

# **Tampereen kaupunkiseudun työvoiman palvelukeskus**

## **Palvelujen hankintastrategia**

**Palveluhankinnan toiminta-ajatus:** Tampereen kaupunkiseudun työvoiman palvelukeskuksen hankintatoiminta tukee palvelukeskuksen asiakasprosessien etenemistä hankkimalla laadukkaasti ja tuloksekkaasti tuotettuja palveluita, jotka edistävät asiakkaiden työllistymistä avoimille työmarkkinoille.

**Visio 2008:**

- Tampereen kaupunkiseudun työvoiman palvelukeskuksen hankkii osaavasti ja suunnitellusti palvelukeskuksen asiakkaiden avoimille työmarkkinoille työllistymistä tukevia ja edistäviä palveluita
- TYP:n hankkimista palveluista on kehittynyt asiakasprosesseja eteenpäinvieviä palvelutuotteita
- TYP:lla on käytössään palveluiden jatkumo, joka tukee asiakasprosessin etenemistä sen kaikissa vaiheissa
- Tampereen ympäristökuntien toimipisteiden asiakkaiden alkuvaiheen palvelut toteutuvat paikallisesti ja ovat kehittyneet toimiviksi formaateiksi
- Palveluntuottajaverkosto on kehittynyt osaksi paikallista välityömarkkinarakennetta

**Kriittiset menestystekijät:**

- Asiakkaista ja tavoitteista lähtevien palvelutarpeiden tunnistaminen ja niiden saattaminen toimivan tarjouspyynnön muotoon
- Täsmällisten arviointikriteerien kehittyminen tarjousten arviointiperustaksi
- TYP käyttää hankkimiaan palveluja aktiivisesti ja tehokkaasti
- Työvalmennuksen hankkiminen ja sen tuloksellinen käyttö

**SISÄLLYS**

**1. Ostopalveluina hankittavat palvelut**

1.1. Asiakkaiden palvelutarpeet

**2. Hankintamenettelyt**

2.1. Hankintatoiminnan organisointi

2.2. Hankintaprosessin kuvaus

2.3. Hankintamenettelyt ja sopimuskäytännöt palvelujen hankinnassa

**3. Palvelujen tuottajat**

3.1. Vaikuttaminen ostopalveluiden monipuolisen tarjonnan lisääntymiseen

3.2. Yhteistyö palveluntuottajien kanssa

3.3. Välityömarkkinoiden kehittyminen Tampereen kaupunkiseudulle

**4. Palveluiden laadun varmistaminen ja seuraaminen**



## 1. Ostopalveluina hankittavat palvelut

Julkiset työvoimapalvelut, kunnan sosiaali- ja terveystoimen sekä Kelan olemassa olevat palvelut ovat TYP:n asiakastyön keskeisiä välineitä. Niiden hankkimisen hoitaa pääsääntöisesti asianomainen emo-organisaatio. Pirkanmaa TE-keskus osoittaa vuosittain määrärahan julkisia työvoimapalveluita täydentävien palvelujen hankintaan palvelukeskukselle.

### 1.1. Asiakkaiden palvelutarpeet

Hankintaprosessi käynnistyy palveluntarpeen tunnistamisesta. Palvelukeskuksen asiakkaiden palvelutarpeet ovat yksilöllisiä. Asiakaskohtaisina esiintyvät tarpeet näyttäytyvät palveluhankinnassa siten, että hankittavaksi tulee muutamia isompia palvelukokonaisuuksia ja useampia pienempiä. Lisäksi tämä edellyttää hankittavilta palveluilta mahdollisuutta asiakaskohtaisten tarpeiden huomioimiseen myös hankittaessa isompia kokonaisuuksia.

Valitulta palveluntuottajalta vaaditaan valmiutta tiiviiseen asiakaskohtaiseen yhteistyöhön sekä aktiiviseen palvelun edelleenkehittämiseen TYP:n kanssa. Tämä mainitaan sekä tarjouspyynnössä että hankintasopimuksessa. Hankitun palvelun lopullinen tuotteistaminen TYP:n palvelutuotteeksi tapahtuu varsinaisesti palvelua tuottaessa yhdessä TYP:n ja palveluntuottajan kanssa. Yksilöllisten palvelutarpeiden vuoksi palvelukeskuksen mahdollisuudet esimerkiksi työllisyyden hoidon hankkeiden asiakasrekrytointiin hoitamiseen yksinään ovat rajalliset.

