



TAMPEREEN KAUPUNKI

Smart Tampere Digiohjelma

Ohjelmasuunnitelma
(Luonnos)

Kaupungin johtoryhmä
20.11.2018

Kaupunginhallitus
26.11.2018

Versiohistoria

	Tehnyt	Tarkastanut	Pvm	Muutoksen lyhyt kuvaus
	Mia Vaelma		15.10.2018	Päivitetty alkuperäisen ohjelma-suunnitelman pohjalta
	Hanna Porrassalmi		16.10.2018	Viestintäsuunnitelma-osion päivitys
	Mia Vaelma		17.10.2018	Päivitys
	Anna-Mari Luhta		24.10.2018	Päivitys 4 luku
	Hanna Porrassalmi		1.11.2018	Oikolukua
	Mia Vaelma		1.11.2018	Vaikuttavuustavoitteiden täsmennys
	Jarkko Oksala		3.11.2018	Digiohjelman roolin täsmennys
	Hanna Porrassalmi, Mia Vaelma		5.11.2018	Oikolukua, täsmennyksiä

Liitteet

Liite	Dokumentin nimi
1	Toimintaympäristön analysointi riskien näkökulmasta
2	
3	
4	
5	
6	
7	

Sisällysluettelo

1 Ohjelman YLEISKuvaus, tausta ja strategiset lähtökohdat	4
1.1 Ohjelman kuvaus.....	4
1.2 Ohjelman tausta ja strategiset lähtökohdat	4
1.3 Perustelut ohjelman ja ohjelmajohtamisen tarpeelle	5
2 Nykytila ja visio ohjelman kohdealueella	6
2.1 Nykytila ohjelman kohdealueella.....	6
2.2 Visio tulevasta tilasta ohjelman kohdealueella.....	6
2.3 Kokeiluja tukeva toimintakulttuuri.....	6
3 Ohjelman sidosryhmät	7
4 Ohjelman tavoitteet ja mittarit.....	8
5 Ohjelman tuotokset ja laajuus	11
5.1 Ohjelman osa-alueet	11
5.2 Ohjelman rajaukset ja yhteydet muuhun toimintaan.....	13
5.3 Oletukset	13
5.4 Riippuvuudet ohjelman sisällä	13
6 Ohjelman etenemissuunnitelma ja tarvittavat resurssit.....	14
6.1 Ohjelman aikataulu.....	14
6.2 Resurssit	14
7 Kustannukset ja rahoitus.....	15
8 Smart Tampere digiohjelman organisaatio ja vastuut.....	15
9 viestintä.....	16
10.1 Viestinnän tavoitteet	16
10 Riskit.....	17
11 Ohjelmajohtamisen käytännöt.....	19
11.1 Raportointi ja ohjaus.....	19
11.2 Muutosten hallinta	19
11.3 Laadunvarmistus	19
12 Muutoksen johtaminen ja hyötyjen varmistaminen	20
12 Ohjelman ulkoiset riippuvuudet ja yhteydet	20
13 Liitteet	21

1 OHJELMAN YLEISKUVAUS, TAUSTA JA STRATEGISET LÄHTÖKOHDAT

Kunnat toimivat tällä hetkellä palvelujen järjestäjinä ja tuottajina ja nämä palvelut liittyvät kuntien lakisääteisiin tehtäviin tai ovat lisäpalveluita. Kuntien rooliin kohdistuu tulevaisuudessa voimakkaita muutospaineita, johtuen globaaleista megatrendeistä kuten kaupungistumisesta, väestön ikärakenteen muutoksista, kestävyysvajeesta sekä lakisääteisten tehtävien vähentämisestä, rakenteellisista uudistuksista ja toisaalta eksponentiaalisesti etenevästä teknologian kehittymisestä sekä digitaalisen datan määrän räjähdysmäisestä kasvusta. Digitaaliset palvelut yleistyvät ja kuntalaisten odotukset ovat muuttuneet. Kuntalaiset haluavat hoitaa asiansa myös kunnan kanssa helposti, ajasta ja paikasta riippumatta. Toisaalta kaupungin resurssit eivät kasva suhteessa väestömäärän ja tätä kautta kasvien palvelutarpeiden kanssa. Valjastamalla teknologian mahdollistamaan uudenlaisia ja kustannustehokkaita palveluja (digitalisaation), voimme palvella kasvavan kaupunkimme asukkaita ja samalla käyttää resursseja nykyistä paljon tehokkaammin.

Tampereen kaupunki haluaa olla kärkikaupunkina luomassa ratkaisumalleja edellä kuvattuihin muutoshaasteisiin siten, että uudistumisessa huomioidaan sekä kuntalaisten että veronmaksajien etu. Tämä edellyttää ennakkoluulotonta uutta ajattelua, osaamisen kehittämistä, uusien toimintamallien kokeiluja ja niitä edesauttavan toimintakulttuurin luomista. Tampereen kaupunki toteuttaa näitä asioita Smart Tampere Digiohjelman avulla.

1.1 OHJELMAN KUVAUS

Smart Tampere Digiohjelma on osa Smart Tampere -kehitysohjelmaa, jonka kahtena muuna osaohjelmanä ovat Smart Tampere Ekosysteemiohjelma ja Smart Tampere Kestävä Tampere 2030 -ohjelma. Smart Tampere -ohjelman ohjelmasuunnitelma on yhteinen kokonaisuutta ja kolmen osaohjelman toimintaa ohjaava dokumentti. Sen liitteinä on osaohjelmien roolia, tavoitteita ja toimintaa kuvaavat osaohjelmien ohjelmasuunnitelmat.

Smart Tampere Digiohjelman strategisena tavoitteena on uudistaa kaupunkiorganisaatiota ja sen palveluita asiakaslähtöisesti ja tuloksellisesti. Ohjelma rakentaa toimintamalleja ja kehittää osaamista, joiden avulla voidaan toteuttaa ohjatusti ja hallitusti suuri määrä nopearytmisiä kokeiluja hyödyntäen kumppanuuksia ja teknologian mahdollisuuksia. Kokeilujen avulla etsitään kokeilemalla uusia teknologiaan pohjautuvia työtapoja, jotka kokeiluissa todennettujen hyötyjen pohjalta kannattaa levittää kaupungin organisaation käyttöön. Ohjelmassa keskeistä on oppia nopeasti ja pienillä riskeillä uusien työtapojen kokeiluiden kautta, miten nykyisiä työtapoja ja toimintamalleja tulee muuttaa. Kokeiluita tuetaan kehittämällä samalla ketterän kehittämisen toimintamalleja sekä osaamista, sekä tarjoamalla kokeilun käyttöön resursseja sekä muuta tukea. Kokeiluiden tuloksia ja onnistuneista kokeiluista käynnistettyjä muutosprojekteja mitataan systemaattisesti koko ohjelman ajan kaupungin olemassa olevia toimintatapojen avulla sekä kehittämällä uusia.

1.2 OHJELMAN TAUSTA JA STRATEGISET LÄHTÖKOHDAT

Tampereen kaupungin strategiassa on linjattu digitaalisten palveluiden visioksi ensisijaisesti digitaaliset palvelut vuoteen 2030 mennessä. Tämän pohjalta Smart Tampere Digiohjelman strategisena tavoite on keskittyä edistämään digitaalisten palvelujen määrän sekä käytön lisäämistä ja tätä kautta edistämään myös kaupungin työtapojen uudistumista. Palveluiden ja työtapojen uudistaminen ja kehittäminen digitalisaatiota hyödyntäen vaatii luovuutta ja innovaatioita, yhteistyötä ja yhdessä tekemistä, sekä antaa mahdollisuuden uuden oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen.

Tampereen kaupunginhallitukset elokuussa 2018 linjaama tavoite työtapojen uudistamisesta digitalisaation keinoin ohjaa Digiohjelmaa etsimään erityisesti innovatiivisia keinoja kaupungin kasvavien palvelutarpeiden toteuttamiseksi nykyisiä ratkaisuja kustannustehokkaammin. Digiohjelma hakee kokeilemalla vaihteittain tähän ongelmaan ratkaisuja. Tähän linjaukseen liittyen Digiohjelma vastaa tarvittavien

kokeiluiden toteuttamisesta, mutta raportoi myös palvelualueiden vastuulla olevien onnistuneiden kokeiluiden pohjalta toteuttavien muutosprojektien tilanteesta hyödyntäen sekä jo olemassa olevia että kehitettäviä raportointi- ja työskentelytapoja. Kokeiluista seuraavien muutosprojektien hyötytavoitteiden saavuttamisen ehdoton edellytys on muutoksen johtaminen osaksi normaalia toimintaa palvelun omistajan toimesta.

Smart Tampere Digiohjelman kehittämiskohteiden priorisointi tapahtuu kaupungin strategiasta johdettujen palvelualueiden palvelu- ja vuosisuunnitelmien pohjalta, yhteistyössä palvelualueiden kehittämisessä vastuussa olevien kanssa. Smart Tampere Digiohjelmassa tehtävän kehittämisen tavoitteiden strategianmukaisuus tulee näin ollen varmistettua vahvasti.

