

A high-angle photograph of two people, a man and a woman, sitting at a wooden table in a cafe or office setting. The man, wearing a maroon shirt and glasses, is pointing at a laptop screen. The woman, wearing a blue denim jacket, is looking at the screen. On the table, there is a laptop, a cup of coffee, and some papers. The background shows a rustic interior with a large copper sphere and stacks of glassware.

ESPOON KAUPUNGIN ICT-TARKASTUKSEN RAPORTTI VIRPI ALA-AHO JA VILLE STORM

10.9.2026

BDO

Sisällysluettelo

I. ICT-tarkastuksen tavoitteet ja toteutus

II. ICT-tarkastuksen keskeiset tulokset

III. Opit muiden kaupunkien toimintamalleista

TOTEUTUSSUUNNITELMA

1. TAUSTAA

Espoon kaupungin ICT yhteistyössä on tunnistettu haasteita toimivaltasuhteissa, prosesseissa ja yhteistyössä. Yhteistyö ei ole sujuvaa ja aiheuttaa tehottomuutta ja epäselvyyksiä.

2. TAVOITTEET

Selvityksen tavoitteena on tunnistaa mitä haasteita toimivaltasuhteissa, prosesseissa ja yhteistyössä käytännön tasolla on. Tunnistettujen haasteiden pohjalta tehdään korjausehdotuksia ja etenemissuunnitelma.

3. RAJAUKSET

Tarkastus koskee Espoon kaupungin ICT-yhteistyötä ja sen toimivaltasuhteita ja prosesseja.

4. PROJEKTIN TEHTÄVÄT

Tehtävät projektin tasolla:

- Dokumentoidaan toteutussuunnitelma.
- Dokumentoidaan haastattelukysymykset.
- Haastatellaan tunnistetut henkilöt.
- Dokumentoidaan haastattelut.
- Raportoidaan haastattelun tulokset.

TOTEUTUSSUUNNITELMA

5. ARVIOINNIN TEHTÄVÄT

Arvioinnin keskeiset tehtävät:

1. Arvioimaan KOHA:n eri toimintojen toimivaltasuhteet, johtamisfooromit ja valmisteluprosessien haasteet korkealla tasolla.
2. Selvittämään, mistä johtuvat haasteet yhteistyössä eri toimintojen ja avainhenkilöiden välillä haastatteleamalla valittavat henkilöt.
3. Tunnistamaan KOHA:n toimintamallin tulehtuneet kohdat ja prosessien pullonkaulat sekä tunnistetaan korjaavia toimenpiteitä
4. Analysoimaan toimintojen haasteet, haastatteluiden tulokset ja tunnistetut prosessien haasteet
5. Tekemään esityksen korjaavista toimenpiteistä sekä korkean tason vaihtoehtoista

6. MENETELMÄT

Tarkastusmenetelminä käytetään aineistotarkastusta ja haastatteluja.

7. RESURSSIT

Tarkastajina toimivat:

Vastuullinen tarkastajat: Virpi Ala-Aho ja Ville Storm

8. AIKATAULU

Tarkastus valmistuu elokuussa 2026.

HAASTATTELUT TOTEUTETTIIN SISÄISESTI JA ULKOISESTI

- Espoon kaupungilta haastateltiin noin 30 henkilöä. Lisäksi käytiin keskusteluja useiden suurten kaupunkien kanssa.

