johtamismallia.



Tavoitetila 2023 - Tampere on edelläkävijä hankintojen tuloksellisuudessa asiakasarvo maksimoiden

Kehittämisen tilannekatsaus

- ✓ Hankintatoimen kategoriapohjaista johtamis- ja organisointimallia on pilotoitu ja tunnistettu hankintojen pilottikategorioiden tuloksellisuutta vahvistavia toimenpiteitä,
- ✓ Hankintojen johtamisen ja kilpailutuksen hallinnan tietojärjestelmä on kilpailutettu ja käyttöönotto aloitettu,
- ✓ Sopimushallintajärjestelmä on otettu käyttöön,
- ✓ Hankintojen tiedolla johtamisen vahvistamiseksi on käynnistetty esiselvitys hankintojen talousdatan saatavuuden parantamiseksi.

Kehityskohteet

Tavoitetila 2023



Hankintojen strategisuus

- Hankinnat ovat kaupungissa strategisessa asemassa selvin tavoittein ja seuranta on jatkuvaa



Kustannustehokkuus ja vaikuttavuus

- Tampere on edelläkävijä hankintojen kustannustehokkuuden ja vaikuttavuuden johtamisessa



Tehokkaat toimintamallit

- Tampereella on optimoidut toimintamallit ja prosessit, hyödyntäen digitaalisuutta



Johtaminen tiedon avulla

- Hankintoja johdetaan ajantasaista tietoa hyödyntäen ja tiedonkeruu on pitkälti automaattista



Organisointi & osaaminen

- Strategisen suunnittelun ja hankintapalveluiden sekä ostopalveluiden johtamisen osaaminen erittäin vahvalla tasolla
- Hankintojen toteuttamiseen ja johtamiseen liittyvä organisointi tukee kaupungin tavoitteita

Kaupungin hankintatoimi, nykytila



- Kaupungin toimintayksiköt vastaavat hankintoihinsa liittyvästä strategisesta suunnittelusta, hankintatoimen organisoinnista ja resursoinnista sekä kaupungin hankintaprosessin mukaisista tehtävistä hankintojen toteutuksessa.
- Pääosin Tuomi Logistiikka Oy tuottaa kaupungin hankintojen kilpailuttamisen tukipalvelut.
- Konzernin hankintapalvelujen/strategisen hankinnan tehtävänä on arvioida hankintoja ja hankintatoimintaa kokonaisuutena konsernin kokonaisedun kannalta ja kehittää hankintatoimintaa siten, että se tukee kaupungin strategisten tavoitteiden toteutumista.

Kaupungin hankintatoimen suunniteltu malli

Rakenteen kuvaus, malliin siirryttäisiin asteittain vuoden 2023 aikana

Hallintoyksikön lakipalvelut	SIPA	EKI	KAPA	Konserni-hallinto
HANKINTAPALVELU				
<i>Kategoriatiimi:</i> Palvelut kuntalaisille ja yrityksille	Substanssi-edustus	Substanssi-edustus	Substanssi-edustus	
<i>Kategoriatiimi:</i> Infran rakentaminen ja kunnossapito	Substanssi-edustus	Substanssi-edustus	Substanssi-edustus	
<i>Kategoriatiimi:</i> ICT-hankinnat				Substanssi-edustus
<i>Kategoriatiimi:</i> Tavarahankinnat	Substanssi-edustus	Substanssi-edustus	Substanssi-edustus	Substanssi-edustus
<i>Kategoriatiimi:</i> Hallinto, henkilöstö ja johtaminen	Substanssi-edustus	Substanssi-edustus	Substanssi-edustus	Substanssi-edustus
<i>Kategoriatiimi:</i> Tilojen rakentaminen ja kunnossapito	Substanssi-edustus	Substanssi-edustus		

Tuomi Logistiikka Oy tuottaa yhteishankintapalveluja ja henkilökuljetuspalveluja
Lisäksi yhteistyössä tunnustetaan kategorioita, joissa synergioita käyttää palvelutuottajia.