Digiohjelma toteuttaa aikaisemmin tehtyjä linjauksia ja strategiassa määriteltyä visiota (KH Suko 18.5.2016):

- Tampere siirtää investointien ja käyttötalouden painopistettä seinistä digitalisaation hyödyntämiseen
- Tampere kokeilee uusia toimintatapoja rohkeasti paikallistasolla
- Tampere toteuttaa isot toimintatapojen uudistukset kansallisen ja paikallisen yhteistyön avulla
- Tampere uudistaa osaamistaan tukemaan digitalisaation hyödyntämistä

Smart Tampere Digiohjelma haluaa tukea kaupungin henkilöstön digiosaamisen kehittymistä. Kaupunkia uudistettaessa on tärkeää varmistaa, että myös henkilökunnan osaaminen karttuu esimerkiksi datan hallinnasta, tiedolla johtamisesta ja asiakkaiden osallistamisesta palvelujen kehittämisessä

1.3 PERUSTELUT OHJELMAN JA OHJELMAJOHTAMISEN TARPEELLE

Kehittäminen on päätetty toteuttaa ohjelman muodossa hyödyntäen systemaattista ohjelmajohtamista. Tähän on päädytty muun muassa seuraavista syistä:

- Ohjelmajohtaminen tarjoaa systemaattisen tavan johtaa tehokkaasti ja joustavasti laajaa, ainutkertaista ja epävarmuustekijöitä sisältävää kehityskokonaisuutta
- Ohjelman avulla tavoitellaan systeemistä muutosta eri palvelualueilla siten, että osa palveluista ja työtavoista voidaan ajatella täysin uudella tavalla. Näihin muutoksiin liittyy suurta epävarmuutta ja monimutkaisuutta. Tämän kaltaisia ongelmia ei voi ratkaista suunnittelemalla, vaan oikeat ratkaisumallit täytyy etsiä kokeilemalla. Kokeilujen toteuttamiseen pitää irrottaa asiantuntijoita arjesta uudistamaan omia työtehtäviään. Tämä muutoksen ohjaamiseen ohjelmajohtaminen on järkevä vaihtoehto.
- Koska kyseessä on suuri kokonaisuus, jossa on monenlaisia uusia avauksia erityisesti kokeilujen muodossa, on ohjelmamuotoinen ohjausmalli ja päättäjätasojen (virkamies- ja luottamushenkilöjohto) osallistuminen ohjelmakokonaisuuden ohjaamiseen erittäin tärkeää
- Ohjelmakokonaisuus mahdollistaa myös uusia toimintamalleja mahdollistavien kokeilujen tukemisen muutosjohtamisella, sillä kokeiluilla tavoitellaan onnistumisia, jotka johtavat laajoihin käyttöönottoihin
- Ohjelma kestää vuosia ja ohjelmarakenne mahdollistaa painotuksien muuttamisen ohjelman aikana

2 NYKYTILA JA VISIO OHJELMAN KOHDEALUEELLA

2.1 NYKYTILA OHJELMAN KOHDEALUEELLA

Tampereella väestönkasvu on arviolta 3500 henkilöä vuodessa. Väestönkasvu lisää palvelutarpeita. Smart Tampere Digiohjelma keskittyy yhteistyössä palvelualueiden kanssa valitsemaan palvelujen ja työtapojen muutokseen tähtäävät kehittämiskohteet ja -toimenpiteet siten, että niillä pystytään vastaamaan muuttuviin palvelutarpeisiin.

Tampereen kaupungilla on jossain määrin kokemusta toimintamallien merkittävästä muuttamisesta uusien teknologiaratkaisujen avulla. Samoin kokeilutoimintaa on käynnistetty joillakin alueilla (esim. Hyvinvointiteknologia/Koppari).

Tampereen kaupunki ei ollut juurikaan hyödyntänyt kokeilutoimintaa ja toimintatapojen systeemistä muutosta teknologioiden avulla ennen kuin Smart Tampere Digiohjelma alkoi vuoden 2017 alkupuolella. Ohjelman toimintatapa on kehittynyt ja kehittyy jatkuvasti vastaamaan entistä paremmin tarpeita. Konsernisalkkujen kautta tapahtuva kehittäminen on avainasemassa toteuttamaan onnistuneiden kokeilujen kautta syntyneitä toimintamallien uudistuksia pysyvästi palvelualueilla ja konsernissa.

Muissakin kaupungeissa kokeilutoiminnan osalta edetään vauhdikkaasti, esimerkiksi Helsingissä on edistyneitä kaupunginosakohtaisia toteutuksia (Smart Kalasatama), Espoossa on kokeilutoimintaa vahvasti edistävä Espoon digiagenda, Turussa Smart and Wise Turku, sekä Vantaalla on paljon avauksia erilaisten nousevien ja systeemisiä muutoksia mahdollistavien teknologiaratkaisujen hyödyntämisessä.

2.2 VISIO TULEVASTA TILASTA OHJELMAN KOHDEALUEELLA

Tampereella on mahdollisuudet edetä kohti kaupungin strategiassa määriteltyä digitaalisten palveluiden visiota nopeasti ja tehokkaasti kaikilla palvelualueilla koska:

- a) Päätöksentekijät ymmärtävät asian tärkeyden ja ovat käytettävissä asian ohjaamisessa
- b) Asian toteuttamiseen on varattu kriittiset resurssit eli määrärahaa kokeilujen toteuttamiseen sekä keskeiset toiminnan kehittämiseen osallistuvat henkilöresurssit
- c) Smart Tampere -ohjelma mahdollistaa hyvän synergian kaupungin sisäisten toimintamallien edistämässä ulkoisten kumppaneiden kanssa ja elinkeinopoliittisissa asioissa laajemminkin. Tätä tulee hyödyntää erityisesti ulkoisen viestinnän yhteydessä, mutta myös muita merkittäviä synergioita on.
- d) Tehokas, nopea ja koordinoitu kaupunkitasoinen eteneminen on mahdollista Smart Tampere Digiohjelman puitteissa

Uusilla, asiakaslähtöisillä teknologian mahdollisuuksia älykkäästi hyödyntävillä palveluilla voidaan kasvavat palvelutarpeet toteuttaa nykyistä merkittävästi kustannustehokkaammin ja samalla mahdollistaa parempi asiakastytyytyväisyys.

2.3 KOKEILUJA TUKEVA TOIMINTAKULTTUURI

Ohjelmassa on luotu kokeiluille toimintakulttuuri, jossa nopeita kokeiluja tehdään epävarmoilla alueilla, jolloin kokeilu joko saavuttaa tavoitteensa tai ei saavuta sille asetettuja tavoitteita. Kokeilujen päätarcoitus on oppia nopeasti, mikä uusi työtapo toimii ja mikä ei. Ilman epäonnistuneita kokeiluja, ei ole onnistuneita kokeiluja. Kokeiluissa riskit ovat kuitenkin harkittuja ja kustannukset pieniä. Onnistuneiden kokeilujen myötä varsinaisten työtapojen muutosprojektien hyödyt ovat merkittävästi todennäköisempiä. Kaupungille on luotu kulttuuri, jossa on sekä lupa, että mahdollisuus käyttää aikaa uusien toimintamallien ja niitä tukevien digitaalisten ratkaisuiden kokeilemiseen.

Smart Tampere Digiohjelma ottaa mukaan kaupungin palvelujen kehittämiseen kaupungin asiantuntijoiden lisäksi kuntalaiset ja muut asiakkaat sekä yritykset. Keskeistä on uusien toimintamallien kokeilu

yhdessä asiakkaiden ja muiden keskeisten sidosryhmien kanssa. Sisäisesti on tärkeää resursoida riittävä määrä toiminnan asiantuntijoita muutoksen aikaansaamiseksi.

