



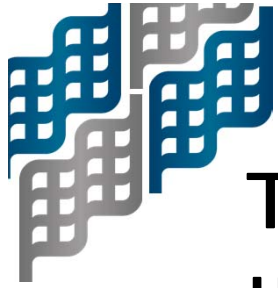
TAMPEREEN KAUPUNKI

Tampere 2017 – Tampereen toimintamallin uudistamisprojekti

Projektisuunnitelma

Kaupunginhallituksen suunnittelukokous 9.3.2015





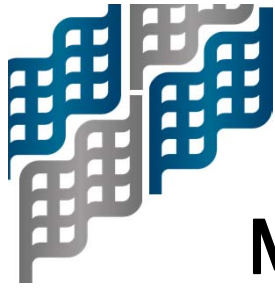
Tampere 2017 – Tampereen toimintamallin uudistamisprojekti, perustiedot

- Projektin tavoite
 - Tampereen toimintamalli on uudistettu vastaamaan kunnan muuttuvaa roolia ja toimintaympäristön haasteita
- Aikataulu: 1.3.2015–1.6.2017
- Projektin omistajat: Pormestari Anna-Kaisa Ikonen ja konsernijohtaja Juha Yli-Rajala
- Projektipäällikkö: Strategiajohtaja Reija Linnamaa
- Projektin ohjausryhmä: KhSuko täydennettynä valtuustoryhmien puheenjohtajilla (puhe- ja läsnäolo-oikeus kaupungin johtoryhmällä)



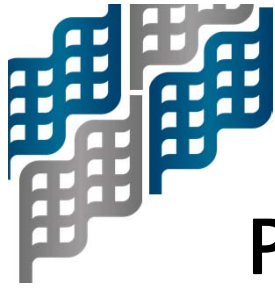
Tehdyt linjaukset

- Kaupunkistrategia:
 - Pormestari- ja tilaaja-tuottaja-mallit arvioidaan ja uudistetaan valtuustokauden aikana. Uudistaminen perustuu yhteisöllisyyteen, asiakaslähtöisyyteen, vaikuttavuuteen ja tuottavuuden parantamiseen
- Nykyistä toimintamallia koskeva arviointi valmistui tammikuussa 2015
- KhSuko 8.12.2014
 - Kh päätti, että Tampereen kaupungin toimintamallin uudistamistyö käynnistetään sote-uudistuksen ja toimintamallin arvioinnin pohjalta ja että Tampereen kaupungin toimintamalli on uudistettu uuden valtuustokauden alkuun mennessä.
- KhSuko 12.1.2015:
 - Kh päätti hyväksyä Tampere 2017 -projektin alustavan vaiheistuksen ja päätti, että Tampere 2017 -projektin ohjausryhmänä toimii suunnittelukokouksen kokoonpano täydennettynä valtuustoryhmien puheenjohtajilla.
 - lisäksi listatekstissä ja liitteessä: projektisuunnitelmaa käsitellään 9.3. 2015 suunnittelukokouksessa, projektissa korostetaan kaupunginvaltuuston, -hallituksen ja henkilöstön osallistumista

