

Jatkotoimenpiteet IT-palveluita koskeva tuotantotapaselvityksen pohjalta

KH 23.03.2026 § 43

23/02.02.00.01/2026

Lisätiedot:

IT-päällikkö Peter Soinu, puh. 040 631 590
hallintojohtaja Hanna Ormio, puh. 040 637 3683
etunimi.sukunimi@kauniainen.fi

Taustaa tuotantotapaselvityksen laatimiselle

Kaupunginhallitus päätti 28.10.2024 § 153, toisaalta talouden tasapainottamiseksi ja toisaalta prosessien kehittämiseksi, käynnistää tuotantotapaselvityksiä eri toimialojen palveluista ja hallinnon toiminnoista. Tuotantotapoja ovat karkeasti ottaen palvelun tuottaminen omana työnä, kuntien välisenä yhteistyönä tai ostopalveluna.

Tuotantotapaselvityksellä tarkoitetaan sitä, että kyseisen toiminnon osalta tehdään erillinen joko sisäinen tai ulkopuolisen konsultin avustama selvitys toiminnon mahdollisista eri tuotantotavoista. Selvitysten tavoitteena on saada käsitys siitä, voiko kyseistä palvelua tuottaa nykyistä tehokkaammalla tai tarkoituksenmukaisemmalla tavalla. Selvitysten taustaa ja aikataulua käsiteltiin yhteistyökomiteassa 9.9.2024.

Yhdeksi tuotantotapaselvityksen kohteeksi valittiin kaupungin IT-palvelut. Selvitys päätettiin tehtäväksi konsulttityönä. Kilpailutetussa konsulttipalvelussa pyydettiin selvittämään ainakin IT-palveluiden nykytila ja organisointi, palveluiden mahdolliset tuotantotavat ja vaihtoehdot, resurssit ja osaaminen, tietoturva ja riskienhallinta, tietojärjestelmät ja tekninen infrastruktuuri, kustannuksen ja taloudellinen näkökulma sekä tulevaisuuden kehitystarpeet ja strateginen suunta. Kaupunginjohtajan hankintapäätöksessä 20.8.2025 § 6 palvelutarjoajaksi valikoitui CGI Suomi Oy.

Kaupunginhallitus merkitsi 19.1.2026 § 3 tiedoksi IT-palveluita koskevan tuotantotapaselvityksen sekä sen laatineen CGI Suomi Oy:n konsultin selostuksen ja kävi keskustelua jatkotoimista.

Tuotantotapaselvitys on **oheismateriaalina** (salassa pidettävä, JulKL 24 § 1 mom. 17).

Selvityksessä esitettiin erilaisia jatkotoimia.

Tuotantotapaselvityksessä esitetyt toimenpiteet

Oheismateriaalina olevasta tuotantotapaselvityksestä ilmenee, että kaupungin tietohallinnon kehittämisen lähtökohtana on, että perusta vahvistetaan ennen sen päättämistä, mitä osioita tehdään omana työnä ja mitä mahdollisesti ulkoistetaan.

Painopiste ei siten ole ulkoistaminen, vaan yhteisten periaatteiden, mittareiden sekä kumppanien ja hankintojen ohjauksen rakentaminen, jotta toimintamalli on vakaa ja yhdenmukainen. Säästöjä ja tehokkuutta saadaan aikaan ennen kaikkea rakenteellisilla parannuksilla sekä johtamiseen liittyvillä uudistuksilla.

Kaupungin uuden strategian 2026- yhtenä läpimurtohankkeena on johtamisen ja toimintatapojen kehittäminen (strategiataulukko alla).