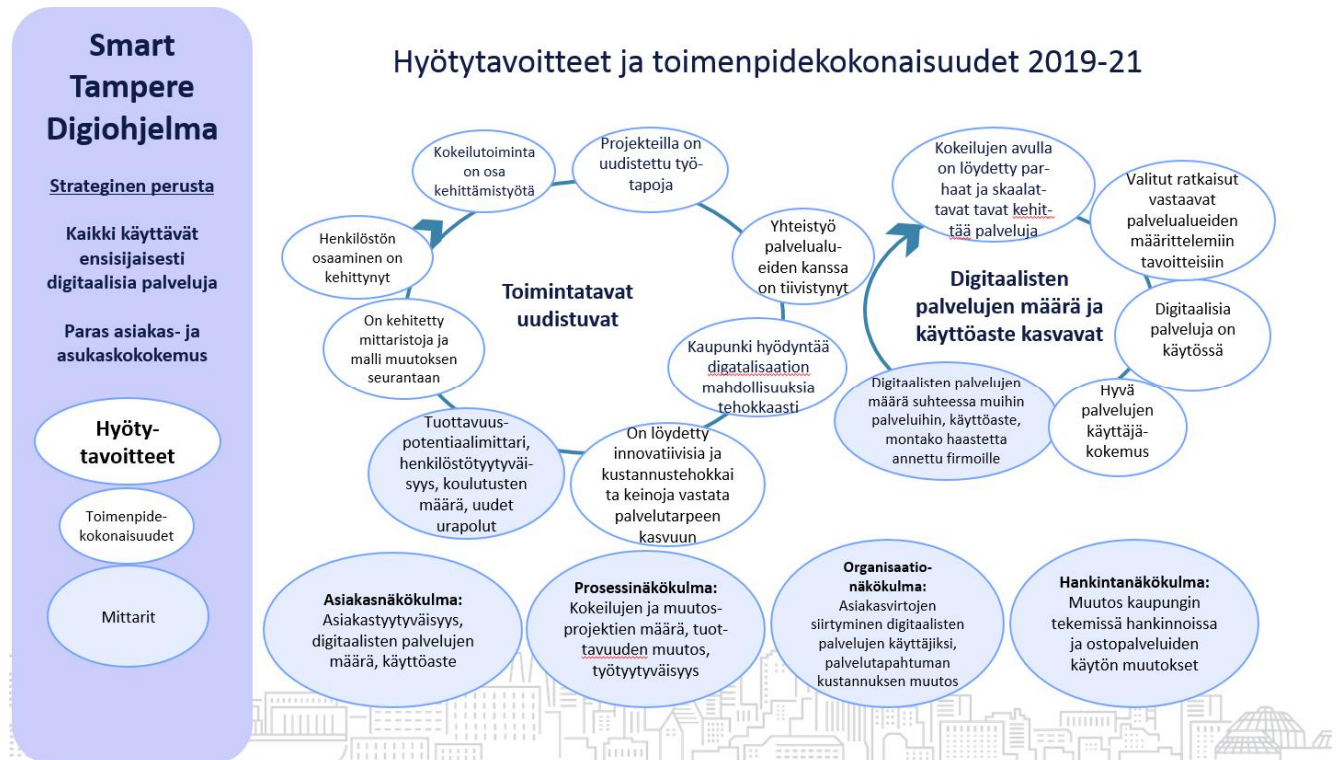
3 OHJELMAN SIDOSRYHMÄT

Smart Tampere -ohjelman keskeisiä sidosryhmiä ovat yritykset, yhteisöt, kuntalaiset, yliopistot, tutkimuslaitokset, muu julkinen sektori ja kaupunki itse. Keskeisiä sidosryhmiä kaupungin sisällä ovat:

- Kaupunginvaltuusto: Asettaa ohjelman ja myöntää määrärahat talousarvion yhteydessä sekä seuraa ohjelmaa kehitysohjelmien yleisen raportoinnin mukaisesti.
- Kaupunginhallitus: Hyväksyy ohjelmasuunnitelman ja seuraa ja valvoo ohjelman tavoitteiden toteutumista kehitysohjelmien yleisen seurannan ja raportoinnin mukaisesti.
- Pormestari ja apulaispormestarit: Smart Tampere -brändin ja viestin välittäminen, kaupungin sitoutumisen osoittaminen ohjelmakokonaisuuteen; ohjaavat ohjelmasuunnitelman toteuttamista kaupungin johtoryhmän jäseninä.
- palvelualueet ja niiden johto sekä toiminnan kehittämiseen osallistuvat (mm. Tietohallinnon ohjausryhmä, Smart Tampere Digiohjelman projektipäälliköiden tehtäväkohtaiset ohjaajat, nimeytyt ohjausryhmät).
- Palveluryhmät ja niiden johto sekä toiminnan kehittämiseen osallistuvat.

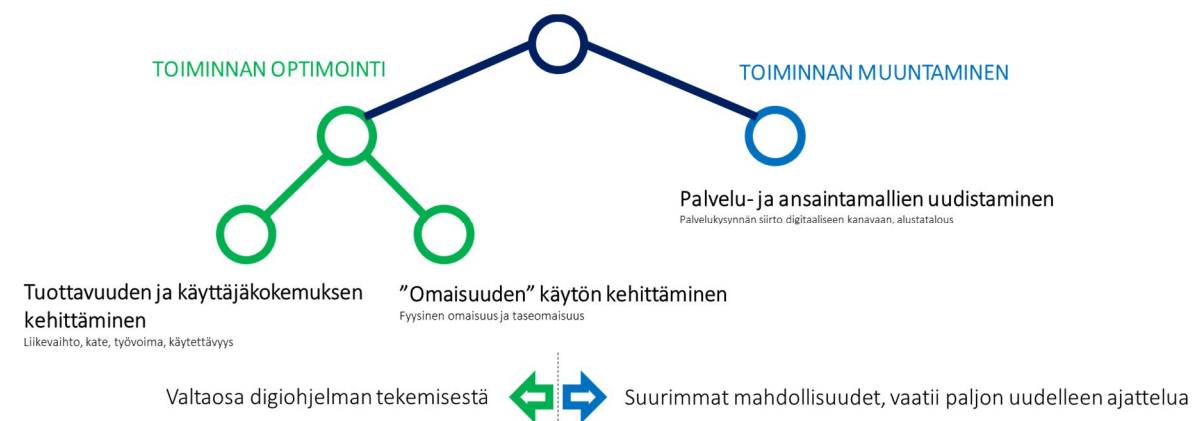
4 OHJELMAN TAVOITTEET JA MITTARIT

Smart Tampere Digiohjelman päämäärätavoitteet perustuvat kaupunkistrategian *kaikki käyttävät ensisijaisesti digitaalisia palveluja ja paras asiakas- ja asukaskokemus* -tavoitteisiin. Näistä on johdettu hyötytavoitteet, joiden avulla päämäärätavoitteet pyritään saavuttamaan. Ohjelman hyötytavoitteet, toimenpidekokonaisuudet ja niiden mittarit on kuvattu kuviossa 1.



KUVIO 1 Smart Tampere Digiohjelman hyötytavoitteet, toimenpidekokonaisuudet ja mittarit.

Smart Tampere Digiohjelmassa toteutetaan sekä työtapojen ja palveluiden optimointia että toiminnan muuntamista (KUVA 1). Lähtökohtaisesti suurin osa Digiohjelman työstä painottuu optimoinnin alueelle. Tavoitteena on löytää myös toiminnan muuntamiseen soveltuvia kohteita, sekä kohdentaa toimenpiteitä palvelualueiden keskeisimpien strategisten ongelmien ratkaisemiseen.



KUVA 1 Digitalisoinnin strategiset tavoitteet

Digitalisoinnin strategisten tavoitteiden määrittelyssä ja mittaamisessa käytetään neljään eri luokkaan kohdistuvia mittareita. Digitalisoinnin mittaamiseksi ei ole olemassa valmista mallia, joten yksi Digiohjelman tavoitteista on kehittää sopivia mittareita. Alla olevat mittarit ovat luonnoksia, joita kehitetään edelleen.

1) Asiakas

- Asiakasnäkökulman mittareilla mitataan asiakkaaseen kohdistuvien hyötyjen toteutumista, esimerkiksi digitaalisten palveluiden käyttäjien tyytyväisyys.
- Mittarit: Digitaalisten palvelujen lukumäärä ja käyttöaste. Asiakastyytyväisyys. Palvelutietovarannon hyödyntäminen.

2) Prosessi

- Prosessinäkökulman mittareilla mitataan toiminnan ja prosessien tehostumisen toteutumista (esimerkiksi manuaalisen työn vähentyminen).
- Mittarit: Kokeilujen ja muutosprojektien määrä, tuottavuuden muutos (trendimittari), tyytyväisyys. Läpimenoaikojen nopeutuminen.

3) Organisaatio

- Organisaationäkökulman mittareilla mitataan koko organisaatioon kohdistuvien hyötyjen toteutumista (esimerkiksi digitaalisten palveluiden käytön lisääntyminen ja/tai kasvavan palvelutarpeen skaalaus halvemmalla).
- Mittarit: Asiakasvirtojen siirtyminen digitaalisten palveluiden käyttäjiksi, palvelutapahtuman kustannuksien muutos

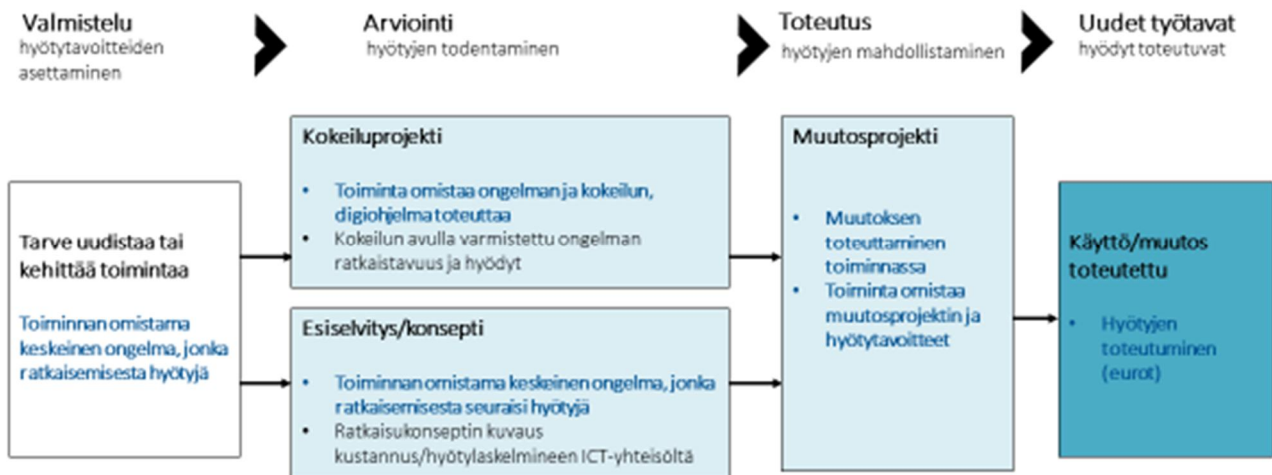
4) Hankinnat

- Hankintanäkökulman mittareilla mitataan muutosta kaupungin tekemissä hankinnoissa ja palveluiden ostoissa.
- Mittarit: ostopalveluiden käytön muutokset