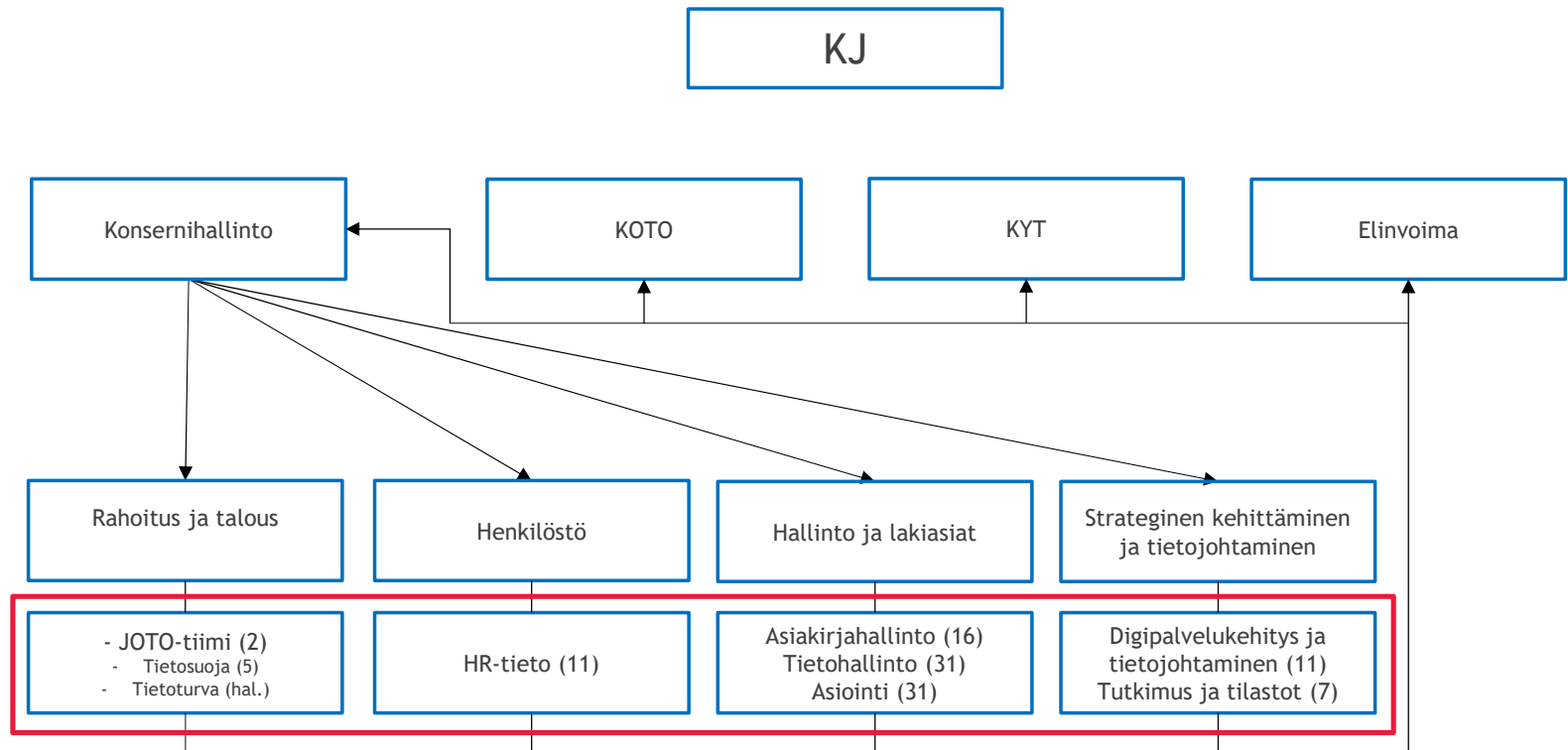
TARKASTELUN LAAJUUTEEN KUULUIVAT SEURAAVAT TOIMINNOT

Listaus toiminnoista:

Toimialat ja
tulosityksiköt

Konsernihallinnon
yksiköt

Vastuuyksiköt ja
vastuualueet



SISÄLLYSLUETTELO

I. ICT-tarkastuksen tavoitteet ja toteutus

II. ICT-tarkastuksen keskeiset tulokset

III. Opit muiden kaupunkien toimintamalleista

HAASTATTELUIDEN TULOKSENA TUNNISTETTUJA HAASTEITA

Haaste 1: Hajautunut ja epäselvä päätöksenteko

ICT-päätöksenteko on jakautunut usealle taholle ilman selkeää vastuunjakoa tai eskalaatiomallia. Kiistakysymyksissä ei ole nimettyä päätöksentekijää, minkä seurauksena päätöksenteko hidastuu ja ongelmat kriisiytyvät ratkaisemisen sijaan.