2.4 Johtamisen ja toimintatapojen kehittäminen

Läpimurtohankkeen edistymistä seuraava toimielin	Kaupunginhallitus	
Kapteeni	Henkilöstöjohtaja	
1. LOPPUTULOS: Tuottavuus on lisääntynyt kaupungin perustoiminnassa ja kaupungin päätöksenteossa.		
Vuonna 2026 seurattavat välitulokset	Lähtötaso	Tavoitetaso v. 2026
1.2 VÄLITULOS: Johdamme tiedon avulla ja meillä on sitä tukeva data ja välineet (esim. PowerBI) hyvällä tasolla Suomen kuntaverailussa.	-	BI:n kehittäminen ja käytön laajentaminen, kouluttaminen.
1.3 VÄLITULOS: Yritysmailman toimintatapaoppeja hyödynnetty organisaatiossa: jatkuva parantaminen esim. Lean ja Agile menetelmiä hyödyntäminen prosessien kehittämisessä (esim. sähköiset työkalut, automatisointi).	-	Moderni työskentelytapa - projekti (2025) - 2026. Koulutusohje ja koulutussuunnittelu.
1.4 VÄLITULOS: Prosessien digitalisointia ja automatisointia tehdään, jotta vähennetään manuaalista työtä ja parannetaan saatavuutta.	-	Toimialoilla tunnistettu kehitettäviä prosesseja sekä uudistettu toimintamalleja.

Kaupungin IT-palveluita tulisi kehittää kohti toimialojen strategista kumppanuutta, jotta toimialojen kehittämishankkeisiin, kuten strategian 2026- välituloksina oleviin sähköisiin työkaluihin, automaatioihin, prosessien uudistamiseen ja järjestelmähankintoihin olisi mahdollisuus. Globaalistikin toimintaympäristö on muuttunut niin paljon, että IT on nykyisin olennainen osa kaikkea organisaatioiden toimintaa. Tietohallinto vaikuttaa suoraan kaikkien kehittämiseen ja tuottavuuden lisäämiseen sekä edelleen kuntalaisten palveluihin.

Toiminnan kehittämisen vaiheet

Tuotantotapaselvityksen aikataulutetun tiekartan mukaisesti kehittäminen etenisi kolmessa vaiheessa, ks. tarkemmin **oheismateriaalina** oleva tuotantotapaselvitys. Koska vuonna 2026 kuluu aikaa kilpailutuksiin ja rekrytointiin, selvityksessä mainitut vuosiluvut siirtyvät käytännössä noin puolella vuodella eteenpäin.

Vuonna 2026(-27) keskitytään perustan vahvistamiseen ja ohjattavuuden parantamiseen muun muassa keskittämällä ICT-hankintojen ohjausta ja koordinoitua, vahvistamalla toimittajahallintaa ja sopimusohjausta, yhtenäistämällä tietoturvakäytäntöjä sekä rakentamalla toimialojen kanssa yhteinen ICT-ohjaus- ja toimintamalli. Lisäksi kehitetään kustannusten läpinäkyvyyttä ja raportointia.

Vuonna 2027(-28) painopiste siirtyy toiminnan tehostamiseen ja yhtenäistämiseen, jolloin ICT-palveluita ja toimittajayhteistyötä kehitetään systemaattisesti, tietoturvan ja tietosuojan jatkuvaa toimintaa vahvistetaan, yhteisiä toimintatapoja otetaan käyttöön laajemmin ja tiedolla johtamisen sekä kustannustehokkuuden tasoa nostetaan.

Vuonna 2028(-29) siirrytään toiminnan vakiinnuttamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen, jossa ICT:stä tulee strateginen kumppani: tehdään tietoon perustuvia valintoja siitä, mitä tuotetaan itse ja mitä hankitaan ulkoa, ohjataan ICT-palveluja kaupungin strategisten tavoitteiden mukaisesti, vertaillaan palveluja ja toimittajia vaikuttavuuden eikä pelkästään kustannusten perusteella ja kohdennetaan resurssit sinne, missä digitaalisuus tuottaa eniten hyötyä.

Vaihtoehtoisia toteutusmalleja

Vaihtoehtoisia toteutusmalleja etenemiselle on useita. Niiden etuja ja haittoja on esitelty alla olevassa tuotantotapaselvityksen taulukossa.