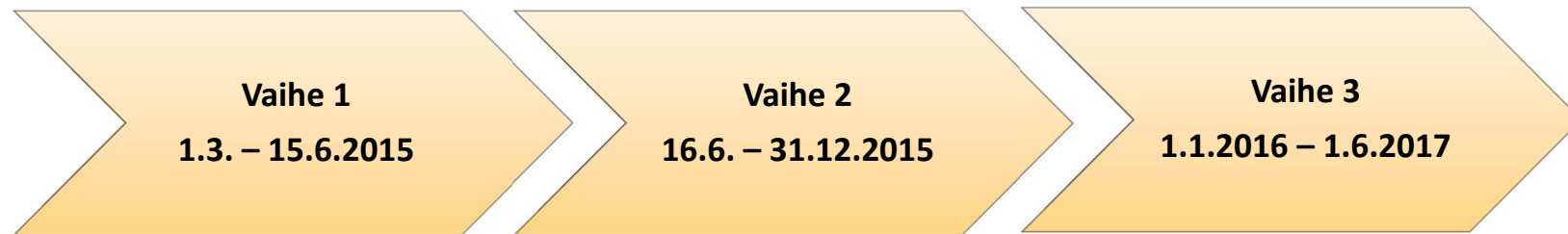


Muuttuva toimintaympäristö

- Kuntien rooli hyvinvointiyhteiskunnassa sekä asema ja tehtävät julkisessa palvelujärjestelmässä muuttuvat olennaisesti mikäli sote-uudistus toteutuu. Merkittävä osa palveluiden järjestämisestä ja tuottamisesta siirtyy kuntayhtymien hoidettavaksi. Kaupungin ja sote-kuntayhtymien ohjaus- ja yhteistyömuodot sekä palvelujen integraatio tulee varmistaa. Lisäksi useissa kuntiin jäävissä tehtävissä korostuu yhteistyö muiden kuntien ja muiden sidosryhmien kanssa.
- Julkisen talouden pitkään jatkuneet ongelmat haastavat kuntia uudistamaan toimintatapojaan ja prosessejaan, jotta palvelujen rahoituksen ja menojen epätasapaino saadaan korjattua.
- Kaupungin toimintamallin tulisi nykyistä paremmin tukea kunnan kykyä sopeutua nopeasti etenevään digitalisaatioon sekä globaalin talouden muutoksiin.
- Muuttuva toimintaympäristö haastaa kuntaa asemoimaan uudella tavalla toimintansa osana paikallisyhteisöä ja jäsentämään mikä on kunnan rooli alueen hyvinvoinnin, elinvoiman ja kestävä kehityksen edistämiseksi.



Projektin aikataulu ja vaiheistus



Tavoitevaihe

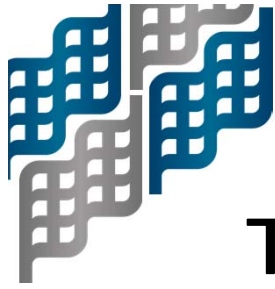
- Mitkä ovat keskeisimmät haasteet joiden vuoksi toimintamallia pitää uudistaa?
- Mitkä arvot ohjaavat uudistamista, millaista toimintamallia tavoittelemme uudistuksella?
- Mitkä ovat keskeiset uudistuslinjaukset?

Täsmennysvaihe

- Miten linjauksia konkretisoidaan?
- Miten varmistetaan, että tehdyt linjaukset ovat käytännössä toteutettavissa ja siirtyminen uuteen malliin olisi mahdollista 1.1.2017 ja uusien poliittisten toimielinten osalta viimeistään 1.6.2017?

Toimeenpanovaihe

- Miten varmistetaan muutoksen hallittu toteutus?



Tavoitevaihe

- Mitkä ovat keskeisimmät haasteet joiden vuoksi toimintamallia pitää uudistaa?
- Mitkä arvot ohjaavat uudistamista, millaista toimintamallia tavoittelemme uudistuksella?
- Mitkä ovat keskeiset uudistuslinjaukset?

- Vaiheen aikana muodostetaan toimintamallin arvioinnin, sote-uudistuksen ja toimintaympäristöä koskevan tarkastelun pohjalta yhteinen näkemys toimintamallin uudistamisen tavoitteista ja keskeisistä uudistamislinjauksista.
- Keskeiset tilaisuudet ja ajankohdat: (lisäksi informointi- ja keskustelutilaisuuksia eri ryhmille)

Asia	Ajankohta	Tuotos
valtuustoseminaari: toimintamallin arvioinnin tulokset, haasteet, sote-uudistuksen vaikutukset, tulevaisuuden kunta, kysymykset valtuustoryhmille: uudistuksen tavoitteet ja keskeiset uudistuslinjaukset	23.3.2015	yhteinen informaatiopohja uudistuksesta
valtuustoryhmien vastaukset 23.3. esitettyihin kysymyksiin	17.4.2015	yhteenvedo vastauksista
julkinen keskustelu uudistuksen tavoitteista ja linjauksista: kysely, keskustelutilaisuudet, sosiaalisen median hyödyntäminen	huhtikuu	kuntalaisten, henkilöstön ja sidosryhmien näkemykset
kv talous- ja strategiaseminaari (n. 2 – 3 h): yhteenvedo aineistosta, valtuuston lähetekeskustelu toimintamallin uudistuksen tavoitteista ja uudistuslinjauksista	4.5.2015	näkemyksen lähentäminen uudistuksen tavoitteista ja uudistuslinjauksista
ohjausryhmä seminaari: tavoitteet ja uudistuslinjaukset	13.5.2015	KhSuko linjaus (kh esitys valtuustolle 25.5.2015)
Päätös toimintamallin uudistuksen tavoitteista ja keskeisistä uudistuslinjauksista	15.6.2015	KV päätös



