

TAMPERE.
FINLAND

Hankintojen kehittämisen tilannekatsaus

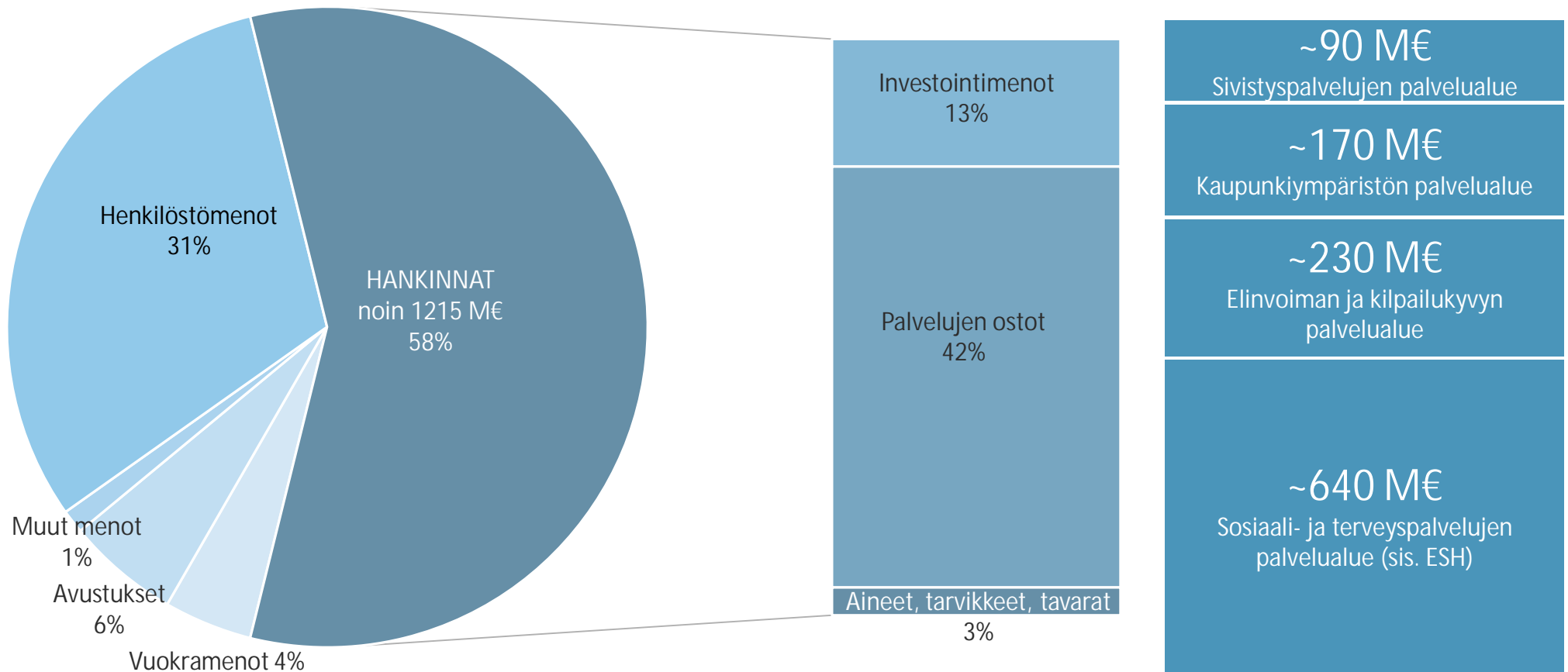
Kaupunginhallituksen kehittämiskokous
27.9.2021

Esityksen sisältö

1. Hankintatoiminnan tilannekuva, hankinnan periaatteet ja toteutuminen
2. Kehittämisen suuntaviivat
3. Hankintatoimen organisointi

Hankintatoiminnan tilannekuva, hankinnan periaatteet ja toteutuminen

Hankinnat muodostavat pääosan kaupungin toimintamenoista



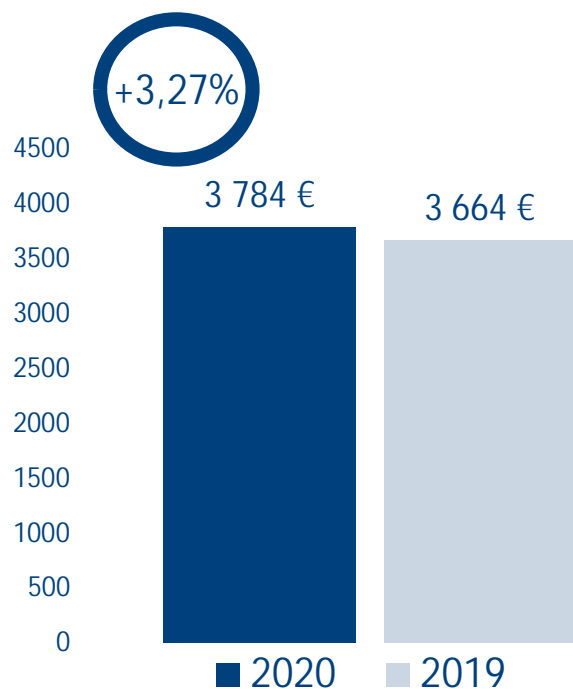
Kaupungin hankintatoimi 2021



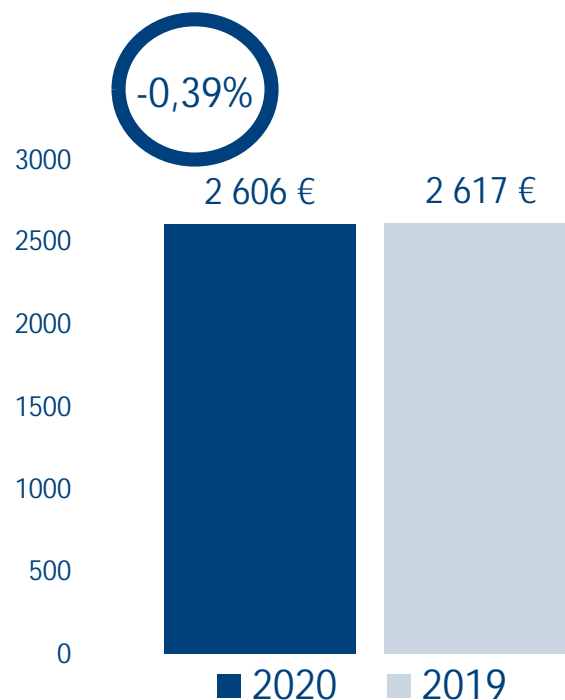
- Kaupungin toimintayksiköt vastaavat hankintoihinsa liittyvästä strategisesta suunnittelusta, hankintatoimen organisoinnista ja resursoinnista sekä kaupungin hankintaprosessin mukaisista tehtävistä hankintojen toteutuksessa.
- Tuomi Logistiikka Oy tuottaa kaupungin hankintojen suunnittelun ja kilpailuttamisen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

Hankinta- ja henkilöstökulut/asukas

Tampereen hankinnat asukasta kohden



Tampereen henkilöstökulut asukasta kohden



Palvelujen ostot asukasta kohden ovat kasvaneet.