Vaihtoehto	Kuvaus	Edut	Riskit	Kaupungin rooli	Toimittajan rooli
Toteutus yksittäisinä projekteina	Kehittäminen tapahtuu erillisinä projekteina.	Suoraviivainen rajaaminen ja budjetointi, helppo kohdentaa yksittäisiin tarpeisiin.	Hidas eteneminen, kehittäminen pirstaloituu, kokonaisuuden hallinta vaikeaa.	Määrittelee tarpeet, kilpailuttaa projektit, ohjaa ja valvoo toteutusta projektikohtaisesti.	Toteuttaa yksittäiset projektit sovittun laajuuden mukaisesti.
Kehittämiskumppanuus perinteisellä kilpailutuksella	Valitaan kehittämiskumppani puite- tai määräaikaisella sopimuksella.	Selkeämpi vastuunjako kuin projektimallissa, jatkuvuus sopimuskauden aikana.	Sopimusmalli voi olla jäykkä ja muutostilanteissa joustavuus on rajallista, riippuvuus yhdestä toimittajasta.	Vastaa kehittämisen tavoitteiden määrittelystä, priorisoinnista ja kokonaisuuden ohjauksesta.	Toteuttaa sovittuja kehittämistehtäviä sopimuksen ja tilausten mukaisesti.
Kehittämiskumppanuus allianssimallilla	Kaupunki ja kumppani vastaavat yhdessä kehittämisen suunnittelusta toteutuksesta ja ohjauksesta.	Mahdollistaa yhteisen ohjausmallin ja joustavan toteutuksen, tukee kokonaisarkkitehtuurin hallintaa.	Edellyttää selkeitä ohjausrakenteita, yhteisiä toimintatapoja ja toimivaa sopimusrakennetta.	Osallistuu aktiivisesti ohjaukseen, päätöksentekoon ja priorisointiin yhdessä kumppanin kanssa.	Osallistuu ohjaukseen, tuo asiantuntemusta ja vastaa sovittua kehittämisestä sekä toteutuksen koordinoinnista (jos mukana muita toimittajia).
Tehdään itse	Kaupunki toteuttaa kehittämisen pääosin omin resurssein.	Täysi kontrolli tukemiseen, osaaminen kertyy organisaatioon.	Resurssi- ja osaamisarajoitteet, kokonaiskuormitus kasvaa.	Vastaa kokonaan kehittämisen suunnittelusta, toteutuksesta ja ohjauksesta.	Ei varsinaista toimittajaroolia tai vain rajattu tukirooli.
Kuntien yhteinen IT-palvelukeskus	IT-toiminnot ja kehittäminen yhdistetään useamman kunnan yhteiseen organisaatioon.	Skaalaedut, keskitetty osaaminen, mahdollisesti yhtenäiset toimintamallit.	Päätöksenteko voi olla hidasta, paikallisten tarpeiden huomiointi vaikeampaa.	Osallistuu yhteiseen ohjaukseen ja määrittelee omat tarpeensa osana kokonaisuutta.	Vastaa IT- ja kehittämisspalveluiden tuottamisesta yhteisen mallin mukaisesti.

Käytännössä Kauniaisten kaupungilla mahdollisia toteutusmalleja ovat kehittämiskumppanin hankkiminen perinteisellä kilpailutuksella tai allianssimallilla. Ratkaisu hankintatavasta on järkevämpää tehdä vasta kilpailutuskonsultin avulla markkinavuoropuhelun jälkeen.

Kehittämiskustannukset

Oheismateriaalina olevasta selvityksestä ilmenee suuri tarve kaupungin tietohallinnon kehittämiseksi sekä sen edellyttämät taloudelliset panokset. Kehittämiskustannukset ajoittuisivat seuraaville kolmelle vuodelle (käytännössä suurin osa vuosille 2027–2029).