Vaihe 1, Uudistuksen tavoitteita ja keskeisiä linjauksia koskevat kysymykset (luonnos)

1. Mitkä ovat keskeiset toimintaympäristön muutokset jotka edellyttävät toimintamallin uudistamista? (pohjaesitys kaupunkistrategian, toimintamallin arvioinnin ja sote-uudistuksen pohjalta)
2. Kaupunkistrategissa toimintamallin uudistuksen osalta linjattiin, että uudistus perustuu yhteisöllisyyteen, asiakaslähtöisyyteen, vaikuttavuuteen ja tuottavuuden parantamiseen. Ovatko nämä asiat oikeita tavoitteita toimintamallin uudistukselle? (Miten muokattava?)
3. Miten poliittista johtamista tulee uudistaa?
 - pormestarimalli (pormestarin ja apulaispormestarien tehtävät, määrä ja valintatapa, kh:n rooli ja jaostot, lautakuntien määrä ja tehtävä, johtokuntien määrä ja tehtävä)
4. Miten tilaaja-tuottajamallia ja johtamista tulee uudistaa?
 - mitä tehdään sisäiselle tilaaja-tuottajamallille, miten järjestetään ulkoisilta tuottajilta hankkiminen?
 - miten tuotantoa johdetaan?
5. Miten asiakaslähtöisyyttä tulee uudistaa?
 - miten palvelujen elämänkaariajattelu otetaan huomioon uudistuksessa?
 - miten käyttäjädemokratiaa kehitetään jatkossa?

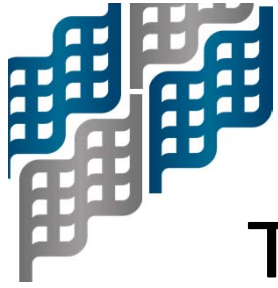


Täsmennysvaihe

- Miten linjauksia konkretisoidaan?
- Miten varmistetaan, että tehdyt linjaukset ovat käytännössä toteutettavissa ja siirtyminen uuteen malliin olisi mahdollista 1.1.2017 ja uusien poliittisten toimielinten osalta viimeistään 1.6.2017?

- Vaiheen aikana täsmennetään tehtyjä linjauksia ja perustetaan tarvittavat alatyöryhmät uudistuksen osakokonaisuuksien konkretisoimiseksi tehtyjen linjausten pohjalta. Alatyöryhmät voivat liittyä esimerkiksi poliittiseen johtamiseen, palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen, asiakaslähtöisyyteen, yhteisöllisyyteen, talous- tai henkilöstöprosesseihin. Alatyöryhmien työtä tuetaan nimeämällä kullekin ryhmälle valmisteluresurssit. Alatyöryhmien työn kautta luodaan edellytykset uudistuksen toteutukselle
- Alatyöryhmät voivat hyödyntää ulkopuolisia asiantuntijoita työssään. Alatyöryhmien työn tueksi näkemyksiä haetaan myös muilta osallistujaryhmiltä (dia 11)
- Keskeiset tilaisuudet ja ajankohdat: (lisäksi informointi- ja keskustelutilaisuuksia eri ryhmille)