Toimintatapa

- Hankintakategoriaan kuuluvat hankinta-asiantuntijat, hankintapäällikkö sekä siihen liittyvien palvelualueiden sisällöstä vastaavat

Edut

- ✓ Volyymietujen ja synergioiden realisointi kaupunkitasolla varmistuu
- ✓ Hankinnan kehittäminen ja seuranta kokonaisuutena tehokasta
- ✓ Korostaa hankintaosaamisen nopeaa kehittymistä
- ✓ Joustava resursointi
- ✓ Vetovastuuta hankinnan ja substanssin välillä voidaan jakaa kategorialle tarkoituksenmukaisella tavalla

Haasteet

- Edellyttää uusiin toimintatapoihin sitoutumista

Kategoriajohtamisella saavutettavat hyödyt

2022 pilotoitu Infran rakentaminen ja kunnossapito esimerkki

Hallintoyksikön lakipalvelut	SIPA	EKI	KAPA	Konserni-hallinto
HANKINTAPALVELU				
<i>Kategoriatiimi:</i> Palvelut kuntalaisille ja yrityksille	Substanssi-edustus	Substanssi-edustus	Substanssi-edustus	
<i>Kategoriatiimi:</i> Infran rakentaminen ja kunnossapito	Substanssi-edustus	Substanssi-edustus	Substanssi-edustus	
<i>Kategoriatiimi:</i> ICT-hankinnat				Substanssi-edustus
<i>Kategoriatiimi:</i> Tavarahankinnat	Substanssi-edustus	Substanssi-edustus	Substanssi-edustus	Substanssi-edustus
<i>Kategoriatiimi:</i> Hallinto, henkilöstö ja johtaminen	Substanssi-edustus	Substanssi-edustus	Substanssi-edustus	Substanssi-edustus
<i>Kategoriatiimi:</i> Tilojen rakentaminen ja kunnossapito	Substanssi-edustus	Substanssi-edustus		

Tuomi Logistiikka Oy tuottaa yhteishankintapalveluja ja henkilökuljetuspalveluja
Lisäksi yhteistyössä tunnistetaan kategorioita, joissa synergioita käyttää Tuomea

Toimenpide

- Materiaalikierrättämisen kehittäminen rakentamisessa

Tavoite

- Korkeampi kierrätysaste
- Välivarastoinnin vähentäminen ja kehittäminen
- Materiaalinkierrätyksen suunnittelu hankintojen aikaisemmassa vaiheessa ja urakoiden yksilöiminen materiaalkierrätysratkaisujen näkökulmasta

Hyöty

- Hyöty syntyy urakoiden alenevista materiaalikustannuksista ja infran pienemmästä hiilijalanjäljestä sekä vaatimustenmukaisuudesta
- Tuottavuushyöty 270t-800t euroa