#### Urasuunnittelu

Palvelukeskuksen toimintamallissa urasuunnitteluvaihe on keskeisesti omaa toimintaa. Urasuunnittelu tarvitsee tuekseen palveluita asiakkaiden työllistymisen esteiden kartoittamiseksi ja poistamiseksi, muutos- ja suunnitteluvalmiuden tukemiseksi sekä urasuunnitelman laatimiseksi. Palvelutarpeet hahmottuvat tarkemmin ohjautuneiden asiakkaiden palvelutarpeen perusteella. Alkuvaiheen palvelut on hyvä toteuttaa lähellä asiakasta, jolloin Tampereen ympäristökuntien toimipisteille hankittavat alkuvaiheen palvelujen tulee toteua omalla paikkakunnalla. Tampereen ympäristökuntien toimipisteiden pienhköjen asiakasvolyymien vuoksi, niiden tueksi hankittavat alkuvaiheen ryhmäpalvelut toteutuvat joko harvakseltaan, 2-4 kertaa vuodessa tai niissä ryhmäkoko on pienehkö, noin viisi asiakasta.

Työllistymisen esteiden, työssä selviytymisen ja työhön kuntoutumisen arvioimiseksi on olemassa olevaa palvelutuotantoa, jotka kilpailutetaan palvelukeskuksen tarpeisiin sopiviksi pitkäaikaisiksi puitesopimuksiksi. Osa näistä palveluista voidaan kilpailuttaa yhdessä Tampereen ja/tai Keski-Pirkanmaan työvoimatoimistojen kanssa. Lisäksi urasuunnittelun tukeksi hankitaan täydentäviä palveluja, muun muassa muutosvalmiuksia tukevia ryhmäpalveluja. Hankittavilla ryhmä- ja muilla palveluilla tulee olla selkeä työpoliittinen kytkentä.

#### Palveluohjaus

Asiakkaan urasuunnitelma toimii palveluohjausvaiheen työsuunnitelmana. Palveluohjaus toteutuu palvelukeskuksen ulkopuolella. Asiakkailla on erilaisia tarpeita heillä olevien lähtökohtaisten valmiuksiensa suhteen. Joillakin työmarkkinakynnykselle yltäminen alkaa perustan luomisesta, jatkuu osaamisen ja taitojen vahvistamisella ja johtaa työhön johtavan näytön antamiseen esimerkiksi harjoittelun tai työllistämistukityön avulla.

Asiakkaiden valmiudet urasuunnitelmansa toteuttamiseen vaihtelevat. Palveluohjausvaiheeseen hankitaan palveluja, jotka edesauttavat ja tukevat suunnitelman toteutumista silloin kun suunnitelma ei etene asiakkaan ja palveluohjaajan yhteistyönä.



Palveluohjausta tukevat ryhmäpalvelut sijoittuvat palveluohjauksen eri vaiheisiin. Mikäli suunnitelma ei ole lähtenyt toteutumaan noin kuukauden kuluessa palveluohjauksen alkamisesta ohjataan asiakas ensimmäisen kerran ryhmäpalveluun, jonka tavoitteena on motivoida asiakasta suunnitelmansa toteutumiseen. Mikäli suunnitelma ei edelleenkään etene sijoittuu toinen ryhmä noin puolen vuoden kohdalle ja sen aikana arvioidaan suunnitelman realistisuutta. Lisäksi palveluohjauksen tukena on muita suunnitelman mukaisen toimenpiteen käynnistymistä edesauttavia palveluja.

Palveluohjusvaiheen tukipalveluja ovat myös työhön tai työharjoitteluun liittyvä tukitoimet, joita palvelukeskuksen omana toimintana ei kyetä järjestämään. Näihin palvelutarpeisiin vastaavat työ- ja yksilövalmennus. Valmennuksen tavoite on ihmisten elämän tukeminen ja työelämää kiinnittäminen mahdollisimman pysyvästi. Työvalmennuksessa keskeistä on työn erilaisten vaatimusten ja konkreettisten taitojen opettelu sekä yhteistoiminta työyhteisössä. Yksilövalmennus tukee työvalmennusta ja sen tehtävänä on tukea asiakkaan toimintakykyä. Lisäksi yksilölliset koulutushankinnat ovat keskeisiä.

Myös työvalmennusta tarvitaan vastaamaan asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin. Työvalmennuksen tyyppistä palvelutarjontaa on Tampereen kaupunkiseudulla jonkin verran olemassa. TYP:n rooli työelämävalmennuksen keskeisenä hankkijana on merkittävä palvelun kehittymisen sekä välityömarkkinoiden muodostumisen näkökulmasta. Työvalmennustyyppisten palvelujen tarjoajilta edellytetään ammattitaitoisesti toteutettua, määrältään riittävää ja palvelukeskuksen asiakasprosesseihin soveltuvaa tuotantopotentiaalia sekä konkreettisia kytkentöjä työelämään ja yrityksiin.