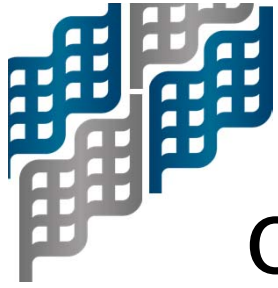
Asia	Ajankohta	Tuotos
alatyöryhmien nimeäminen ja tehtyjen linjausten konkretisointi	16.6. – 30.9.2015	alatyöryhmien alustavat näkemykset
ohjausryhmän lähetekeskustelu: alatyöryhmien työn suuntaaminen	10.8.2015	suuntaviivojen täsmentäminen alatyöryhmien työlle
julkinen keskustelu (erit. henkilöstö): kysely, keskustelutilaisuudet, sosiaalisen median hyödyntäminen	lokakuu	henkilöstön, kuntalaisten, ja sidosryhmien näkemykset alatyöryhmien työstä
valtuustoseminaari: alatyöryhmien työskentely	5.10.2015	alatyöryhmien työn evästäminen
ohjausryhmän (KhSuko) näkemykset alatyöryhmien työn viimeistelyyn	26.10.2015	alatyöryhmien työn evästäminen
alatyöryhmien esitysten valmistuminen	13.11.2015	alatyöryhmien esitykset
tarvittavien päätösten tekeminen uudistuksen täsmentämiseksi alatyöryhmien työn pohjalta	14.12.2015	KV päätös (kh 30.11.)



Toimeenpanovaihe

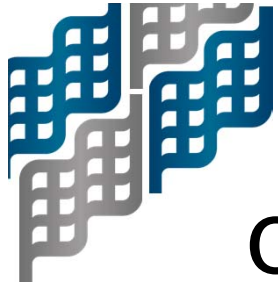
- Miten varmistetaan muutoksen hallittu toteutus?

- Toimeenpanovaiheessa varmistetaan organisaation toimintakyky muutosprosessissa ja varmistetaan hallittu siirtyminen uuteen toimintamalliin. Vaiheen aikana panostetaan koulutukseen. Vaiheen 2 alatyöryhmistä osa jatkaa toimintaansa myös vuonna 2016.
- Vaiheen etenemisestä tehdään suunnitelma vuoden 2015 lopussa.
- Tavoitteena on, että vuoden 2017 budjetti valmistellaan uuden organisaation pohjalta.
- Uudistetun organisaation toiminta käynnistyy soveltuvin osin 1.1.2017 ja poliittisten toimielinten osalta 1.6.2017.



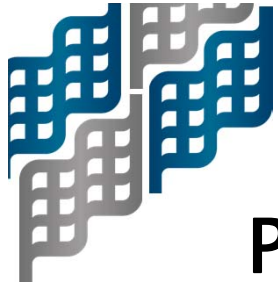
Osallistuminen ja viestintä

- Materiaalia jaetaan avoimesti, periaatteena noudattaa mahdollisimman hyvin ”Yhteinen Tampere – näköalojen kaupunki” strategian periaatetta yhteisestä Tampereesta ja avoimuudesta.
- Toimintamallin uudistamiselle perustetaan omat sivut kaupungin kotisivuille. Myös sosiaalista mediaa, blogeja ja videoita hyödynnetään aktiivisesti keskustelun käymisessä ja tarvittaessa sähköisiä työskentelyalustoja. Henkilöstöä aktivoidaan Looran kautta osallistumiseen.
- Paikallista mediaa aktivoidaan yhteistyöhön.



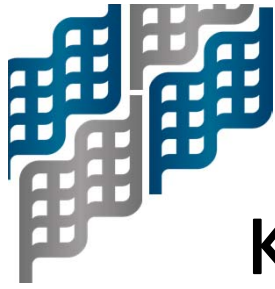
Osallistujaryhmät

- Projektissa hyödynnetään olemassa olevia kokoonpanoja
 - kh, khsuko, kv
 - valtuustoseminaarit (mukana myös konsernihallinnon ja tuotannon johtajat, johtokuntien puheenjohtajat, henkilöstön edustus)
 - kaupungin johtoryhmä, pormestarin johtoryhmä, konsernihallinnon johtoryhmät
 - yhteistyöryhmä
 - hyvinvointipalvelujen tuotantojohtajien kokoukset, liikelaitosten toimitusjohtajien kokoukset
- Henkilöstön, kuntalaisten ja sidosryhmien osallistuminen: sähköiset työskentelymuodot, keskustelutilaisuudet, sosiaalinen media
- Vaiheiden 2 ja 3 alatyöryhmät: ryhmissä luottamushenkilöitä, virkamiesjohtoa, henkilöstön edustajia, mahdollisesti ulkopuolisia asiantuntijoita