Haaste 2: Yksiköiden välisen yhteistyön toimimattomuus

Yksikkökohtaiset prosessit ja toimintatavat johtavat osaoptimointiin, jossa kukin yksikkö priorisoi oman toimintansa kokonaisuuden kustannuksella. Yhteiset tehtävät jäävät hoitamatta, koska vastuunkantaja puuttuu.

Haaste 3: Epäselvät roolit ja vastuut

Yksiköiden ja ohjausryhmien tehtävät ja vastualueet ovat päällekkäisiä ja huonosti määriteltyjä. Tämä johtaa työn toistamiseen, yhteistyöhaluttomuuteen sekä puutteelliseen palvelukulttuuriin. Toimialalla ei ole selkeää kokonais kuvaa KOHA:n toiminnasta, koska se joutuu asioimaan jokaisen yksikön kanssa erikseen.

Haaste 4: Kehitysprosessin katkonaisuus ja puutteellinen resursointi

Kehitysprosessi ei käynnisty toimialan tarpeista eikä etene sujuvasti toteutukseen asti. Ohjausryhmien osallistuminen prosessiin on satunnaista, resursointi on riittämätöntä ja vastuut prosessin eri vaiheissa ovat epäselvät.

Haaste 5: Reaktiivinen ja kustannuslähtöinen kehittäminen

Kehittämistä ohjaa ICT-kustannusten hallinta toimialan todellisten tarpeiden sijaan. Yhteistyö toimialan kehitystarpeiden tunnistamiseksi ei ole proaktiivista eikä kehitysyksiköllä ole kapasiteettia viedä tunnistettuja muutoksia käytäntöön. Tämä johtaa resurssien väärään kohdistamiseen ja kehittämisen tehottomuuteen.

HAASTEIDEN SYITÄ JA SEURAUKSIA KORKEALLA TASOLLA

1. Hajautunut ja epäselvä päätöksenteko

Syyt:

- ICT-vastuut on jaettu usealle yksikölle ja päätöksentekijälle ilman selkeää hierarkiaa
- Hallintomallissa ei ole määritelty kuka tekee lopulliset päätökset kiistatilanteissa

Seuraukset:

- Päätöksenteko hidastuu merkittävästi, koska asioita kierrätetään usealla taholla
- Kiistatilanteet kriisiytyvät sen sijaan, että ne ratkaistaisiin nopeasti
- Organisaatio on altis toimintahäiriöille tilanteissa, jotka vaatisivat nopeaa reagointia

HAASTEIDEN SYITÄ JA SEURAUKSIA KORKEALLA TASOLLA

2. Yksiköiden välisen yhteistyön toimimattomuus

Syyt:

- Yksiköt ovat kehittäneet omia toimintatapoja ja prosesseja
- Yhteisiä prosesseja ja pelisääntöjä ei ole sovittu riittävällä tasolla
- Kehitysprosessin käynnistyminen ei lähde toimialan tarpeista

Seuraukset:

- Kukin yksikkö optimoi omaa toimintaansa kokonaisuuden kustannuksella
- Yhteiset tehtävät jäävät hoitamatta, koska kukaan ei koe niitä omakseen
- Kehitysprosessit eivät johda sujuvasti toteutukseen, vaan prosesseissa syntyy katkoja
- Resursointi, tehtävät ja vastuut jäävät epäselviksi, mikä lisää kitkaa

HAASTEIDEN SYITÄ JA SEURAUKSIA KORKEALLA TASOLLA

3. Epäselvät roolit ja vastuut

Syyt:

- Yksikköjen ja ohjausryhmien tehtäviä ei ole määritelty selkeästi ja riittävän tarkasti
- Yksikkörajat toimivat esteenä yhteistyölle organisaatiokulttuurin tasolla

Seuraukset:

- Tehtäviä toistetaan päällekkäin eri yksiköissä, mikä tuhlailee resursseja
- Yksikkörajat ylittävä yhteistyö on heikkoa ja yhteistyöhalukkuus epäselvissä tilanteissa matala
- Toimiala joutuu asioimaan jokaisen KOHA-yksikön kanssa erikseen → kokonaiskuva puuttuu
- Palvelun laatu kärsii, kun vastuunkantaja puuttuu