## **2. Hankintamenettelyt**

### **2.1. Hankintatoiminnan organisointi**

Palvelujen hankinta perustuu asiakkaista, asiakasprosesseista ja toimintamallista nouseviin tarpeisiin. Tarpeet johtavat joko yksilöllisiin tai volyymihankintoihin. Volyymihankinnat kilpailutetaan puitejärjestelyksi tai palveluhankintasopimuksiksi. Näin päästään joustavaan, asiakasprosesseja eteenpäin vievään palvelutarjontaan, kun palvelukeskuksella on sopimukset laadukkaan tarjoajan kanssa.

### **2.2. Hankintaprosessin kuvaus**

Hankintoja ennakoidaan vuosittaisen hankintasuunnitelman avulla. Se laaditaan seuraavaa vuotta ajatellen marraskuun loppuun mennessä ja tarkistetaan viimeistään suunnitelmavuoden toukokuun loppuun mennessä.

Hankintaprosessi käynnistyy, kun palvelun tarve tunnistetaan. Palvelutarpeen tunnistaminen johtaa palvelukuvauksen laatimiseen, joka toimii tarjouspyynnön pohjana. Volyymihankinnoissa käytetään pääosin avointa menettelyä. Hankintailmoitukset toimitetaan julkaistavaksi kauppa- ja teollisuusministeriön määrämälle taholle. Tarjouspyynnöt ovat nähtävissä työhallinnon ja Tampereen kaupungin nettisivuilla ja niistä ilmoitetaan kirjeitse potentiaalisille palveluntuottajille.

Tarjoukset jätetään Tampereen työvoimatoimiston kirjaamoon, mistä ne toimitetaan palvelukeskukseen. Tarjosten avaamisesta laaditaan avauspöytäkirja. Tarjoajien ja tarjosten vertailuun osallistuu palvelukeskuksen henkilöstöä soveltuvin osin. Vertailussa nojaututaan hankintailmoituksessa ja tarjouspyynnössä esitettyihin arviointikriteereihin, jotka muodostavat kokonaistaloudellisen edullisuuden näkemyksen.

Palvelukoordinaattori laatii ja allekirjoittaa hankintapäätökset ja hankintasopimukset. Palvelukeskussihteerin hoitoa hankinta-asiakirjojen arkistointiin.

### **2.3. Hankintamenettelyt ja sopimuskäytännöt erilaisten palvelujen hankinnassa**

Volyymihankinnat kilpailutetaan keskitetysti palvelukeskuksessa. Kilpailutuksen järjestämisestä vastaa palvelukoordinaattori. Mikäli hankinnan ennakoitu kokonaisarvo jää kansallisen kynnyсарvon alle, harkitsee TYP tapauskohtaisesti kilpailuttamisen tarpeen.

Yksilölliset hankinnat sovitaan palvelukeskuksessa tapauskohtaisesti. Yksilöllisen hankinnan kokonaisarvo ollessa enintään 2 500 € sen suorittaa ja hankintapäätöksen allekirjoittaa urasuunnittelija, palveluohjaaja, psykologi tai terveydenhoitaja. Hankinta kirjataan ja perustellaan asiakkaan urasuunnitelmaan. Yksilölliset hankintapäätökset arkistoidaan ja niistä tehdään seuranta puolivuositain.

Puitejärjestelyä käytettäessä tarjouksia pyydetään siitä, millä yksikköhinnalla palvelun tuottaja tuottaa hankintayksikön tarjouspyynnössään mainitsemia tiettyjen alojen palveluja tarjouspyynnössä kuvatun kaltaisille kohderyhmille. Tarjosten vertailussa valittujen palvelun tuottajien kanssa ei tehdä varsinaista palveluhankintasopimusta, vaan puitesopimus, jonka tarkoituksena on vahvistaa tietyn ajan kuluessa tehtäviä hankintoja koskevat ehdot kuten hinnat ja suunnitellut määrät.

Palvelutoimittajia valittaessa kiinnitetään erityinen huomio toimittajan konkreettisiin työelämäkytkentöihin, työmarkkinoiden muutoksen ennakointiin sekä osaamiseen ja tuloksellisuuteen työelämään poluttamisessa.