Työtapojen uudistaminen digitalisaation avulla

Digiohjelman ensisijainen tavoite on toteuttaa kokeiluita. Kaupunginhallituksen työtapojen uudistamiseen liittyvän linjauksen pohjalta Digiohjelma raportoi myös kokeiluiden pohjalta toteutettavien palvelualueiden vastuulla olevien työtapojen muutosprojektin etenemistä. Työtapojen muutos toteutetaan muutosprojektien kautta (KUVA 2) ja näissä projekteissa keskeinen onnistumisen edellytys on kyky muuttaa henkilöstön työtapoja ja työtehtäviä. Jokaisella työtapojen muutosprojektilla on omistaja palvelualueilta, joka vastaa projektin toteuttamisen ohjauksesta ja raportoinnista. Digiohjelman rooli on koostaa yhteenveto muutosprojektien tilanteesta.

Hyötytavoitteiden saavuttamisen tärkeä edellytys on yhteistyön tiivistäminen palvelualueiden ja konsernihallinnon välillä. Yhteistyön avulla on mahdollista päästä palveluiden digitalisointiin ja työtapojen uudistamiseen annettuihin tavoitteisiin. Tärkeinä osa-alueina ovat oikeiden kehityskohteiden valinnat, selkeiden omistajuuksien sopiminen sekä riittävä resursointi tarvittavien muutosprojektien toteuttamiseksi. Konkreettiset projektikohtaiset kehittämisen kohteet ja niiden tavoitteet täsmentyvät vuosittain palvelualueiden palvelu- ja vuosisuunnitelmien ja kehittämiskohteiden priorisoinnin varmistuttua. ICT-yhteisö osallistuu palvelu- ja vuosisuunnitelmien tekoprosessiin.



KUVA 2 Työtapojen muutokset toteutetaan projektien kautta

Työtapojen uudistamiseen liittyvän linjauksen ja sen seuraamisen mahdollistamiseksi kehitetään trendimittaria:

Mittarit: Trendimittari, jonka avulla tuottavuuspotentiaalin ja -vaikutusten seuraaminen mahdollistuu. Trendimittaria kehitetään yhdessä palvelualueiden kanssa ja se voidaan ottaa osaksi normaaleja toiminnan kehittämisen tavoitteiden suunnittelua ja mittaamista.

Mittarit: Henkilöstön osaamisen kehittyminen (työtyytyväisyys/koulutusten määrä), työtehtävien muutokset (syntyä/säilyä/poistuu).

Trendimittari (KUVA 3) muodostuu kahdesta tekijästä: vuositasen hyötytavoitteesta (€) ja todennäköisyydestä (%), jolla hyötytavoite saavutetaan käyttöönoton jälkeen. Hyödyn odotusarvo on hyötytavoitteen ja todennäköisyyden tulo.

Laskennan esimerkkisisältö

Kategoria	Asia	Hyötytavoite (€/a)	Toteuttavuuden todennäköisyys	Hyötyjen odotusarvo (€/a)	Odotusarvot kategorioittain
Tarve uudistaa tai kehittää toimintaa	tarve 1	100 000	10,00 %	10 000	
	tarve 2	2 000 000	10,00 %	200 000	
	tarve 3	500 000	10,00 %	50 000	260 000
Onnistuneet kokeilut	kokeilu 1	200 000	75,00 %	150 000	
	kokeilu 2	1 000 000	75,00 %	750 000	
	kokeilu 3	700 000	75,00 %	525 000	1 425 000
Esiselvitys/konsepti	esiselvitys 1	300 000	50,00 %	150 000	
	esiselvitys 2	1 000 000	50,00 %	500 000	
	esiselvitys 3	3 000 000	50,00 %	1 500 000	2 150 000
Muutosprojektit	projekti 1	2 000 000	75,00 %	1 500 000	
	projekti 2	200 000	50,00 %	100 000	
	projekti 3			500 000	2 100 000
Muutos toteutettu	käyttö 1			400 000	
	käyttö 2			2 000 000	
	käyttö 3			100 000	2 500 000
Kaikkii yhteensä		11 000 000		8 435 000	8 435 000

KUVA 3 Esimerkki trendimittarin laskennasta

Käyttöönoton toteutettavuuden todennäköisyysarvot ovat kiinteitä projektin eri vaiheissa (KUVA 3).

- Tarve uudistaa tai kehittää toimintaa 10 %
- Esiselvitys/konsepti 50 %
- Onnistunut kokeilu 75 %
- Muutosprojektin toteutettavuuden todennäköisyys on alussa sama kuin kokeiluvaiheessa, mutta sitä päivitetään projektin edetessä. Muutosprojektin edetessä aletaan raportoida suoraan hyödyn odotusarvoa.
- Toteutetun muutoksen trendimittarin arvot määritellään projektin loppuraportin yhteydessä. Samalla nimetään mittarille omistaja, joka vastaa tavoitteen saavuttamisesta.

5 OHJELMAN TUOTOKSET JA LAAJUUS

5.1 OHJELMAN OSA-ALUEET

Ohjelman kannalta keskeisiä kokonaisuuksia ja vastuita ovat seuraavat:

1) Toiminnan ja kehittämisen kokonaisohjaus

Toiminnan ja kehittämisen kokonaisohjaus tapahtuu prosessien, tieto-omaisuuden ja ICT-ratkaisuiden, sekä tietoturvan ja -suojan käsittävän kokonaisarkkitehtuurin avulla. Kehittämistä ohjaavat kokonaisarkkitehtuurin periaatteet ja tavoitearkkitehtuuri. Kokeilujen aikana arvioidaan kokeiltavan asian suhtautuminen arkkitehtuurilinjauksiin ja onnistuneen kokeilun yhteydessä loppuraportissa kuvataan käyttöönottoprojekti arkkitehtuurinäkökulmasta ja kuvataan myös mahdolliset ongelmat ja esteet.

2) Yhteiskehittäminen ja menetelmät

Palveluja kehitetään yhdessä kuntalaisten kanssa. Uusien palveluiden tulevien käyttäjien toiveita ja tarpeita kartoitetaan muun muassa palvelumuotoilun keinoin. Oman organisaation asiantuntijoiden osaamista hyödynnetään laajasti.

3) Osaamisen kehittäminen

Digitalisoituvassa toimintaympäristössä kaupungin kompetenssitarpeet muuttuvat. Kaupungin digitalisoituminen edellyttää myös henkilöstön osaamisen kehittämistä. Tarvitaan kokonaan uudenlaista osaamista. Osa tehtävistä säilyy nykyisenkaltaisina, mutta erityisesti rutiinitehtävien tarve vähenee muun muassa automatisoitumisen myötä. Digitalisoituminen ja tekoäly muokkaavat voimakkaasti professioiden tulevaisuuden työnkuvaa nykyisiin verrattuna (esim. lääkärit, opettajat). Tämä muutos on kuvattu seuraavassa kuvassa (KUVA 4 Digitalisoituminen muuttaa kompetenssitarpeita). Osaamisen kehittäminen on ohjelman kannalta keskeinen kokonaisuus ja siinä tehdään tiivistä yhteistyötä kaupungin henkilöstöyksikön kanssa.