HAASTEIDEN SYITÄ JA SEURAUKSIA KORKEALLA TASOLLA

4. Kehitysprosessin katkonaisuus ja puutteellinen resursointi

Syyt:

- Kehitysprosessi ei käynnisty toimialan tunnistamista tarpeista eikä osapuolien yhteistyö toimi
- Tunnistettuja kehitystarpeita ei johdeta systemaattisesti toiminnan tarpeista

Seuraukset:

- Toimialojen tavoitteet ja tarpeet eivät etene sujuvasti tarvittaviksi toiminnan muutoksiksi
- Roolit ja vastuut kehittämisessä ovat epäselviä ja luottamuspuola eri osapuolien välillä syvenee
- Kehitysprosessin vaiheiden tuotoksia joudutaan tekemään uudestaan
- Yhteistyö on tulehtunutta ja ihmiset turhautuu

HAASTEIDEN SYITÄ JA SEURAUKSIA KORKEALLA TASOLLA

5. Reaktiivinen ja kustannuslähtöinen kehittäminen

Syyt:

- Kehittämisen lähtökohtana ovat ICT-kustannukset, ei toimialan tarpeet
- Kehitysyksiköllä ei ole riittäviä resursseja toteuttaa tunnistettuja muutoksia
- Yhteistyö toimialan kanssa ei ole systemaattista eikä proaktiivista

Seuraukset:

- Toimialan todelliset kehitystarpeet jäävät huomiotta tai toteutumatta
- Kehittäminen on lyhytjänteistä ja kustannuslähtöistä pitkäjänteisen vaikuttavuuden sijaan
- Tunnistetut muutostarpeet jäävät toteuttamatta resurssivajeen takia → turhautuminen ja luottamuspula

TOIMENPIDESUOSITUKSIA

1. Hallintomallin uudistaminen

Tavoite: Selkeä päätöksenteko ja vastuunjako ICT-asioissa

- Määritellään selkeä ICT-johtamismalli, jossa on nimetty yksittäinen vastuutaho kiistakysymyksiä varten
- Laaditaan päätöksenteon vastuumatriisi, jossa kuvataan kuka päättää, kuka toteuttaa, kuka konsultoidaan ja kuka tiedotetaan
- Perustetaan tarvittaessa ICT-johtoryhmä, jolla on selkeä mandaatti tehdä sitovia päätöksiä
- Sovitaan eskalaatiopolku tilanteisiin, joissa päätöksenteko jumiutuu

2. Yhteisten prosessien ja pelisääntöjen määrittely

Tavoite: Sujuva yhteistyö yksiköiden välillä ja osaoptimoinnin poistaminen

- Kuvataan ja yhtenäistetään kehitysprosessi alusta loppuun toimialan tarpeista toteutukseen asti
- Sovitaan yhteiset toimintatavat ja prosessit, joita kaikki yksiköt noudattavat
- Varmistetaan ohjausryhmien osallistuminen kehitysprosessin eri vaiheisiin kirjaamalla se prosessikuvaukseen
- Nimetään jokaiselle yhteiselle tehtäväalueelle selkeä vastuuhenkilö tai -yksikkö

TOIMENPIDESUOSITUKSIA

3. Roolien ja vastuiden selkeyttäminen

Tavoite: Poistaa päällekkäinen työ ja katkeava palvelukokemus

- Laaditaan selkeä vastuunjako yksiköiden ja ohjausryhmien välille kirjallisena dokumenttina
- Nimetään toimialalle yksi yhteyshenkilö tai asiakkuuspäällikkö, joka koordinoi KOHA:n eri yksiköiden kanssa asioinnin → toimialalle muodostuu kokonaiskuva
- Järjestetään säännölliset yhteistyöpalaverit yksiköiden välillä rajapintakysymysten käsittelemiseksi
- Vahvistetaan palvelu- ja yhteistyökulttuuria koulutuksen ja johdon esimerkillä