Projektiryhmä

- Projektiryhmän tehtävänä on koordinoida projektin etenemistä. Ryhmä muun muassa vastaa
 - tilaisuuksien pohja-aineistojen valmistelusta ja järjestelyistä
 - tilaisuuksien antien yhteen vetämisestä ja päätösten valmistelusta ohjausryhmän näkemysten pohjalta
 - projektin viestinnästä
 - projektin etenemisestä aikataulussa ja projektin budjetista
- Projektiryhmän kokoonpano
 - projektipäällikkö: strategiajohtaja Reija Linnamaa (työpanos n. 80 % työajasta)
 - projektiryhmän osallistuu konserniohjausyksikön strategiatiimin henkilöstö ja muun muassa tilaajaryhmän henkilöstöä. Osallistuminen mahdollistetaan sisäisin tehtäväjärjestelyin. Viestintäyksikkö osallistuu viestinnän ja osallistumisen järjestämiseen
 - alatyöryhmien valmisteluresurssina hyödynnetään projektiryhmää, lisäksi alatyöryhmien työhön osallistuu muuta konsernihallinnon henkilöstöä. Muu resursointi tapahtuu osana muita työtehtäviä.



Kustannukset

- Henkilöresurssit: projektiryhmän toiminta mahdollistetaan tehtäväjärjestelyillä; ei erillisiä palkkakustannuksia
- Kustannuksia syntyy valtuustoseminaareista, tilaisuuksien järjestelyistä ja ulkopuolisten asiantuntijoiden palkkioista. (päivän valtuustoseminaari maksaa ilman mahdollisia asiantuntijapalkkioita n. 20 000 euroa)
- Valtuustoseminaarit ja luottamushenkilöiden kokouspalkkiot maksetaan luottamushenkilöille varatusta rahasta
- Lisäksi projektissa hyödynnetään tarvittaessa konsultointitukea pienimuotoisesti tilaisuuksien fasilitoinnissa ja projektin toteutuksen suunnittelussa. Projektin budjetti vuodelle 2016 laaditaan vuoden 2015 lopulla. Vuonna 2016 tulee varautua myös henkilöstö- ja johtamiskoulutukseen muutosprosessin tukemiseksi.
- Projektista vuonna 2015 aiheutuvat kulut (palkkakulujen, luottamushenkilötilaisuuksien ja luottamushenkilöiden kokouspalkkioiden lisäksi):

Asia	€
muiden tilaisuuksien kuin valtuustoseminaarien järjestelyt (alatyöryhmien kokoukset, keskustelutilaisuudet, viestintämateriaalit)	15 000 €
alatyöryhmien ja valtuustoseminaarien asiantuntijapalkkiot	10 000 €
varaus konsultointituella (isojen tilaisuuksien mahdollinen fasilitointi, projektin etenemisen sparraus)	25 000 €
muiden kaupunkien ja organisaatioiden toimintamalleihin tutustuminen	5 000 €
yht.	55 000 €



Riskit ja riippuvuudet

- Tampere 2017 - projekti on tiukasti sidoksissa sote-uudistuksen etenemiseen ja Pirkanmaan sote-kuntayhtymän muodostamiseen. Sote-uudistusta koskevat epävarmuudet ja mahdollinen aikataulun muuttuminen vaikeuttavat toteutuessaan merkittävästi toimintamallin uudistamista. Mikäli sote-järjestämislain hyväksyntä siirtyy seuraavalle vaalikaudelle, tulee arvioida onko toimintamallin uudistuksen aikataulua muutettava.
- Myös toimintamallia koskevan päätöksenteon mahdollinen jumiutuminen heikentää toteutuessaan olennaisesti toimintamallin uudistumisen etenemistä.
- Toimintamallin uudistaminen on koko kaupungin organisaatiota koskeva muutos. Merkittävä riski on epäonnistuminen henkilöstön ja esimiesten mukaan saamisessa uudistuksen toteuttamiseen.