Digitalisoituminen muuttaa kompetenssitarpeita ja osaamista pitää aktiivisesti kehittää

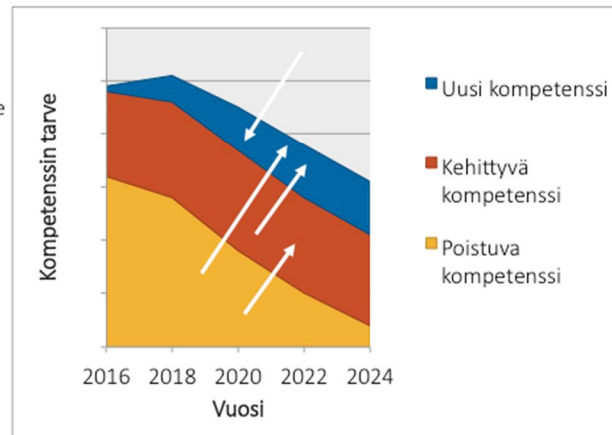
Digitalisoituvassa toimintaympäristössä kaupungin kompetenssitarpeet muuttuvat

Tarvitaan kokonaan uudenlaista osaamista, osa tehtävistä säilyy ja kehittyy ja erityisesti rutiinitehtävien tarve vähenee mm. automatisoitumisen myötä

Digitalisoituminen ja tekoäly muokkaavat voimakkaasti ammattiryhmien tulevaisuuden työnkuvaa nykyisiin verrattuna (esim. lääkärit, opettajat)

Tämän muutoksen onnistunut läpivienti on kuntajohtamiselle suuri haaste

Edellä mainituista syistä osaamisen ja urapolkujen kehittäminen, uusien strategisten kompetenssien tunnistaminen ja muutosjohtaminen pitää olla osana digiohjelmaa kokonaisvaltaisesti läpi kaupungin



KUVA 4 Digitalisoituminen muuttaa kompetenssitarpeita (Kuva: J. Oksala 2017)

4) Markkinointi ja viestintä

Ohjelman tavoittelemien muutosten saavuttamiseksi tarvitaan tiedottamista, markkinointia ja viestintää muutosten johtamisen ja onnistumisen tueksi.

Smart Tampereen Digiohjelman brändin luonti, ylläpito ja viestintä tehdään tiiviissä yhteistyössä Smart Tampere -ohjelman kanssa.

5) Digialustojen kehittäminen

Digitaalisten alustojen kokonaisuuden ohjaus (mm. Avoin data, IOT, MaaS, Big Data, My data, KAPA), jota ohjataan tavoitearkkitehtuurin ja muiden työvälineiden avulla siten, että kokonaisuus pidetään riittävästi hallinnassa voimakkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Digiohjelmassa seurataan tiiviisti kansallista ja muiden kaupunkien etenemistä ja tehdään yhteistyötä aina kun se on Tampereen ja muiden osallistuvien tahojen näkökulmasta perusteltua.

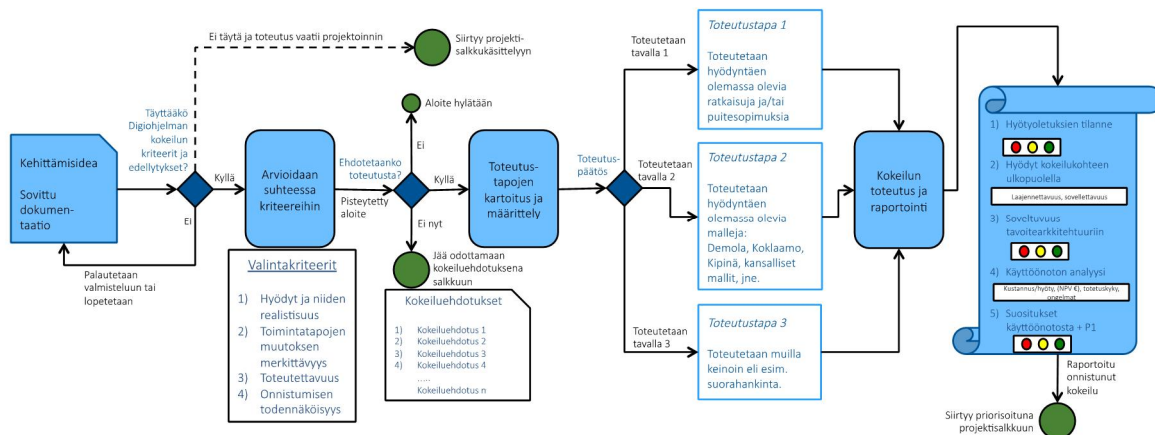
6) Digiratkaisut

Digiratkaisut ovat kokeiluissa ja käyttöönottoprojekteissa tarvittavat ICT-ratkaisut. ICT-yhteisön eri asiantuntijoiden osallistuminen kehittämiseen on tärkeää kaikissa eri vaiheissa.

7) Tuottavuuden ja vaikuttavuuden mittaaminen

Smart Tampere Digiohjelman tavoitteiden ja niiden seuraamisen määrittely ja toteutus muodostaa oman kokonaisuutensa. Tärkeää ovat myös kokeilujen hyötyoletukset ja niiden ohjaaminen kokeilujen aikana, sekä onnistumisen arviointi kokeilujen jälkeen. Digiohjelman raportointia täydennetään vuonna 2018 kehitetyllä trendimittaristolla, jota edelleen kehitetään vuoden 2019 aikana.

Kokeilujen toteuttamisen prosessi ”Ideasta toteutetuksi kokeiluksi” on esitetty alla olevassa kuvassa (KUVA 5).



KUVA 5 Ideasta toteutetuksi kokeiluksi.

5.2 OHJELMAN RAJAUKSET JA YHTEYDET MUUHUN TOIMINTAAN

Smart Tampere -ohjelmalla on keskeinen rooli elinvoiman lisäämisessä Tampereen talousalueella ja tiivis yhteistyö Tampereen muiden strategisten kehittämisohjelmien kanssa. Smart Tampere-ohjelma-kokonaisuus on kuvattu tarkemmin Smart Tampere -ohjelmasuunnitelmassa.

Smart Tampere Digiohjelmassa toteutetaan nopeita kokeiluja ja projekteja, jotka täyttävät yhden tai useamman seuraavista kriteereistä:

- Asialla tavoitellaan merkittäviä hyötyjä, joiden toteutumiseen liittyy epävarmuutta, mistä johtuen on edettävä nopeiden kokeilujen kautta.
- Toiminnan tai palvelujen kehittämisprojektissa käyttöönotetaan tietojärjestelmä, joka toteutetaan ketterän kehittämisen mallin mukaisesti. (Kaupungilla ei vielä ole riittävästi kyvykkyyttä ketterän kehittämisen projekteihin liittyvään hankintaan, läpivientiin ja ohjaukseen, mistä johtuen kyvykkyys kehitetään kaupunkitasoisesti Smart Tampere Digiohjelman puitteissa.)
- Valittujen strategisten alueiden kehittämisprojektit, joihin sisältyy merkittävää toimintaprosessien uudistamista asiakaslähtöisemmäksi esimerkiksi palvelumuotoilun keinoin
- Aktiviteetti edistää suoraan kaupungin roolin muuttumista palvelujen järjestäjästä ja tuottajasta kohden tulevaisuuden kunnan roolia (löyhä orkestroija ja verkottaja, avoimen datan alusta)
- Ylitetään palvelusisältöjen osalta hallinnon rajoja tavalla, jota ei ole aikaisemmin tehty

5.3 OLETUKSET

Smart Tampere Digiohjelma kestää 4 vuotta (2017 -2020) ja vuoden 2017 talousarviossa hyväksytty budjettitaso oletetaan toteutuvan myös vuosina 2018 -2020. Budjetin jatkuvuudella on vaikutus erityisesti yli talousarvioiden menevien kustannuksien osalta (henkilöstö, kehitysprojektit, kokeilut).

5.4 RIIPPUVUUDET OHJELMAN SISÄLLÄ

Smart Tampere -ohjelman osaohjelmat ovat riippuvaisia toisistaan. Yhteistyön on tiivistä ja yhteiset toimintamallit ovat kaupungin ohjeistusten mukaisia.

6 OHJELMAN ETENEMISSUUNNITELMA JA TARVITTAVAT RESURSSIT

Smart Tampere Digiohjelmaa valmisteltiin vuoden 2016 aikana. Smart Tampere -ohjelmaa ja sen yhteydessä toteutettavaa Smart Tampere Digiohjelmaa käsiteltiin ja hyväksyttiin kaupungin johtoryhmässä 20.12.2016

6.1 OHJELMAN AIKATAULU

Smart Tampere Digiohjelma käynnistyi, kun ohjelmapäällikkö aloitti 1.3.2017. Projektipäälliköt aloittivat maaliskuun 2017 ja tammikuun 2018 välisenä aikana. Ohjelman henkilöstö on pysynyt pääosin samana muutaman työntekijän siirtymistä muihin tehtäviin lukuun ottamatta. (Henkilömäärä on ollut 17 - 20.) Kehittämishankkeiden projektipäälliköiden lisäksi Smart Tampere Digiohjelmassa on kaikkien työn tukena markkinoinnin ja viestinnän, tuottavuuden ja palvelumuotoilun projektipäälliköt.

Tärkeimmät tehtävät vuoden 2017 aikana olivat uudenlaisen yhteistyön tiivistäminen kaikkien palvelualueiden kanssa, henkilöresurssien allokointi, ohjelmakokonaisuuden käynnistäminen, toimintamallin ja -periaatteiden luominen, nopeiden kokeilujen aloittaminen sekä ohjelmakokonaisuuden viestintä ja markkinointi.

Vuonna 2018 hyviksi arvioiduista kokeiluista suunnitellaan ja käynnistetään ensimmäiset toimintaa suuresti muuttavat muutosprojektit. Lisäksi Digiohjelman toimintamallia kehitetään edelleen. Trendimittaristo ja tuottavuusmittaristo otetaan käyttöön.