4. Siirtyminen proaktiiviseen ja tarvelähtöiseen kehittämiseen

Tavoite: Toimialan tarpeet kehittämisen lähtökohdaksi

- Otetaan käyttöön säännöllinen kehitystarpeiden kartoitusprosessi yhdessä toimialan kanssa
- Muutetaan kehittämisen priorisointiperuste: toimialan vaikuttavuus ja tarpeet ensisijaisiksi, investointi raami rajaa
- Luodaan yhteinen kehitysroadmap, joka on kaikkien osapuolten nähtävillä ja johon sitoudutaan
- Kehitetään yhteinen palvelukatalogi, joka kuvaa mitä palveluita on tarjolla ja millä ehdoilla

TOIMENPIDESUOSITUKSIA

5. Resurssivajeen korjaaminen kehittämisessä

Tavoite: Tunnistetut muutokset viedään käytäntöön

- Arvioidaan kehitysyksikön resurssitilanne suhteessa tunnistettuun muutostarpeeseen
- Kohdennetaan lisäresursseja kehitysyksikköön tai priorisoidaan tehtäväkuormaa uudelleen
- Harkitaan ulkopuolisten resurssien tai kumppaneiden hyödyntämistä ruuhkahuippujen tasaamiseksi
- Seurataan toteutuskapasiteettia säännöllisesti ja reagoidaan ennakoivasti resurssipuutteisiin

MUITA HAVAINTOJA JA UHKIA

Osa-alue	Havainnot ja uhat	Kehitystoimenpide
1. Ihmiset	Ihmiset eivät ymmärrä oman käytöksensä vaikutusta muihin eikä yhteistoiminnalla ole selviä pelisääntöjä.	Käydään avoimet kiista-asiat läpi ja koulutetaan ihmisille HR:n toimesta yhteiset pelisäännöt
2. Organisointi	Organisaatio jatkaa hajanaista toimintaa eikä vastuunkantajista ole tietoa	Keskitetään Digin ja ICT:n toimintamalli
3. Johtaminen	Digin ja ICT:n johtaminen ei perustu todelliseen substanssiin	Harkitaan Digi- ja ICT-johtajan nimittäminen toiminnan tuloksellisuuden varmistamiseksi
4. Ohjausryhmät	Nykyiset ohjausryhmät jatkavat toimintaansa tehottomasti ja ilman tavoitteita	Tutkitaan ohjausryhmien toimintasuunnitelmat ja mandaatit ja lakkautetaan turhat. Tarvittaville ohjausryhmille luodaan toimintasuunnitelma ja valvontamekanismit.
5. Digin ja ICT:n ohjaus	Päätöksenteko hajanaista ja riidat jatkuvat	Päätöksenteko keskitetään yhdelle johtajalle, joka ohjaa ja ratkaisee ongelmat kuunnellen eri näkökulmia jatkuvasti ja viikoittain
6. Tietototurva ja -suoja	Kaupungin kriittisiä riskejä jää havaitsematta tai tunnistettuja epäkohtia ei korjata	Toteutetaan ulkoisen tietoturva-asiantuntijan toimesta kattava analyysi nykyisen toiminnan tasosta, toiminnan jatkuvuudesta ja riskeistä.
8. Projektitoiminta	Korkean tason projektiohjeet ovat puutteelliset	Varmistetaan ja päivitetään EsPro-mallin käytön ohjeistus ja selkeys projektisalkun laadukkaan käytön varmistamiseksi.
9. Alustat	Alustojen käyttö ratkaisuisissa ei laajene kaupunkilaajuisiksi	Määritetään kaupunkilaajuiset alustat sekä niiden suunnittelusta ja toteutuksesta vastaavat tiimit
10. Analytiikka	Hajautunut kehittäminen johtaa väärin päätöksiin	Luodaan yksi tiimi analytiikkaratkaisujen suunnitteluun ja toteutukseen