Merkittävä osa kasvusta johtuu Tampereen Infra liikelaitoksen yhtiöittämisestä, mistä syystä aiemmin omana toimintana tuotettuja palveluja on siirtynyt palvelujen ostoiksi. Muutos näkyy toisaalta henkilöstökulujen laskuna.

Hankinnan periaatteet

1. Hankintojen hallinta ja tuloksellisuus: Tampereen kaupunki käyttää julkisia varoja tehokkaasti ja parantaa hankintojen vaikuttavuutta.

1.1 Hankintoja johdetaan strategisena toimintona kaupunkitasoisesti, palvelualueilla ja yksiköissä

1.2 Hankintatoiminnan johtamista tuetaan tiedolla

1.3 Hankinnoissa otetaan huomioon taloudellinen tehokkuus, loppukäyttäjien tarpeet ja hankintojen vaikuttavuus

3. Yhteiskuntavastuu ja kestävä kehitys: Tampereen kaupunki tekee hankintoja vastuullisesti ja kestävä kehityksen näkökulmat huomioiden.

3.1 Kaupunki edistää hankinnoissaan energiatehokkuutta ja ympäristövaikutusten kannalta kestävämpiä vaihtoehtoja

3.2 Vaikeassa asemassa olevien työllistymistä tuetaan hankintatoiminnalla

3.3 Harmaata taloutta torjutaan aktiivisesti

- Lautakuntien palvelu- ja vuosisuunnitelmien hankintalinjauksissa konkretisoidaan, miten palvelualueet toteuttavat periaatteita omassa hankintatoiminnassaan.
- Palvelu- ja vuosisuunnitelmien osana laadittavat hankintasuunnitelmat (kilpailutussuunnitelmat) parantavat hankintojen suunnitelmallisuutta ja tukevat periaatteiden toimeenpanoa.

2. Uudistumiskyky ja elinvoima: Tampereen kaupunki hyödyntää markkinoita palvelujensa uudistamiseen ja edistää hankintatoiminnallaan alueen elinvoimaa.

2.1 Kaupunki on arvostettu ja aktiivinen kumppani ja edistää kaikkia osapuolia hyödyttävää yhteistyötä

2.2 Kaupunki luo kysyntää innovatiivisille ratkaisuille määrittämiensä kehittämistarpeiden ratkaisemiseksi

2.3 Kaupungin hankinnoissa edistetään paikallisten, pienten ja keskisuurten yritysten, yhteisöjen ja järjestöjen osallistumista tarjouskilpailuihin

4. Hankintaosaamisen vahvistaminen: Tampereen kaupunki panostaa hankintaosaamisen systemaattiseen kehittämiseen.

4.1 Hankintaosaamista kehitetään tavoitteellisesti hankintojen kustannustehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamiseksi

4.2 Hankintojen tukipalveluita kehitetään aktiivisesti tukemaan tuloksellista hankintatoimintaa



Esimerkkejä hankinnan periaatteiden näkökulmien huomioimisesta hankintatoiminnassa

Hankintojen hallinta ja tuloksellisuus

- Henkilökohtaisen avustajapalvelun hankintaan laadittiin suunnitelma, jolla varmistetaan maakunnallisesti toimitusvarmuus ja maltillinen kustannuskehitys 5 vuoden aikajänteellä. Suunnitteluvaiheessa käytiin vuoropuhelua palveluntuottajien kanssa ja tehtiin tuottamistapavertailua. Hankinnassa vahvistettiin paikallisten pk-yritysten asemaa.

Uudistumiskyky ja elinvoima

- IoT-alustan, ulkovalaistuksen ohjausjärjestelmän ja kaupunkiympäristön tilannekuva-sensoroinnin innovatiivinen hankinta palkittiin vuoden taidokkaimpana hankintana. IoT-alusta mahdollistaa eri tiedonlähteiden yhdistämisen kaupungin tietotarpeisiin ja dataan pohjautuvat kustannustehokkaat ja ekologiset ratkaisut. Lisäksi se mahdollistaa datan jakamisen yrityksille, oppi- ja tutkimuslaitoksille kehitystyöhön käytettäväksi.

Yhteiskuntavastuu ja kestävä kehitys

- Yhteiskunnan korvaamia henkilökuljetuksia (kuten koulukuljetukset ja vammaispalvelulain mukaiset kuljetukset) koskeneessa kilpailutuksessa asetettiin rajoituksia kaluston hiilidioksidipäästöille (CO₂-päästöjen on oltava alle 50 g/km huhtikuun 2021 alusta alkaen).

Hankintaosaamisen vahvistaminen

- Hankintaosaamisen kehittämiseksi järjestettiin palvelualueille hankintojen strategisen suunnittelun valmennuksia. Valmennuksissa käytiin läpi mm. Make or Buy-analyysien laatimista.



Hankintatoimen tila

Hankintatoimen tuloksellisuutta tarkastellaan laaja-alaisella hankintojen tehokkuusmittaristolla, joka on yksi strategiamittareista. Valtuustokauden tavoitteena on ollut parantaa mittariston tulosta vuosittain.