Volyymi- ja puitehankinnoissa tehdään ensimmäistä kertaa hankittavan palvelutuotteen kohdalla korkeintaan vuoden mittaisia sopimuksia, joihin voi sisältyä optio. Vakiintuneiden tuotteiden kohdalla tehdään vuodesta kolmeen vuoden mittaisia sopimuksia. Pitempikestoisia sopimuksia tehdään sellaisten palveluntuottajien kanssa, joilla on näyttöä konkreettisista työelämäkytkennöistä, potentiaalia palvelujen ammattitaitoiseen tuottamiseen, valmius kehittämissyhteistyöhön tehtyjen hankintojen osalta sekä verkottumiseen asiakasprosessien omaehtoisen eteenpäin viemisen tukemiseksi. Myös pitempikestoisiin hankintasopimuksiin voidaan kirjata optio.

Palvelukeskuksen asiakkaita varten hankittavan työvoimakoulutuksen kilpailuttavat emotyövoimatoimistot. Palvelukeskus esittää koulutustarpeen työvoimatoimiston työvoimakoulutusyksikölle, joka suorittaa hankinnan. Palvelukeskus osallistuu tarjousvertailuun. Palvelukeskus hoitaa oppilasvalinnan sekä kurssikummin tehtävät näiden koulutusten osalta.

## **3. Palveluiden tuottajat**

### **3.1. Vaikuttaminen ostopalveluiden monipuolisen tarjonnan lisääntymiseen**

Työvoiman palvelukeskus hankkii palveluja avoimella ja läpinäkyvällä kilpailuttamismenetelmällä, jotta palveluntuottajien asema palveluntarjoajina olisi tasapuolinen ja jotta TYP:n palveluhankinnalle saadaan kysyntälähtöinen perusta.

Työvoiman palvelukeskus tarvitsee tavoitteidensa mukaisen tehtävän hoitamiseen laadukkaita palveluja ammattitaitoisilta sekä laadukkaaseen ja tuloksekkaaseen palvelutuotantoon kykeneiltä palveluntuottajilta. Työvoiman palvelukeskuksen tulee omalla toiminnallaan vaikuttaa siten, että palvelujen määrä lisääntyy ja laatu paranee. Tässä keskeisinä välineinä on jäljempänä kuvattu yhteistyö palveluntuottajien kanssa sekä omasta toiminnasta nousevien palvelutarpeiden asianmukainen kilpailuttaminen ja hankittujen palvelujen tuloksekkuuden ja laadun systemaattinen seuranta.



Työvoiman palvelukeskus osallistuu ostettavien palvelujen arviointiin ja edelleen kehittämiseen yhteistyössä palveluntuottajien kanssa. TYP ei oletta kaikkien ostettavien palvelujen olevan valmiita tuotteita, vaan hyväksyy sen että kyseessä on pitkäjätksoinen kehittämistyö, jonka päämääränä on laadukkaat ja monipuoliset palvelut asiakkaiden tarpeisiin.

Työvoiman palvelukeskus tekee yhteistyötä erilaisten työvoimapolitiittisten projektien ja hankkeiden kanssa, jotka toimivat tuotekehitysaihoina uusille palvelutuotteille. Työvoiman palvelukeskus voi osallistua aktiivisena toimijana sekä projektien alullepanovaiheen kehittelyyn että jo toimivien projektien kehittämiseen ohjausryhmätyöskentelyn kautta ja/tai osallistumalla muuten projektien menestyksellisen toiminnan tukemiseen. TYP voi osallistua myös omalta osaltaan asiakkaiden rekrytoimiseen projekteihin.

### **3.2. Yhteistyö palvelutuottajien kanssa**

Asiakasprosessien menestyksellisen etenemisen kannalta tulee kehittää uusia palvelutuotteita, jotta palvelukeskus voi moniammatillisen työotteen pohjalta täydentää julkisia työvoimapalveluja ja saavuttaa tavoitteensa. TYP etsii vuosittain kehittämiskumppaneita uusista asiakkaalleen sopivista ja asiakasprosesseja eteenpäin vievistä palveluista, joita ei aiemmin ole työllisyyden hoidon kentässä ollut. Kehittämiskumppanuudessa TYP on mukana etukäteen ilmoitetulla taloudellisella panoksella.

Palveluhankinta perustuu vuoropuheluun palveluntuottajien kanssa. Useille palvelutuottajille oman osaamisen tuotteistaminen ja kilpailutukseen osallistuminen on osittain uutta. Järjestämällä tapaamisia palvelutuottajille palvelukeskus voi omalta osaltaan edistää palvelutuottajien omien palvelujen kehitystyötä sekä palvelujen tarjoamiseen liittyvää osaamista. Tärkeää on myös luoda puitteet, jossa palvelutuottajat voivat verkottua keskenään.