SISÄLLYSLUETTELO

I. ICT-tarkastuksen tavoitteet ja toteutus

II. ICT-tarkastuksen keskeiset tulokset

III. Opit muiden kaupunkien toimintamalleista

OPIT HAASTATELTUIJEN KAUPUNKIEN TOIMINTAMALLEISTA

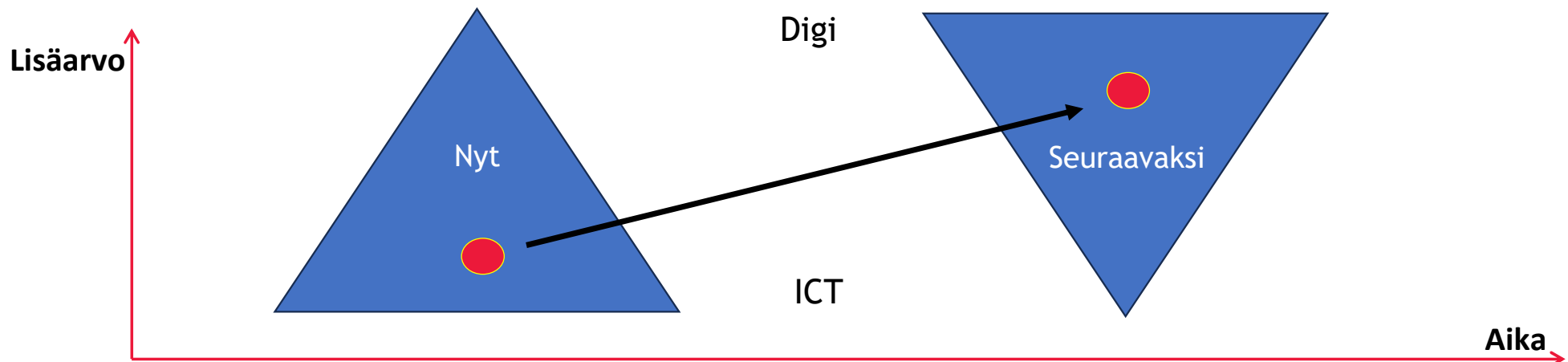
- Muiden kaupunkien kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta havaitsimme kaupunkien toimintamallien yhdenmukaisuuksia ja erilaisuuksia.
- Haastatelluissa kaupungeissa on usein keskitetty Digi- ja ICT-yksikkö yhden johtajan alle. Tämä keskittäminen on tyypillisesti tehty johtajalle, jolla on vuosikymmenien kokemus ICT:stä ja usein myös taustaa sovelluskehityksestä.
- Vahva substanssiosaaminen, läheinen yhteistyö toimialojen kanssa, aktiivinen puuttuminen kehitystarpeisiin ja tunnistettuihin ongelmiin tunnistettiin menestystekijöiksi.
- Henkilöstömäärä ja ulkoistusaste vaihteli kaupungeittain merkittävästi. Kaupunkien ratkaisuissa perustietotekniikka on usein merkittävästi ulkoistettu.
- Toimintamalleista esille nousi konsulttien käytön joustavuus, parhaan osaamisen hyödyntäminen joustavasti ja kohdennetusti tarpeen mukaan. Kaupunki voi näin toimien joustavasti poistaa, vaihtaa ja pitää konsultteja omien tarpeittensa mukaan.
- Haastatteluiden pohjalta menestyksekkäimmät Digi- ja ICT-johtajat keskittyvät toimialojen tarpeisiin ja ohjaavat tuotantoa aktiivisesti. He ovat omaksuneet palveluasenteen, jossa Digi- ja ICT-yksiköt ovat palveluorganisaatiota ja toimialojen asialla.