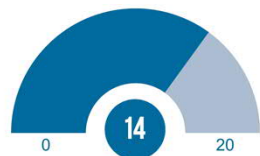
Vuonna 2020 mittariston mukaan hankintojen tehokkuus laski hieman edellisestä vuodesta. Hankintojen kilpailutuksen tukipalvelut tuottavan Tuomi Logistiikka Oy:n hankinta-asiantuntijoiden vaihtuvuus on ollut erityisen suurta aiheuttaen kaupungille tukipalvelun saatavuus- ja laatuongelmia. Tämä näkyy mittaristossa mm. läpimenoaikojen pidentymisenä ja siinä, ettei kilpailutuksen lopputulosten arviointeja ole toteutettu kattavasti. Vuonna 2020 suunnitellut ja osittain käynnistetyt tehostamistoimenpiteet näyttäytyvät vasta pidemmällä aikavälillä.

Tehokkuusmittaristo sisältää viisi osa-aluetta, jotka muodostavat seurattavan kokonaispistemäärän.

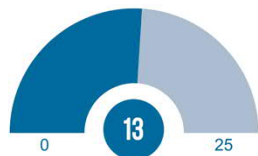
Vuonna 2018 toteuma oli **46** pistettä, 2019 **50** pistettä ja 2020 **48** pistettä.



HANKINNOILLA
SAAVUTETUT HYÖDYT



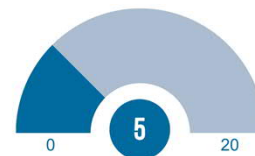
INNOVATIIVISET HANKINNAT JA
UUDISTUMISKYKY



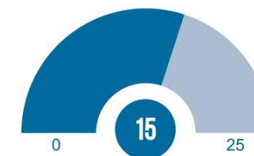
PROSESSIKUSTANNUKSET



KILPAILUOLOSUHEIDEN
HYÖDYNTÄMINEN JA ELINVOIMA



OSAAMINEN



Hankinnan periaatteiden toteuma

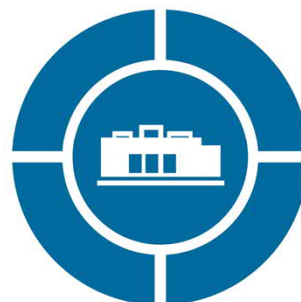
HANKINTAPÄÄTÖKSET 1-12/2020



PIRKANMAALAISET TOIMITTAJAT
38 % SOPIMUSTEN LUKUMÄÄRÄSTÄ



HANKINNAT, JOISSA VAIN
PIRKANMAALAINEN TOIMITTAJA
29 % SOPIMUSTEN VUOSIARVOSTA



PK-YRITYKSET
74 % SOPIMUSTEN LUKUMÄÄRÄSTÄ



HANKINNAT, JOISSA VAIN
PK-YRITYS TOIMITTAJANA
52 % SOPIMUSTEN VUOSIARVOSTA



INNOVATIIVISET HANKINNAT
8 % KAIKISTA HANKINNOISTA



14 % SOPIMUSTEN VUOSIARVOSTA



YMPÄRISTÖKRITEEREJÄ KÄYTETTY
VAATIMUKSENA
22 % KAIKISTA HANKINNOISTA

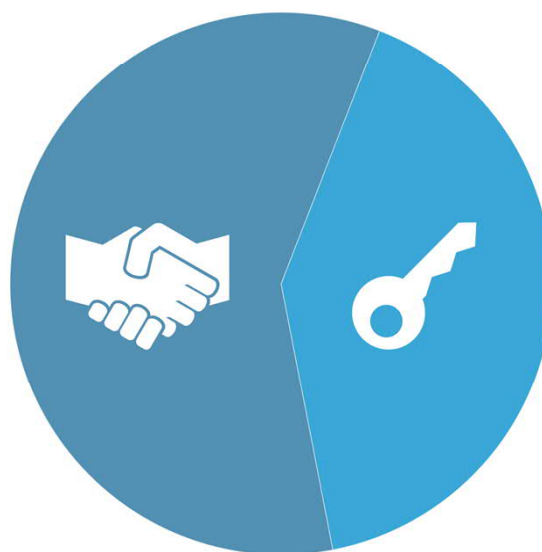


28 % SOPIMUSTEN VUOSIARVOSTA

Hankinnoilla työllistäminen

TYÖLLISTÄMISEHDON VAIKUTUKSET

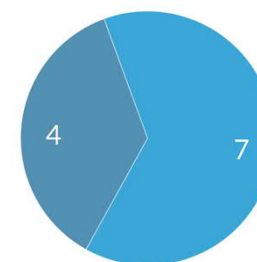
2020



Työsuhteet sisältävät 13 oppisopimusta eli sote-alan palveluntuottajat ovat valmiita osallistumaan kohtaannon edistämiseen kouluttamalla työntekijöitä, joita ei vapailla työmarkkinoilla.

● työsuhteet 46 ● työkokeilut 32

2019



Hankintojen kehittämisen suuntaviivat

Tavoitetila 2023 - Tampere on edelläkävijä hankintojen tuloksellisuudessa asiakasarvo maksimoiden

Nykytila

Kaupungin hankintatoiminnassa on käytössä hyviä toimintamalleja ja toteutetaan onnistuneita hankintoja, mutta pistemäisesti.

Keskeisiksi kehittämiskohteiksi on tunnistettu:

- ✓ Hankintojen strategisen suunnittelun toteutuksessa suurta vaihtelua yksiköiden välillä,
- ✓ Toimintamallit ovat kirjavia ja manuaalisia; paljon virheeltistä työtä,
- ✓ Kustannustehokkuus ei ole keskeinen prioriteetti,
- ✓ Hankintojen tiedolla johtamiseen ei ole saatavilla riittävästi dataa,
- ✓ Osaaminen on vaihtelevaa.