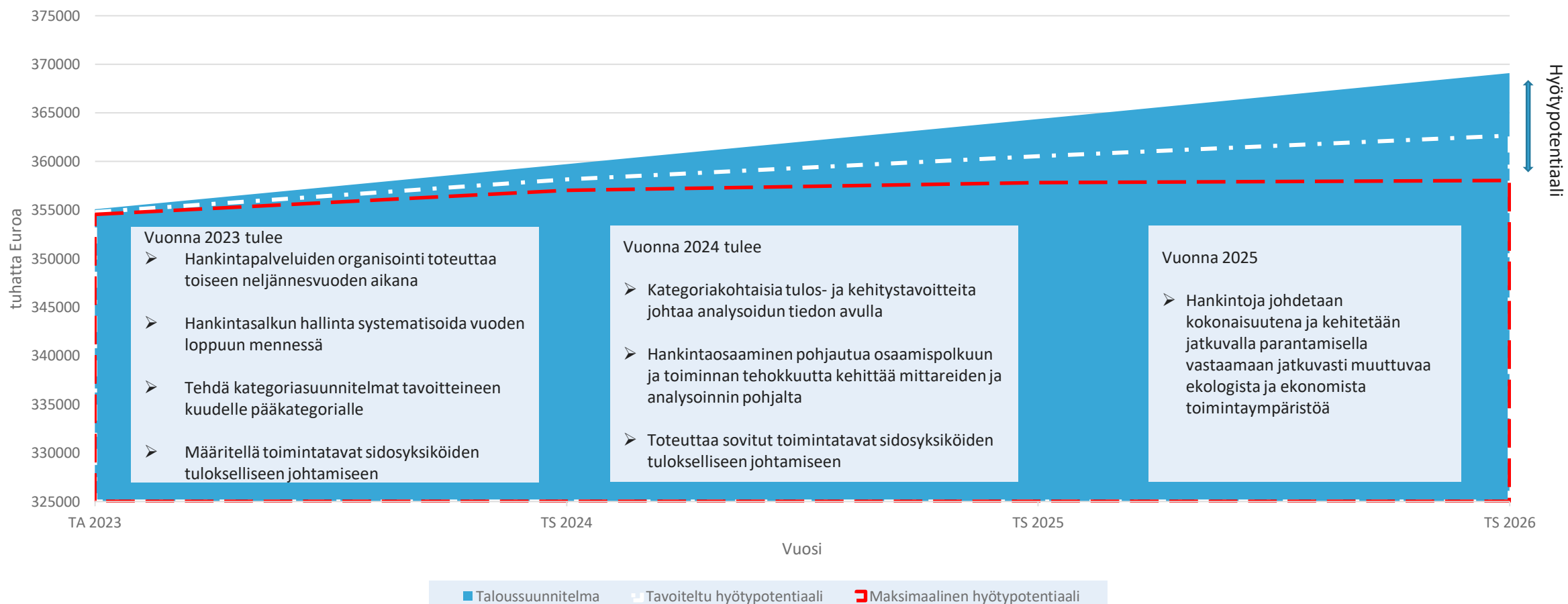
Toteutus

- Valikoitujen kolmesta viiteen urakkakilpailutuksen kautta, jossa materiaalinkierrätys asetetaan vaatimukseksi toimittajille

Hankintojen kehitys 2023 – 2026

Ei sisällä investointeja
(vuoden 2023 arvio noin 224 miljoonaa euroa)

Hankintamenot



Hankintatoimen tuloksellisuus 2026

	Tavoitetila	Tuloksellisuustavoitteet
Kokonais- taloudellisuus	Hankimme kustannusten, laadun sekä vaikutusten näkökulmasta optimaalista lopputulosta, vastinetta rahalle.	<ul style="list-style-type: none"> Hankintojen kokonaiskustannusten hyötypotentiaali on saavutettu. Tavoitetasona on 1 % - 3 % *
Hankintojen vastuullisuus	Hankimme tuotteet ja palvelut ilmaston, ympäristön ja yhteiskunnan kannalta vastuullisesti sekä toimimme edelläkävijänä kestävässä hankinnoissa.	<ul style="list-style-type: none"> Kestävien hankintojen vastuullisuuskriteereitä käytetään yli 50 %:ssa kilpailutuksista huomioiden kategorian erityispiirteet.
Innovatiivisuus ja elinvoimaisuus	Teemme rohkeasti uudenlaisia ja vaikuttavia hankintoja kaupunkiseudun markkinoiden elinvoimaisuutta ja innovatiivisuutta edistäen.	<ul style="list-style-type: none"> Pirkanmaalaisten ja PK-yritysten osuus kaupungin toimittajista kasvaa Innovatiivisten hankintojen osuus kasvaa kilpailutuksissa
Tehokkaat toimintamallit ja organisaatio	Strategisten ohjaa hankintoja, joita toteutetaan analysoidun tiedon ja modernien ratkaisujen avulla. Tampere on julkisten hankintojen huippuosaaja.	<ul style="list-style-type: none"> Työntekijät viihtyvät työssä Hankintoja toteutetaan ajallaan Hankintoja ei keskeytetä prosessin aikana

TAMPERE.
FINLAND

Hankintapalvelut
Hallintoyksikkö
2022



Kuva: Visit Tampere / Laura Vanzo