Vuonna 2019 muutosprojektit ovat käynnissä ja niiden etenemisen seuranta tehdään palvelualueiden kanssa yhdessä sovituilla tavoilla. Digiohjelma osallistuu systemaattisesti palvelualueiden palvelu- ja vuosisuunnitelmatyöhön, jossa määritellään ja priorisoidaan yhdessä ne kokeilut, joilla tähdätään toimintatapojen muutoksiin. Kokeilujen fokuksa siirretään kohden palvelualueiden ja palveluryhmien keskeisimpien strategisten ongelmien ratkaisemista.

Vuonna 2020 kokeilutoiminta vakiintuu osaksi normaalia palveluiden ja työtapojen kehittämisprosessia ja ICT-yhteisön toimintaprosessia.

Koko ohjelman ajan projektien raportointi ja seuranta tapahtuu kaupungin ohjeiden mukaisesti Projektisalkussa (Thinking Portfolio), jolloin tieto on koko kaupungin henkilöstölle avointa.

6.2 RESURSSIT

Konsernihallinnon johtoryhmän linjauksen mukaisesti Smart Tampere Digiohjelmaan on resursoitu sisäisillä hakuprosesseilla kokopäiväiseksi operatiiviseksi vetäjiksi projektipäälliköitä (htv max 21), jotka ovat työsuhteessa Tietohallintoyksikössä.

- Smart Tampere Digiohjelman toteuttamiseksi palvelualueilta ja konsernista on rekrytoitu tarvittavat projektipäälliköt tilapäisiin työsuhteisiin. Projektipäälliköt työskentelevät tiiviisti osana palvelualueiden toimintaa. Projektipäälliköiksi siirtyvien henkilöiden tehtävien hoito on joko hoidettu tehtäväjärjestelyin tai palkkaamalla sijainen. Projektipäällikkötehtäviin on saatu digikehittämisestä kiinnostuneita oman alansa substanssiasiantuntijoita. Projektipäälliköiden perehdytys ja koulutus Smart Tampere Digiohjelmassa työskentelyyn ja tarvittavaan osaamiseen on järjestetty tiiviinä ja tehokkaana kokonaisuutena, jossa on hyödynnetty muun muassa strategia- ja kehittämisyksikön sekä projektitoimiston asiantuntijoiden työpanosta. Tarvittavaa lisäperehdytystä eri osa-alueista (mm. talous, tietoturva, tietosuoja, projektisalkun käyttö, projektiosaaminen, hankinnat, palvelumuotoilu) järjestetään säännöllisesti.
- Tampereen kaupungin henkilöstön osaamisen ja urapolkujen kehittäminen, uusien strategisten kompetenssien tunnistaminen ja muutosjohtaminen toteutetaan osana Smart Tampere Digiohjelmaa henkilöstöyksikön vetämänä.

- Digiohjelmalle on nimetty yhteistyötahoiksi ja ohjaajiksi jo olemassa olevia asiantuntijaresursseja (mm. palvelualueiden kehittämisspääliköitä, tietoturva ja -suoja, kokonaisarkkitehtuuri, palvelumuotoilu).

7 KUSTANNUKSET JA RAHOITUS

Ohjelman resursointiin, kehitysratkaisuihin ja kokeiluihin oli varattu kehitysrahaa 2,4M€ vuodelle 2017. Kehitysrahan määrä pysyy alustavasti samana koko ohjelman ajan. Tämä tarkentuu TA-vaiheessa vuosittain.

8 SMART TAMPERE DIGIOHJELMAN ORGANISAATIO JA VASTUUT

Smart Tampere Digiohjelma on osa Smart Tampere -ohjelmaa (kuva 6).



KUVA 6 Smart Tampere -ohjelman kokonaisuus

Smart Tampere Digiohjelman omistaja on tietohallintojohtaja Jarkko Oksala ja ohjelmapäällikkönä toimii Mia Vaelma. Ohjausryhmänä toimii tietohallinnon ohjausryhmä, joka seuraa ohjelman etenemistä ja hyväksyy resursoinnit ja allokoinnit tietohallintojohtajan, tietohallintopäälliköiden ja ohjelmapäällikön perusteltujen esitysten mukaisesti. Konsernihallinnon salkkujen johtoryhmät määrittelevät Smart Tampere Digiohjelman painopisteet omille vastuualueilleen.

Projektipäälliköiden esimies on ohjelmapäällikkö. Jokaiselle projektipäällikölle on nimetty tehtäväkohtainen ohjaaja ja ohjausryhmä palvelualueelta. Tietohallintopäälliköt tekevät tiivistä yhteistyötä ja ovat muun muassa palvelualueiden ohjaus- ja johtoryhmissä mukana.

Projektipäällikkö vastaa kehittämisprojektista ja siihen kuuluvista kokeiluista. Projektipäällikkö yhdessä tietohallintopäällikön, tehtäväkohtaisen ohjaajan ja ohjelmapäällikön kanssa päättää omalle kehittämis-kokonaisuudelleen allokoitun budjetin käyttökohteista ohjausryhmän projektin hyväksymänä.

Tehtäväkohtainen ohjaaja on palvelualueelta projektipäällikön ohjaajaksi nimetty kehittämisestä vastuussa oleva henkilö (yleensä kehittämisspäälikkö), joka toimii projektille nimetyn ohjausryhmän puheenjohtajana. Tehtäväkohtainen ohjaaja edustaa palvelualueita ja varmistaa, että projekti toteuttaa palvelu- ja vuosisuunnitelman toimeenpanon mukaisesti projektille määritellyjä tavoitteita.

9 VIESTINTÄ

Smart Tampere Digiohjelman viestinnän tavoitteena on kertoa niin kuntalaisille kuin kaupungin työntekijöille ohjelmassa kokeiltavista uusista palveluista ja toimintatavoista. Viesteissä ei korosteta teknologiaa, vaan teknologian kautta saavutettavia hyötyjä: monipuolisempia asiointikanavia ja sujuvampia työskentelytapoja. Uusien palvelujen ja työskentelytapojen omaksuminen edellyttää niin sisäistä kuin ulkoista viestintää.

Viestintää ohjaa digimarkkinoinnin projektin ohjausryhmä, jossa on tietohallinnon lisäksi edustettuna viestintäyksikkö ja kaupunkimarkkinointi. Digiohjelman viestinnässä noudatetaan kaupungin viestintäohjetta. Viestinnän arvoja ovat tasapuolisuus, avoimuus, selkeys ja rehellisyys.

Viestintää tehdään yhteistyössä Digiohjelman projektipäälliköiden, Smart Tampere Ekosysteemiohjelman ja Smart Tampere Kestävä Tampere -ohjelman sekä kaupungin viestinnän kanssa. Yhteistyö on erityisen tärkeää, koska Digiohjelman projektit koskevat eri palvelualueita ja asiakasryhmiä, jolloin jokaisen palvelualueen oma viestintäasiantuntija tuntee parhaat tavat tiedottaa omalle kohdeyleisölleen.

10.1 VIESTINNÄN TAVOITTEET

Viestinnän paikalliset tavoitteet ovat:

- Tehdä tamperelaisille tunnetuksi Digiohjelmassa kokeiltavia uusia digitaalisia palveluita, jotta he voivat ottaa niitä käyttöön.
- Luoda myönteistä ilmapiiriä digitalisaatiolle sekä kuntalaisten että kaupungin työntekijöiden keskuudessa. Rohkaista uusien digitaalisten työkalujen kokeilemiseen ja käyttöön.
- Edistää kokeilukulttuuria Tampereen kaupungissa. Kokeilukulttuurilla tarkoitetaan työtettä, jossa omaa työtä kehitetään nopeiden, suunniteltujen kokeiluiden avulla ja kokeiluista saatujen oppien myötä valitaan toimintatapa, joka vakiinnutetaan. Kokeilukulttuuriin kuuluu epäonnistumisista oppiminen, avoimuus ja asiakaslähtöisyys.
- Vahvistaa Tampereen imagoa rohkeana ja älykkäänä edelläkävijänä osana Tampereen brändityötä ja tarinan jalkauttamista.

Viestinnän kansallisena ja kansainvälisenä tavoitteena on:

- Vahvistaa Tampereen positiivista imagoa älykkäänä kaupunkina, lisätä yhteistyötä muiden suomalaisten ja eurooppalaisten älykkäiden kaupunkien kanssa

Viestinnän pääviestit ovat:

Tampereen kaupungin palvelut digitalisoituvat - Sujuva arki älykkäässä kaupungissa

Kuntalaisille: Sujuva arki - osallistu palveluiden kehittämiseen. Viestinnässä korostetaan uusista digitaalisista palveluista saatavia konkreettisia hyötyjä ja kerrotaan tulevasta muutoksesta. Vuoteen 2025 mennessä Tampere tarjoaa palvelunsa ensisijaisesti digitaalisesti.

Yhteistyökumppaneille: Sujuva arki - tarjoa meille ratkaisuja. Digiohjelmassa kokeillaan rohkeasti uusintakin teknologiaa. Lisäksi olemme ketterä kumppani, joka voi osallistua yhteiskehittämiseen.