Kehityskohteet



Hankintojen strategisuus



Kustannustehokkuus ja vaikuttavuus



Tehokkaat toimintamallit



Johtaminen tiedon avulla



Organisointi & osaaminen

Tavoitetila 2023

- Hankinnat ovat kaupungissa strategisessa asemassa selvin tavoittein ja seuranta on jatkuvaa
- Tampere on edelläkävijä hankintojen kustannustehokkuuden ja vaikuttavuuden johtamisessa
- Tampereella on optimoidut toimintamallit ja prosessit, hyödyntäen digitaalisuutta
- Hankintoja johdetaan ajantasaista tietoa hyödyntäen ja tiedonkeruu on pitkälti automaattista
- Strategisen suunnittelun ja hankintapalveluiden sekä ostopalveluiden johtamisen osaaminen erittäin vahvalla tasolla
- Hankintojen toteuttamiseen ja johtamiseen liittyvä organisointi tukee kaupungin tavoitteita



Hankintojen kehittämiseksi pyritään hankintatoiminnan kokonaisvaltaiseen muutokseen



Toimintamallien kehittäminen

- Hankinnan strategiseen suunnitteluun panostaminen (mm. Make or Buy-valinnat)
- Tiedon saatavuuden parantaminen ja parempi hyödyntäminen päätöksenteossa



Tietojärjestelmien kehittäminen

- Sopimusten hallinnan ja seurannan tueksi vuoden 2021 loppuun mennessä sopimushallintajärjestelmän käyttöönotto
- Hankintojen kokonaisuuden hallinnan ja johtamisen parantaminen hankintasalkun avulla



Hankintaosaamisen kasvattaminen ja organisoinnin optimointi

- Hankintatoimen organisointia koskevien muutosten tekeminen hankintatoiminnan tehokkuuden ja laadun parantamiseksi sekä kustannussäästöjen aikaansaamiseksi
- Hankintojen johtamisen vahvistaminen

Hankintojen merkittävät kustannussäästöt edellyttävät tehokasta ja osaavaa hankintatoimea

Hankintaprosessin sujuvuus, tietojärjestelmien tuki, datan saatavuus ja riittävä osaaminen ovat edellytyksiä parempien ratkaisujen tekemiselle

Pitkän aikavälin ratkaisut

- Palvelu- ja tuotantorakenteiden optimointi, MoB-kysymykset
- Hankinta- ja toteutusmallien kehittäminen, kumppanuudet ja innovatiiviset hankinnat
- Kilpailutus, osto ja tilausratkaisujen kehittäminen

Strategista, kompleksia, haastavaa, pitkäaikaista,
→ edellyttää muutosta myös omassa toiminnassa

Lyhyen aikavälin ratkaisut

- Kilpailutuksen tehostaminen; yksikköhintojen viilaus, puitesopimusten laajempi hyödyntäminen ja ostojen erittäin vahva keskittäminen
- Laatutasojen optimointi ja hankintatarpeiden kriittinen tarkastelu

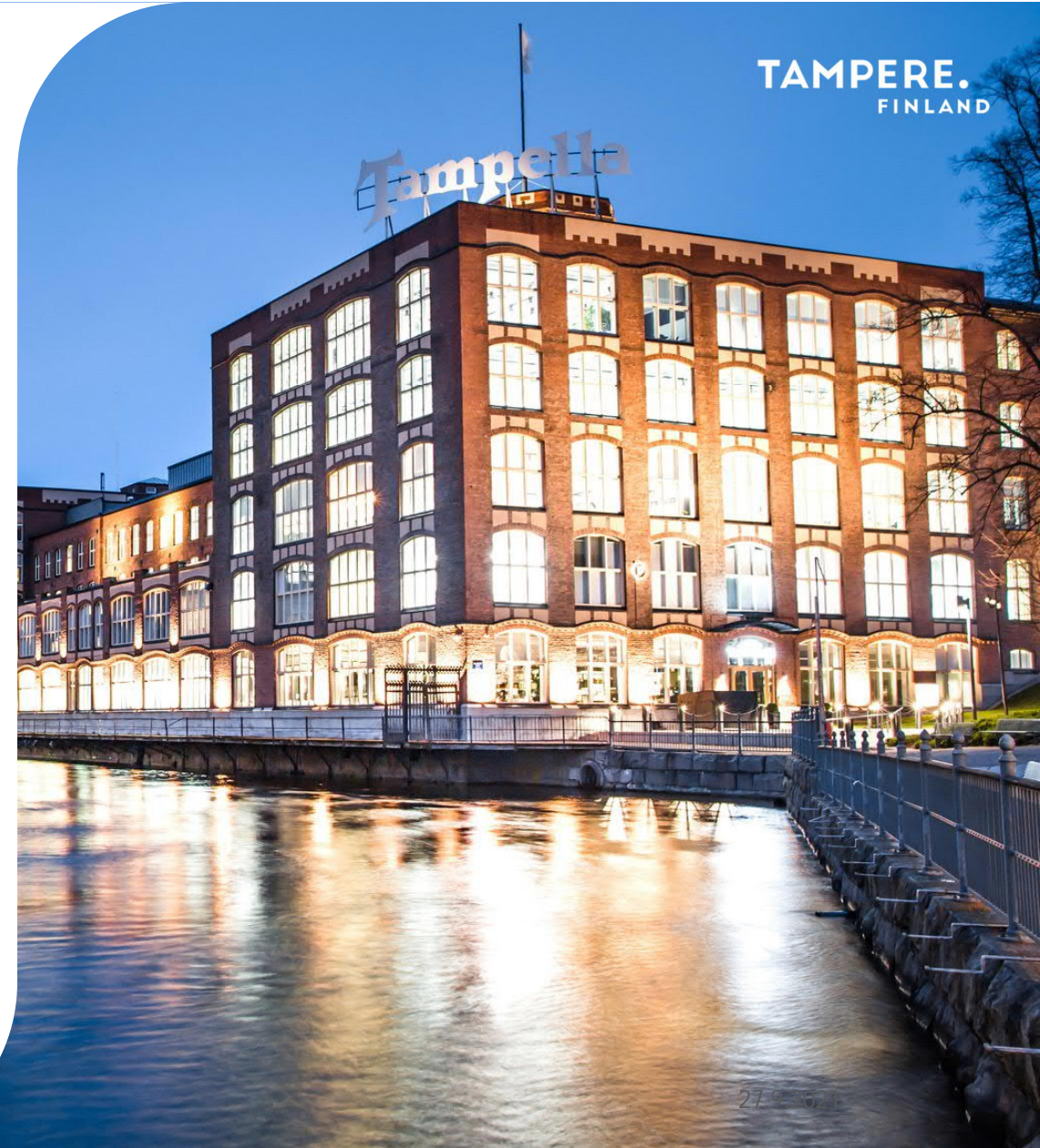
Operatiivista, suoraviivaista, "perushankinnan kehittämistä",
→ ei edellytä merkittäviä muutoksia omassa toiminnassa



Hankintatoimen organisointi

Hankintojen kehittämisen

- Koska hankintojen tuloksellisuuden paraneminen on keskeinen tavoite kaupungilla, on tarve tarkastella osana hankintojen kehittämiskokonaisuutta myös kaupungin hankintatoimen osaamista, resursseja ja organisoitumista.
- Nykyinen organisoitumismalli ei ole tukenut riittävästi hankintatoiminnan kehittymistä ja tuloksellisuuden paranemista.