Työllistämiseen liittyvässä palvelutuotannossa ollaan tilanteessa, jossa tuotteistaminen on lähtenyt käyntiin. Palvelukeskuksen tehtävänä on palvelutarpeidensa avoin viestittäminen palveluntuottajille. Lopullinen tuotteistaminen tapahtuu yhteistyössä palvelutuottajaverkoston kanssa vuoropuhelun, tarjouspyyntöjen ja hankittujen palvelujen toteutumisen seurannan kautta.

### **3.3. Välityömarkkinoiden kehittyminen Tampereen kaupunkiseudulle**

Välityömarkkinoille sijoittuvia toimintoja kehitetään Tampereen kaupunkiseudulla monella rintamalla. Tärkeä osa tätä on välityömarkkinoiden rakenteellinen jäsentäminen ja kokoavan yhteistyörakenteen aikaansaaminen. TYP:illa on tässä jäsenestyössä keskeinen rooli, mutta kyse on ennen kaikkea eri toimijatahojen halusta sitoutua pitkäjäntoiseen yhteistyöhön.

Välityömarkkinoiden vahvistuminen ja toiminnan tavoitteiden selkeytyminen on erittäin tärkeää työvoiman palvelukeskuksen toiminnan kannalta. Välityömarkkinoiden kehittäminen tukee TYP:n perustana olevaa tilaaja-tuottaja –mallia. TYP:n palvelujen hankinnalla tulee olla välityömarkkinoiden kehittämistä tukeva ja ohjaava rooli.

## **4 Palveluiden laadun varmistaminen ja seuraaminen**

Hankittujen palveluiden laadun varmistaminen ja seuraaminen on tärkeää, jotta voidaan todeta vastaako hankittu palvelu palvelukeskuksen asiakkaiden tarpeita ja onko palveluntuottaja pystynyt pitämään tarjouksessaan lupaamat asiat. Ostetuista palveluista saadut kokemukset ja asiakaspalautteet selkeyttävät palvelutarpeita ja ohjaavat palveluiden kehittämistyötä. Tasapuolisen ja avoimen kilpailun kannalta on tärkeää, että palveluiden



tarjoajat voivat luottaa siihen, että palveluiden laatua seurataan. Palvelun laadun varmistaminen voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen; tarjouspyyntövaiheeseen, tarjousten arviointivaiheeseen sekä sopimuksen täytäntöönpanovaiheeseen.

#### A Tarjouspyyntövaihe

- laatuvaatimusten määrittely
- laadunvarmistukseen liittyvien menettelyjen määrittely
- sanktiot poikkeamista (muistutus, sakko, henkilövaihdokset)

#### B Tarjousten arviointivaihe

- laatuasiat valintakriteereinä

#### C Sopimuksen täytäntöönpanovaihe

- sopimukseen otettuja laadunvarmistuskäytäntöjä on myös aktiivisesti ja johdonmukaisesti käytettävä

Palveluiden laadun arvioiminen on haastavaa, koska palvelu tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa. Lisäksi ostettavien palveluiden vaikutukset ovat usein vaikeasti mitattavissa, esimerkiksi elämänhallintaan liittyvissä koulutuksissa. Laatuksiteerit määritellään tarjouspyynnössä ja hankinta-asiakirjoissa mahdollisimman yksiselitteisesti ja konkreettisesti, jotta niiden toteutumista voidaan arvioida. Arviointi järjestetään systemaattisesti ja yhdenmukaisesti koskien kaikkia hankittavia palveluja. TYP:lla kehittää käyttöönsä yhtenäisen asiakaspalautteksen hankimistaan palveluista, jonka toteuttamisesta TYP huolehtii.

Kaikille volyymihankinnoille nimetään vastuhenkilö, kummi TYP:sta. Kummi toimii palvelun keskeisenä yhteyshenkilönä palvelun tuottajan ja TYP:n välillä sekä vastaa hankintasopimukseen kirjatun arvioinnin toteutumisesta. Volyymihankinnoille muodostetaan lisäksi palveluntuottajan ja ostajan edustajista koostuva seuranta- ja arviointiryhmä. Se kokoontuu hankintasopimuksessa erikseen sovittavalla tavalla. Arviointiryhmä käy läpi kerätyn asiakaspalautteen sekä arvioi palvelua asiakasprosessien toimivuuden ja etenemisen sekä palvelun edelleen kehittämisen näkökulmista.