Kaupungin työntekijöille: Sujuva arki - kehitä työtäsi kokeillen. Kerrotaan onnistuneiden kokeiluiden tuloksista ja epäonnistuneista kokeiluista saaduista opeista. Innostetaan henkilökuntaa kehittämään työtään kokeilukulttuurin periaatteilla: nopeasti ja ilman epäonnistumisen pelkoa. Kaupungin työntekijöille tiedotetaan, kuinka Smart Tampere Digiohjelma voi auttaa heitä testaamaan kehitysideansa. Kerromme myös digitalisaation tuomasta säästästä. Tampereen väestömäärä kasvaa, mutta kaupungin resurssit eivät. Digitalisaatiota hyödyntämällä pystymme tarjoamaan tulevaisuudessakin hyviä palveluita.

Kaupungin johdolle: Sujuva arki - johda työn kehittämistä. Jotta henkilökunta voi kehittää työtään ja omaksua uusia digitaalisia työkaluja, heillä tulee olla aikaa opetella uutta. Digiloikka maksaa itsensä takaisin, muttei tapahdu ilman alkuponnistusta.

Luottamushenkilöille: Sujuva arki - tee päätökset, joilla tamperelaisten arki sujuvoituu. Luottamushenkilöt päättävät, mihin digitalisaation avulla säästetyt resurssit suunnataan.

Smart Tampere -ohjelman viestintä ja markkinointi tukee ohjelman yleisiä tavoitteita. (Smart Tampere -ohjelman viestintäsuunnitelma on ohjelmadokumentin liitteenä.) Ohjelman mittarit on esitelty ohjelmasuunnitelmassa ja mittarit kertovat myös viestinnän onnistumisesta.

Viestinnän osalta ohjelman edistymistä seurataan muun muassa seuraavin keinoin:

- Mediaseuranta eli mediaosumat kotimaisissa ja kansainvälisissä julkaisuissa, niiden potentiaalinen näkyvyys sekä mainosarvo (käytössä Meltwater)
- Sosiaalisen median seuranta (käytössä useita työkaluja)
- Verkkosivujen kävijämäärien seuranta
- Esiintymiset erilaisissa tilaisuuksissa (kotimaassa ja ulkomailla)
- Yksittäisissä lanseerauksissa seurataan muun muassa uuden palvelun käyttäjämääriä

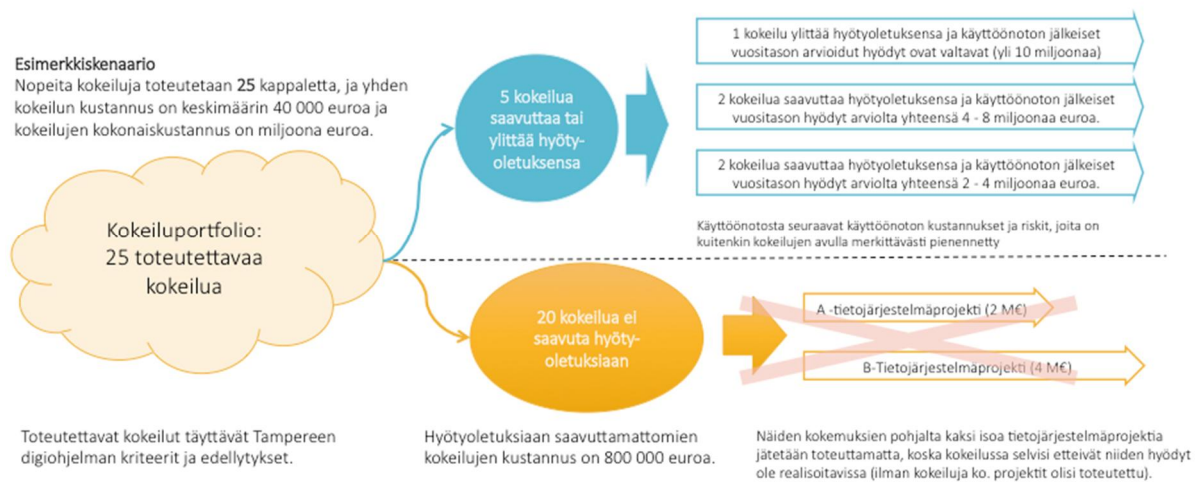
Smart Tampere -ohjelman viestintä ja markkinointi on ollut erittäin tuloksellista. Esimerkiksi vuoden 2017 laskennallinen pressitavoittavuus oli 46,2 miljoonaa ja vuoden 2018 alkupuolella ohjelman ko-keilut ovat olleet esillä yli 348 miljoonalle katsojalle.

Smart Tampere Digiohjelman viestintäsuunnitelma löytyy projektisalkusta, Digimarkkinointi-projektista. Viestintäsuunnitelmassa on muun muassa eritelty ohjelmassa käytössä olevat viestintäkanavat ja sidosryhmät.

10 RISKIT

Smart Tampere Digiohjelman riskiarviointi on tehty Projektisalkkuun (Thinking Portfolio) ohjelman käynnistymisen yhteydessä ja päivitetty tarvittaessa. Nämä on koottuna riskitaulukkoon (TAULUKKO 1). Sen lisäksi on tehty projektipäälliköiden kanssa työpajassa toimintaympäristön analysointi riskien näkökulmasta (Liite 1). Projektipäälliköt tekevät ohjelmaan kuuluvien projektien riskianalyysit projekti-kohtaisesti.

Kuvassa 7 (Nopeiden kokeilujen periaate ja hyödyt) on esitetty kokeilujen periaate ja hyödyt. Kokeilut ovat keino hallita riskejä. Epävarmoilla alueilla on keskeistä tehdä nopeita kokeiluja, joiden avulla saadaan nopeasti ja pienin kustannuksin empiiristä tietoa kokeiltavan asian hyödyistä. Myös kokeilut, jotka eivät saavuta hyötyoletuksiaan, ovat organisaatiolle arvokkaita, sillä niiden avulla osataan esim. välttää toimimattomia ratkaisuja ja investoimista niihin. Kokeiluja tekemällä pienennetään muutosprojektien riskejä ja nostetaan onnistumisen todennäköisyyttä.



KUVA 7 Nopeiden kokeilujen periaate ja hyödyt

Riski	Vaikutukset	Todennäköisyys	Varautumistoimet
Ohjelman toimintamallin ja toimintatapojen kehittämiseen liittyvät riskit	Uusi toimintatapa, epäselvät eri toimijoiden roolit, epärealistiset ja vaihtuvat odotukset	keskikokoinen	Sovitaan selkeät roolit eri toimijoiden kesken ja yhteistyöntavat, joita kehitetään jatkuvasti. Ajantasainen tiedottaminen.
Organisaatiouudistusten aiheuttama epävarmuus	Epävarmuus tavoiteasetannassa (esim. sote-makuuudistus)	keskikokoinen	Tarkennetaan tavoitteita ja toimia kun muutokset ovat tiedossa.
Sidosryhmätyöskentelyyn ja yhteistyöhön liittyvät riskit	Ohjelman toimintatapa on uusi ja siihen liittyen on epäselvyyttä ja väärää luuloja.	keskikokoinen	Tiedottaminen, viestintä, markkinointi, tiivis yhteistyö.
Ohjelmassa olevien projektien yksilöllisten riskien vaikutus ohjelmaan	Jokainen projekti sisältää useita aliprojekteja, joissa kaikissa on erilaisia riskejä (teknologia-toimittajiin ja palveluihin, sidosryhmiin liittyviä jne.), jotka vaikuttavat ohjelman tavoitteiden saavuttamiseen.	keskikokoinen	Projektien riskit ovat pääpiirteittäin samoja, kuin koko ohjelmalla ja niihin varaudutaan samoin keinoin projektipäällikön ollessa vastuussa omasta projektistaan.
Muutosprojektit eivät etene tavoitteiden mukaisesti	Kokeiluista seuraavien muutosprojektien hyödyt realisoituvat vasta pitkällä aikavälillä ja vain muutosjohtamisen	suuri	Trendimittariston ja seurantamittariston luominen yhteistyössä palvelualueen kanssa. Muutosprojekti suunnitelmassa huomioitava

	ja toimintatapojen muutosten seurauksena.		resursointi ja muutostohtamisen tuki.
Tavoitteiden asettamisessa epäonnistutaan	Valitaan kehittämis-kohteita, joilla ei saavuteta kokeilujen jälkeen suuria systeemisistä muutoksia	keskikokoinen	Yhteistyö palvelualueiden kanssa jatkuu tiiviinä ja kehittämiskoh- teiden valintakriteerejä kehitetään. Huomioitava palvelutarpeen muutokset ja vastattava kokeiluilla niihin. Fokuksen siirtäminen 2019 palvelualueiden keskeisimpien strategisten ongelmien ratkaisuun.