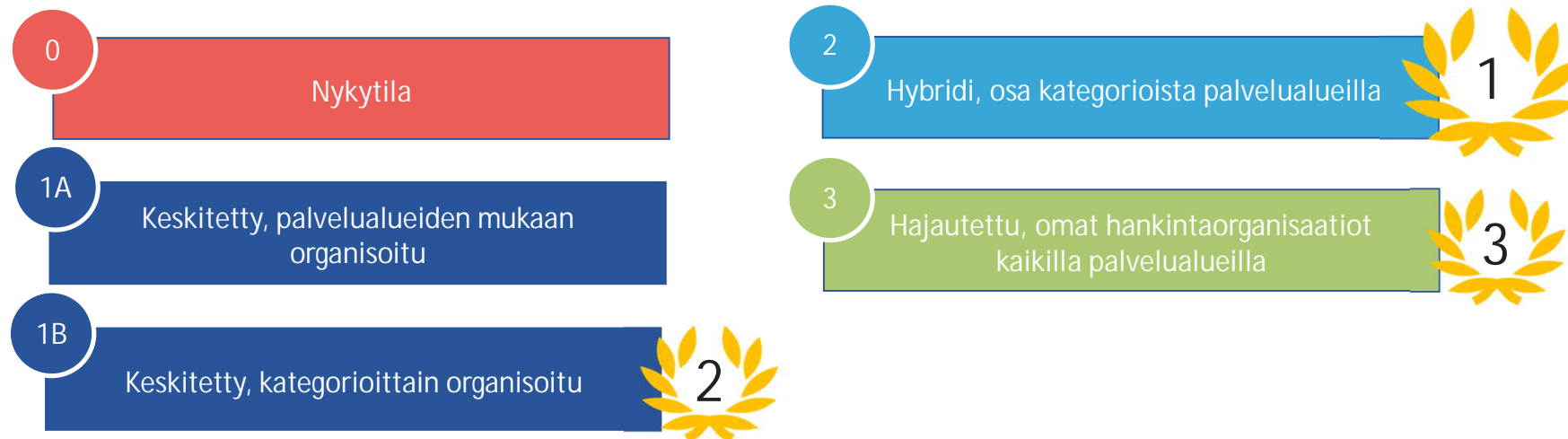
Taustalla olevat haasteet ja toimintaympäristön muutokset

- I Tuomi-logistiikan kanssa tehtävässä yhteistyössä on hankintapalveluissa haasteita ja lisäarvo koetaan matalaksi
- II Kasvavat kustannuspaineet sekä vaatimukset julkisen sektorin hankintojen avoimuutta ja vastuullisuutta kohtaan
- III Hankintojen yhteinen johtaminen ja kehittäminen (esim. talouden tasapainottaminen) on vaihtelevasti organisoidussa mallissa haastavaa
- IV Hankintaosaaminen on sirpaleista ja sitä pitäisi systemaattisesti lisätä kaupunkitasolla
- V SOTE-uudistus tuo merkittävää muutostarvetta kaupungin organisaatioon

Organisointivaihtoehdon valinta

Hankintojen kehittämiseksi asetettuja tavoitteita parhaiten tukevat mallit

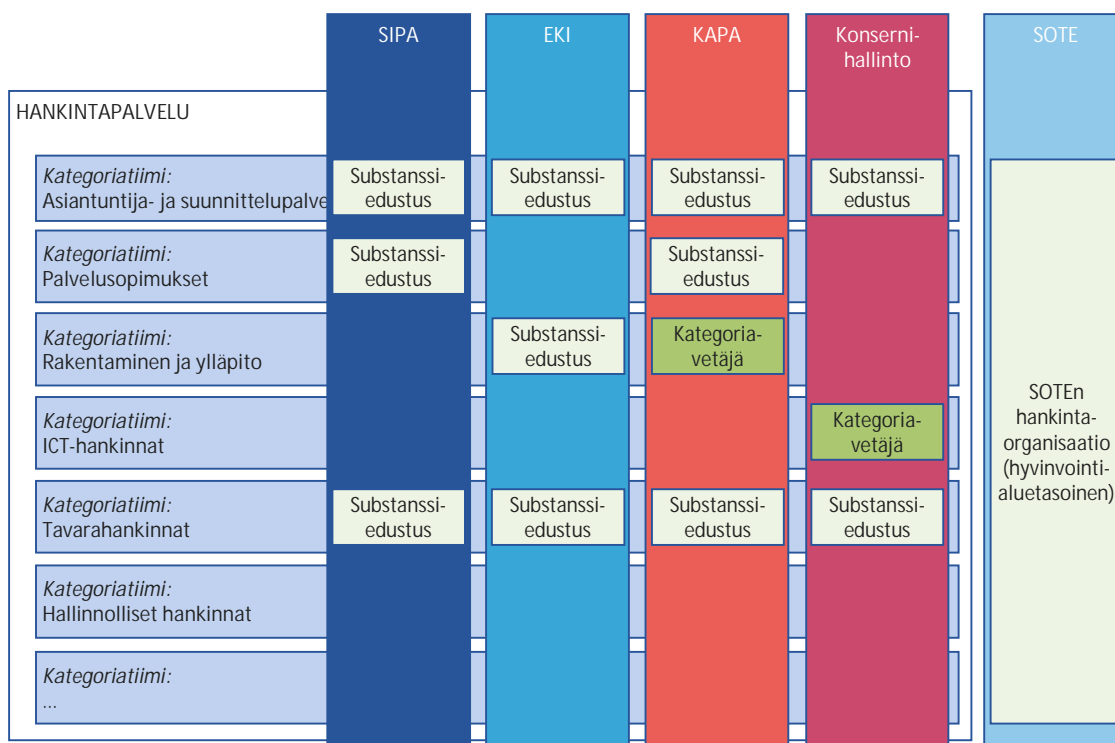
Valmistelun aikana tarkasteltiin 5 erilaista organisointimallivaihtoehtoa ja Tuomi Logistiikka Oy:n roolia. Näistä tunnistettiin kaupungin yksiköiden yhteistyönä toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista parhaiten tukevat mallit.