Vuoden 2026 talousarviota laadittaessa ei ole voitu varautua joulukuussa 2025 valmistuneen tuotantotapaselvityksen edellyttämiin kustannuksiin. Jotta kehittämiskumppanin valinta voidaan tehdä, vuodelle 2026 tarvitaan lisämääräraha kilpailutuskonsulttipalvelun hankintaan ja projektipäällikön palkkaan loppuvuodelle. Lisäksi jonkin verran kehittämistoimia voidaan suunnitella ja aloittaa sisäisesti ja olemassa olevia kumppaneita hyödyntäen jo ennen kuin varsinainen kehittämiskumppani aloittamista. Yhteensä lisämääräraharave vuodelle 2026 olisi 110 000 euroa.

Kilpailutuskonsultti tarvitaan kehittämiskumppania koskevaan tarjouskilpailuun järjestämiseen. Kilpailutus vaatii sellaista erityisosaamista, jota kaupungilla ei ole. Mahdollinen epäonnistuminen kehittämiskumppanin kilpailutuksessa voisi johtaa merkittäviin toiminnallisiin ja taloudellisiin haasteisiin.

Projektipäällikkö rekrytoidaan kolmeksi vuodeksi kaupunkitasoisen kehittämisprojektin hallintaan; nykyinen IT-palveluiden tulosityksikön resursointi ei tähän riitä. Projektipäällikön palkka on laskettu tasopalkkajärjestelmän IT-päasuunnittelijan palkkaan peilaten.

Seuraaville kolmelle vuodelle puolestaan (2027–2029) tarvitaan noin 1,2 miljoonaa euroa tuotantotapaselvityksissä ehdotettuihin kehittämistoimenpiteisiin.

Kaupunginjohtaja Christoffer Masar:

Kaupunginhallitus päättää,

- että koko kaupungin tietohallinnon kehittämisessä edetään 19.12.2025 päivätyn, CGI Suomi Oy:n laatiman tuotantotapaselvityksen mukaisesti,
- että käynnistetään kilpailutus ulkoisen kumppanin valinnasta, jolle annetaan tehtäväksi IT-kehittämiskumppanin kilpailutus- ja hankintaprosessi.
- että käynnistetään ulkoisen kumppanin avulla IT-kehittämiskumppanin kilpailutus- ja hankintaprosessi ja valtuuttaa kaupunginjohtaja hyväksymään ja allekirjoittamaan tarjouspyyntö IT-palveluiden kehittämiskumppanin valintaa koskevassa tarjouskilpailussa.

Kaupunginhallitus tiedostaa, että hanke jatkuu vuosina 2027, 2028 ja 2029 ja talousarvioihin tullaan tarvitsemaan yhteensä 1,2 milj. euroa kehittämishankkeen eteenpäin viemiseksi tuotantotapaselvityksessä esitettyjen vaiheiden mukaisesti sekä projektipäällikön palkkaamisen kolmelle vuodelle 70 000 euroa/vuosi. Summan jakautuminen eri vuosille ja käyttötalouden sekä investointitalouden välillä tarkentuu kunkin vuoden talousarviovalmistelussa.

Lisäksi kaupunginhallitus esittää valtuustolle,

- että se myöntää yleishallinnon toimialalle IT-palveluihin vuodelle 2026 lisämäärärahaa IT-palveluiden tuotantotapaselvityksen mukaiseen etenemiseen 110 000 euroa esityslistatekstissä esitetyn mukaisesti.

.....

Merkittiin, että IT-palveluita koskevaa tuotantotapaselvitystä oli aikaisemmassa kaupunginhallituksen kokouksessa 19.1.2026 § 3 selostanut selvityksen laatinut CGI Suomi Oy:n konsultti Jussi Vira.

Tässä kokouksessa IT-päällikkö Peter Soinu oli kokouksessa vastaamassa kysymyksiin.

Päätös:

Päätösehdotus hyväksyttiin.

Oheismateriaali:

SALASSA PIDETTÄVÄ - IT-palveluita koskeva tuotantotapaselvitys