TAULUKKO 1 Riskit

11 OHJELMAJOHTAMISEN KÄYTÄNNÖT

11.1 RAPORTOINTI JA OHJAUS

Kaupunginhallitukselle ja kaupungin johtoryhmälle raportoidaan kehitysohjelmille sovitun raportointiaikataulun mukaisesti. Muusta raportoinnista sovitaan erikseen. Kaupunginhallitus on hyväksynyt Smart Tampere -ohjelman ohjelmasuunnitelman vuosille 2017- 2021. Merkittävät muutokset ohjelmasuunnitelmaan hyväksytään kaupunginhallituksessa.

Smart Tampere Digiohjelman raportointi noudattaa Tampereen kaupungin raportointiohjeistusta. Digiohjelma ja kaikki sen projektit kirjataan Projektisalkkuun (Thinking Portfolio), joka toimii sekä raportoinnin että tiedottamisen välineenä. Projektipäälliköt raportoivat kuukausittain projektien edistymisen Projektisalkussa.

Ohjelmapäällikkö raportoi projektien tilanteet säännöllisesti tietohallinnon ohjausryhmälle sekä Kaupunginhallitukselle. Tietohallintopäälliköt esittelevät projektin edistymistä OTK:n, Kapan, Ekin ja Hyviksen ohjausryhmissä säännöllisesti.

Palvelualueiden tehtäväkohtaiset ohjaajat ja ohjausryhmät ohjaavat projektipäälliköitä projektien toteutuksessa yhteistyössä tietohallintopäälliköiden ja ohjelmapäällikön kanssa.

11.2 MUUTOSTEN HALLINTA

Ohjelmasuunnitelman muutoksista päättää ohjelman ohjausryhmä, Tietohallinnon ohjausryhmä. Muutoksen suuruudesta riippuen, johtoryhmän harkinnassa on, viedäänkö päätös ylemmälle tasolle organisaatiossa. Projektsuunnitelmien muutoksista päättää projektien ohjausryhmä. Merkittävät muutokset projekteihin tulee hyväksyä ohjelman johtoryhmässä.

11.3 LAADUNVARMISTUS

Smart Tampere Digiohjelmassa luodaan uudenlainen tapa kehittää palveluja ja toimintaa. Toimintamalli muotoutuu toiminnan edetessä hyvien käytäntöjen voimistuessa opitusta. Parhaimpiin mahdollisiin tuloksiin pääsemiseksi riskien minimointi, resurssien optimointi ja tekemisen kautta oppiminen ovat avainasemassa.

Ohjelman projektipäälliköt saavat kattavan laadukkaan koulutuksen ja perehdytyksen kehittämisprojektissa tarvittavaan osaamiseen. Kaupungilla käytössä olevien työtapojen ja työvälineiden käytön oppiminen ja vahvistaminen ovat osa Smart Tampere Digiohjelman projektien ja kokonaisuuden laadunvarmistusta. Tavoitteena ovat selkeät tehtävät ja vastuut. Projektipäälliköiden viikoittaisilla tiimipalaverilla luodaan avoin ja keskusteleva ilmapiiri, seurataan projektien etenemistä ja varmistetaan nopea puuttuminen mahdollisiin poikkeustilanteisiin. Smart Tampere Digiohjelman ohjauksesta vastaava tietohallinnon ohjausryhmä on motivoitunut ja sitoutunut ohjelmalle asetettuihin tavoitteisiin.

Smart Tampere Digiohjelman projektit ovat kaupungin kaikille työntekijöille avoimesti nähtävillä mm. projektisalkun kautta. Tällä halutaan mahdollistaa vaikuttaminen ja osallistuminen, sekä tehostaa kommunikointia. Ohjelman laadunvarmennustehtäviä mm. projektien etenemisen seuranta ja ohjaus, arviointi, kustannukset, dokumentointi varmistetaan noudattamalla kaupungin projektienhallinnan ohjeita.

Laatu muodostuu ohjelman ja se projektien sisällöllisten tavoitteiden, aikataulun ja budjetin toteutumisen ja henkilöstön osaamisen kasvamisen myötä, ja siihen vaikutetaan projektien hallintaprosessien (mm. ajanhallinta, kustannusten hallinta, henkilöstöresurssien hallinta, riskien hallinta, hankintojen hallinta, viestinnän hallinta) avulla.

12 MUUTOKSEN JOHTAMINEN JA HYÖTYJEN VARMISTAMINEN

Ohjelman projektit ja toimenpiteet aiheuttavat merkittäviä muutoksia ihmisten töihin, työtapoihin, työmääriin ja prosesseihin. Tähän liittyvän muutoksen johtamisen merkitystä ohjelmasta tavoiteltavien hyötyjen saavuttamiseen ei tule aliarvioida. Hyötyjen tehokas viestintä ja niiden varmistaminen sekä näkyväksi saaminen on yksi muutoksen jalkauttamisen parhaista keinoista. Muutosviestinnän suuntaamisessa on iso vastuu ohjelman ohjausryhmällä yhdessä ja siihen kuuluvilla henkilöillä omilla tahoillaan.

Ohjelman päätavoitteisiin sitoutuminen ja niiden hyväksyminen Tampereen kaupungin henkilöstön ja asukkaiden ja sen tärkeimpien sidosryhmien kannalta ei ole riski. Mutta suurimman mahdollisen kokonaisuhyödyn aikaansaaminen saattaa aiheuttaa merkittäviäkin muutoksia tai jopa haittoja henkilöstölle, asukkaille ja läheisille sidosryhmille, joihin ensireaktio voi olla vastustava.

Ohjelmassa edistetään muutosta ja varmistetaan mahdollisimman suuren kokonaisuhyödyn saavuttaminen panostamalla viestintään henkilöstölle, asukkaille ja sidosryhmille. Merkittävät muutokset tapahtuvat ohjelman projekteissa tehtävien kokeilujen seurauksena. Projektin suunnittelussa tulee huomioida erityisesti muutosviestintä ja muutosten jalkauttaminen. Muutos toteutuu ainoastaan, jos palvelualueilla toteutetaan toimintatapojen ja -prosessien muutosta. Tämän muutoksen johtaminen vaatii palvelualueilta panostuksia ja johdon huomiota.

12 OHJELMAN ULKOISET RIIPPUVUUDET JA YHTEYDET

Smart Tampere -ohjelma on rakennettu toisaalta kaupungin sisäisen muutoksen mahdollistamiseen ja toisaalta yritys- ja yhteisöyhteistyön kehittämiseen ja tekemiseen. Sisäisten muutosten vaikuttavuuden varmistaminen edellyttää niin kaupungin johdon sitoutumista kuin ohjelman saumatonta yhteistyötä kaikkien palvelualueiden kanssa. Talousalueen kehittämisen edistämisen edellytys on toimivat yhteydet yritysmaailmaan, opetus- ja tutkimuslaitoksiin ja muihin keskeisiin sidosryhmiin. Ohjelman menestyminen edellyttää myös toimivia kansallisia ja kansainvälisiä suhteita ja yhteyksiä.

13 LIITTEET

Liite 1 Smart Tampere Digiohjelman toimintaympäristön analysointi riskien näkökulmasta

Tavoitteet, muutokset, mahdollisuudet ja riskit	
Talouden tavoitteet ja riskit Brändi (neg. maine) Taloussykli (vuosikello) Tuottavuus ja vaikutavuus (miten osoittaa hyödyt?) Hankinnat Työhyvinvointi "Valmiin tuotteen" jatkuvuuden hallinta Vahinkoriskit	Ulkoiset Digit. palveluiden ensisijaisuus, mitä ne ovat (määrittely) Politiikan ja päätöksenteon jatkuvuus, tulevaisuuden määrittely Priorisointi Hankintabyrokratia ja -osaaminen (tavoitteet, osataanko ostaa?) Sisäiset Talouden tasapainotusohjelman vaikutus Tukipalveluista karsiminen Budjetointivirheet Projektipäällikkö-toiveiden tynnyri Tuottavuustavoitteet ja tuottavuuden määrittäminen Toimimaton tuote kuluttajalle Ohjelman "jälkiohito - jalkauttaminen" Brändi (neg. maine) Kyberturvallisuus Tietoturva ja -suoja (ICT toimivuus) - avun pyytäminen Kokonaisarkitehtuuri Digisyrjäytyneet (kuntalaiset ja työntekijät) Strategiset tavoitteet ja riskit Sidosryhmät Organisaatiomuutokset Kunkin projektin tavoitteet Kokonaisuuden hallinta (miten rähdyään kokonaisuus) Toimintatavat ja toimintamallit Toimintatapojen muuttuminen välttämätöntä (palvelualueet) Mikään ei muutu Aikatauluun liittyvät odotukset Strategisten tavoitteiden konkretisointi ja jalkauttaminen Ajankäytön resursointi Päällekkäinen tekeminen (viestintä ja toisilta oppiminen) Mittarit (analysointi) Digitiloikka vai "pomppu" Tavoitteiden sekeys (yhteinen päämäärä ja rajaaminen) Palvelumallin luominen (oma organisointi) Henkilöstön ja johdon (toiminta) sitouttaminen muutokseen Prosessien kehittäminen, yhdessä tekeminen Toiminnan tavoitteet ja riskit