Tuomi Logistiikka Oy:n roolia tulisi pienentää nykyisestä – hankintaosaaminen ydinosaamista, jota pitäisi olla omassa organisaatiossa ja helpommin käytettävissä

Kategoriapohjaisen toiminnan kuvaus

Rakenteen kuvaus (kategoriat ja vetovastuut havainnollistavia)



Esitetyt kategoriat esimerkinomaisia

Rationaali: Varmistetaan synergiat, mutta ei riskeerata palvelukykyä palvelualueille

Toiminnallisuus

- Hankintakategoriaan kuuluvat hankinta-asiantuntijat (ja -lakimiehet) sekä siihen vahvasti liittyvien palvelualueiden substanssiedustus
- Kategorian vetovastuu ja tiimitys vaihtelee kategorioittain keskitetystä palvelualuevetoiseen

Edut

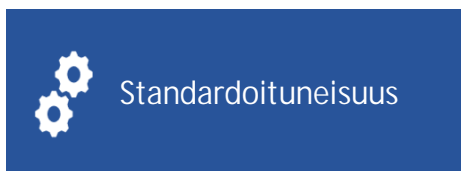
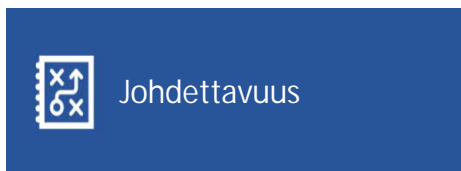
- ✓ Palvelualuevetoisuus mahdollistaa hyvän palvelutason
- ✓ Volyymietujen ja synergioiden realisointi kaupunkitasolla varmistuu
- ✓ Hankinnan kehittäminen ja seuranta kokonaisuutena tehokasta
- ✓ Korostaa hankintaosaamisen nopeaa kehittymistä
- ✓ Joustava resursointi
- ✓ Vetovastuu hankinnan ja substanssin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

Haasteet

- Miten varmistaa, että palvelualueella istuvat kategoriavetäjät toimivat kuitenkin yhtenäisesti
- Edellyttää uusien toimintatapojen sisäistämistä kaikilla palvelualueilla

Kategoriapohjaisen toiminnan tavoitteet

Mallin tavoitteita



Kategoriamalliin kuuluvia elementtejä

- Roolit ja vastuut hankintaorganisaatiossa ja palvelualueilla
- Toiminnallisesti järkevä kategorijaottelu
- Tiimitys, jossa ryhmän vetäjällä selkeä tulosvastuu, ja tiimijäsenet valikoitu käyttäjälähtöisyyden huomioimiseksi
- Kategorioiden toimintasuunnitelmat ml. hankintojen toimintatapa, kauden kehittämistoimet ja sopimuskierrokset
- Vuosittain päivitettävät konkreettiset tavoitteet (toiminnalliset ja rahalliset)
- Vuosikelloon perustuvat aikataulutetut tehtävät sekä suunnitelmien päivityksessä ja hankintojen toteutuksessa
- Hankintakategorian mittarointi vs. asetetut kategorian tavoitteet
- Yhteiset hankintatoimen mittarit vs. yhteiset tavoitteet
- Säännöllinen raportointi, läpikäynnin foorumit ja ohjausvaltuudet
- Samankaltaisiin hankintoihin yhteiset toimintatavat ja näiden ohjeistukset
- Mallipohjat: kilpailutus-, sopimus- ja pohjat sekä toimittajien arviointikäytännöt
- Hankintojen kynnyksarvot ja hyväksymisvaltuudet
- Tarkoituksenmukaiset järjestelmät ja muut työkalut

Mallilla pystyttäisiin saavuttamaan merkittäviä parannuksia suhteessa nykyiseen organisaatioon

Organisointimallin hyödyt

Kategoriamalli tuo yhteiset prosessit, roolit ja toimintamallin kaikkiin kaupungin hankintoihin kuitenkin ottaen huomioon substanssin

Kategorioittain järjestäytynyt toiminta varmistaa palvelualueiden välisen yhteistyön ja synergiat hankinnoissa

Keskittyneisyys ja yhteinen koordinointi mahdollistaa kustannustehokkaan organisaation

Mahdollisuus implementoida uusia järjestelmiä, menettelyjä, tavoitteita ja lainsäädäntöä valmiisiin rakenteisiin

Muodostuu vahva verkosto, jossa hyviä käytäntöjä levittää ja osaamista voidaan kasvattaa tavoitteellisesti ja tuote- ja palveluryhmäspesifisti

Tuomen tehtävien siirtyminen Tampereelle edellyttäisi tietyt keskitetyt toiminnot

Tuomi Logistiikka Oy:n rooli kaupungin hankintatoimessa

- Tuomi Logistiikka Oy tuottaa kaupungille kilpailutuksen tukipalvelua. Tuomi Logistiikan periaatteena on toteuttaa kilpailutusprosessit tehokkaasti ja ohjeita noudattaen. Tuomi Logistiikalle ei ole asetettu tavoitteita koskien koko hankintaprosessin tehokasta hoitamista. Tuomi Logistiikan tavoitteiden saavuttaminen on kiinni hyvästä kilpailutusten hoitamisesta, kun taas kaupungin intressi on koko hankintaprosessin ja sopimuskauden aikaisen toiminnan vaikuttavuudessa sekä kokonaiskustannusten hallinnassa.
- Kaupungin tarve on johtaa hankintoja kokonaisuutena. Hankintatehtävien hajauttaminen Tampereen ja Tuomi Logistiikan välille aiheuttaa kokonaiskuvan heikkenemistä.
- Hankintatoiminta osana palvelujen järjestämistehtävää on kaupungin ydintoimintaa. Tuomen hankintatekninen ja -lakiosaaminen koetaan tehdyn selvityksen mukaan hyödylliseksi, mutta hankintoihin liittyvä asiantuntijatyö koetaan ydintekemiseksi, mitä ei pitäisi ulkoistaa. Hankinnan tehtävät ja osaaminen ovat nyt kaupungin ja Tuomi Logistiikan kesken osittain päällekkäisiä ja synergioita ei aina saavuteta.
- Tavara- ja logistiikkapalveluhankintojen osalta Tuomi Logistiikka on hyvä ja looginen kumppani.

HANKINTAPROSESSI



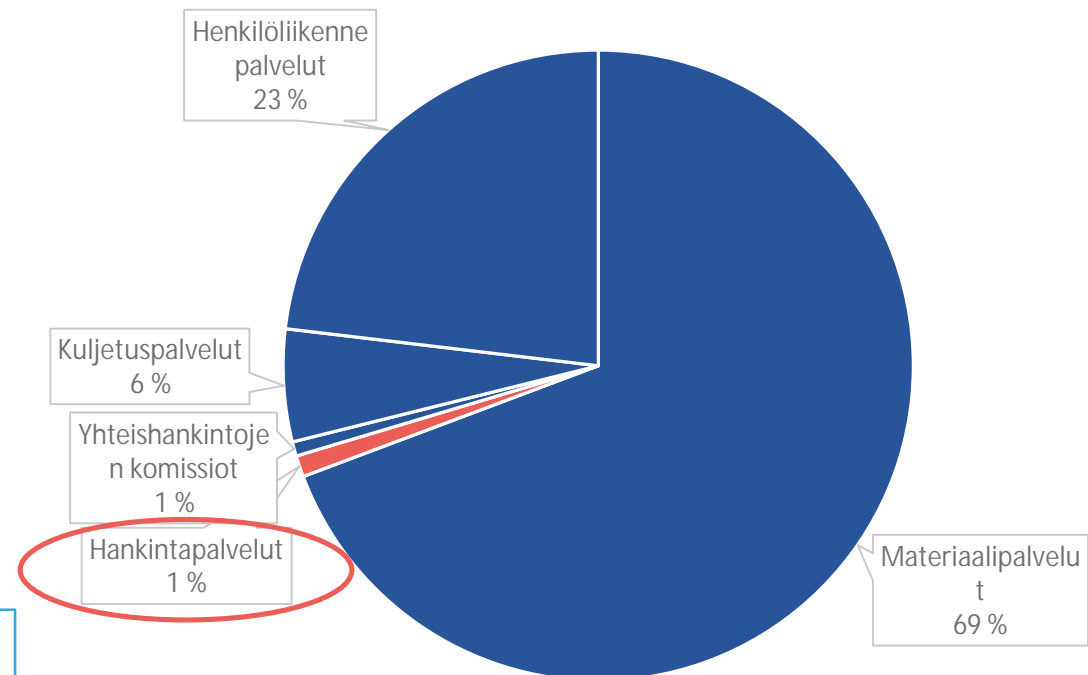
Hankintapalvelut, joiden luopumisesta kaavallaan, kattavat 0,8 % Tuomen liikevaihdosta

Hankintapalvelujen jakauma (2020 tietoihin perustuen)

Kaupunkiympäristön palvelualue	71 063
Tampereen Vesi liikelaitos	32 056
Konsernihallinto	27 596
Tampereen Kaupunkiliikenne liikelaitos	24 221
Kiinteistöt, tilat ja asuntopolitiikka	21 890
Toisen asteen koulutus	18 470
Kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut	13 771
Työllisyydenhoidon palveluyksikkö	9 839
Kasvatus- ja opetuspalvelut	8 801
	227 708

Hankintapalveluiden ostot pienenevät sote-uudistuksen johdosta 129 000 € eli n. 36 %, kun sote-palvelualueen ja pelastuslaitoksen ostot poistuvat.

Tuomen liikevaihdon jakauma 2020 (Liikevaihto yhteensä 28 M€)



Kaupunginhallituksen konsernijaosto arvioi/päättää vaikutuksista Tuomi Logistiikka Oy:n omistukseen

- Hyvinvointialueiden muodostuminen painottaa Tuomen asiakasvolyymit 2023 alkaen vahvasti sinne. Kuntien osuus liikevaihdosta pienenee selvästi.
- Tuomi Logistiikka Oy:n omistusosuudet nyt:
 - Tampere 50,2 %, Pshp 47,9 %, muut 2,1 %
 - Kaupungin luontainen omistus jatkossa 10-20 % (?)
 - Osakekauppoja, muutoksia osakassopimukseen
- Asiassa hyvä linjata ensin itse substanssi eli kaupungin hankintojen järjestäminen, sitten vaikutukset omistukseen konsernijaostossa.

Suunniteltu eteneminen: Käynnistetään valmistelu hybridimallin pohjalta siten, että Tuomi Logistiikka Oy:n rooli pienenee

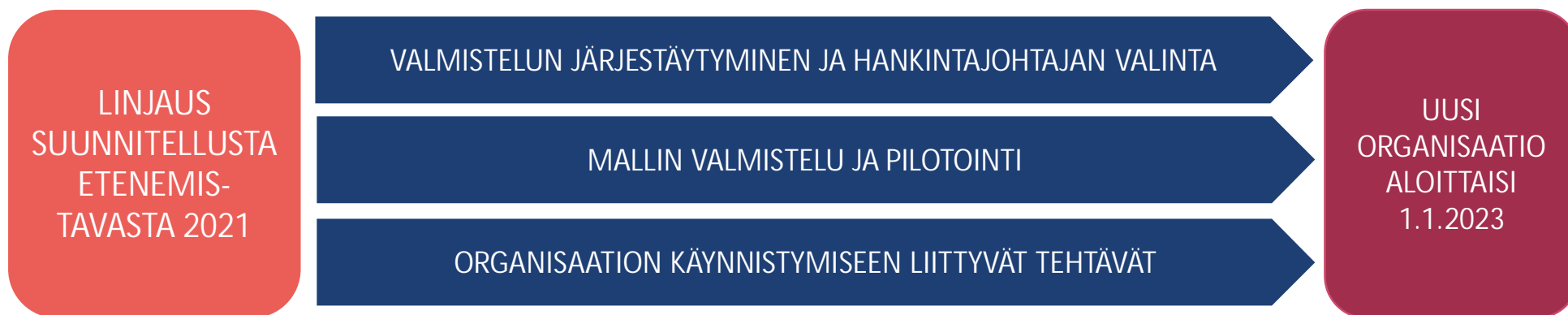
Tuomi Logistiikka Oy:n roolia pienennetään siten, että hankinnan asiantuntijapalveluita ei hankita Tuomesta vaan kyvykkyys rakennetaan omaan organisaatioon

Käynnistetään valmistelu vaihtoehdon 2 mukaisesti eli kategoriapohjainen toiminta- ja johtamismalli ja hybridiorganisoituminen* (=keskitettyjä tehtäviä, tarvittaessa jokin/jotkut kategoriat voivat sijaita palvelualueella)

*Tarkentuvat yhteistoimintamenettelyssä

Etenemissuunnitelma

Valmistelun seuraavaan vaiheeseen on laadittu alustava suunnitelma, mikäli valmistelussa edetään

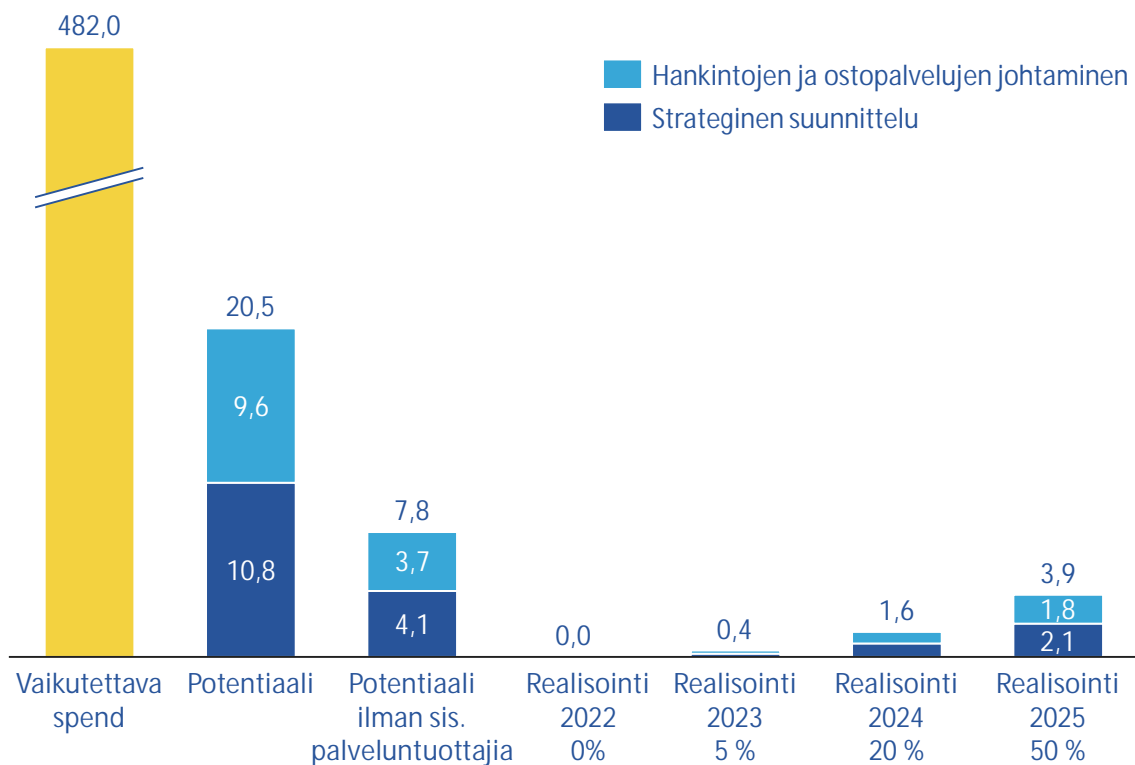


- Uudelleen organisointi edellyttää yhteistoimintamenettelyä, joka aloitetaan, mikäli valmistelu käynnistetään

Hyöty-kustannusanalyysi

Hyötypotentiaali laadukkaalla ja tavoitteellisella hankintatoimella on suuri

Vaikutettava spend, hyötypotentiaali ja tavoiteltava realisointiaikataulu, M€ (Luvut ilman SOTEA)



Keskeiset oletukset¹⁾ ja huomiot

- Strateginen suunnittelu
 - Hyötypotentiaali 1,5-3 % hankinnoista
 - Realisointiaikataulu 2022-2025: 0 %, 5 %, 20 %, 50 %
- Hankintojen ja ostopalvelujen johtaminen
 - Hyötypotentiaali 1-3 % hankinnoista
 - Realisointiaikataulu 2022-2025: 0 %, 5 %, 20 %, 50 %
- Täyden potentiaalin (20 M€) saavuttamiseksi tulisi sitoutua valmiuteen arvioida tarvittaessa myös sisäisten palveluntuottajien roolia ja toiminnan kehittämistä (sisäisten palveluntuottajien osuus spendistä n. 60 %)
- Sisäisten palveluntuottajien (esim. Infra, Voimia, Monetra) roolin arviointi ei välttämättä tarkoita volyymin siirtämistä markkinoille vaan ymmärtämistä, mistä mahdollinen hintaero markkinoihin syntyy ja mitä toimia on tehtävissä tämän hintaeron kuromiseksi.
- Säästöjen realisointiaikataulu riippuu voimakkaasti tehdyistä kehitystoimenpiteistä ja yksittäistä hankinnoista.
- Säästöpotentiaalit eivät ota huomioon esim. kaupungin kasvusta johtuvia volyyminmuutoksia.



Huomioita organisoinnista

- Hankintatoimen organisaation kokoon vaikuttavat useat tekijät:
 - Tunnistettujen ja tarkoituksenmukaisten kategorioiden määrä,
 - Millaiset roolit ja työnjaot hankintaorganisaation ja palvelualueiden välille halutaan luoda,
 - Paljonko kehittämiseen ja strategisten painotusten jalkauttamiseen halutaan panostaa.
- Organisoinnissa hyödynnettäisiin kaupungin olemassa olevaa hankintaresurssia ja Tuomi Logistiikan ostopalveluista säästyvää rahoitusta. Organisaation laajuus ja mahdollinen tarvittava muu resursointi tarkentuvat suunnittelun edetessä.

TAMPERE.
FINLAND

Kiitos!