DIGITALISAATIO SIIRTÄÄ KEHITTÄMISEN PAINOPISTETTÄ TOIMIALOILLE

Henkilöstön fokus ja tekeminen

Digitalisaation edistäminen on
tietojärjestelmien peruskäyttöä
kaupungin palvelujen tuotannossa
ja korvausinventointeja

Digitalisaation edistäminen on
kaupungin toiminnan johtamista ja
kehittämistä uusien teknologioiden ja
tietojärjestelmien avulla



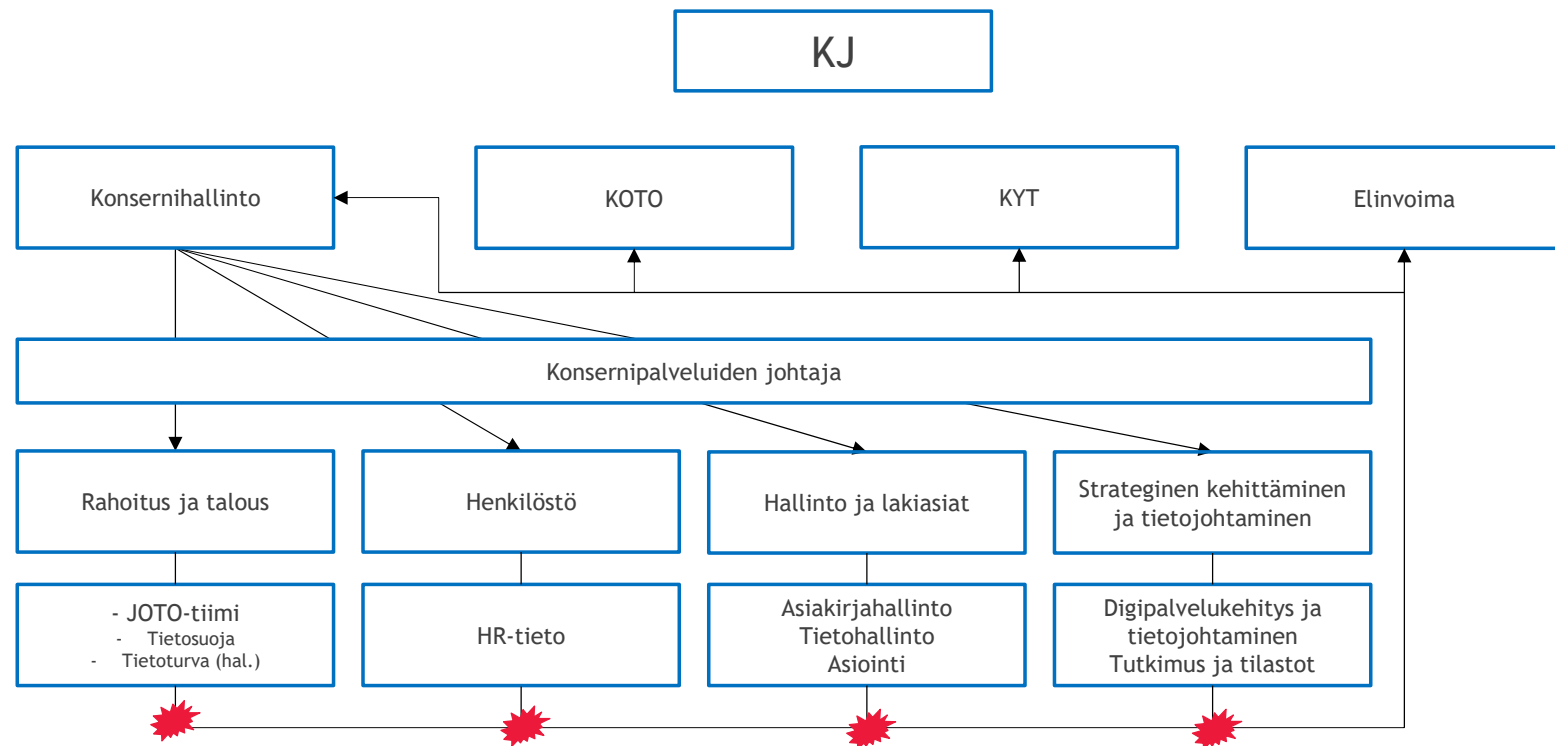
KONSERNIHALLINNON NYKYINEN RAKENNE AIHEUTTAA HAASTEITA

Listaus toiminnoista:

Toimialat ja
tulosityksiköt

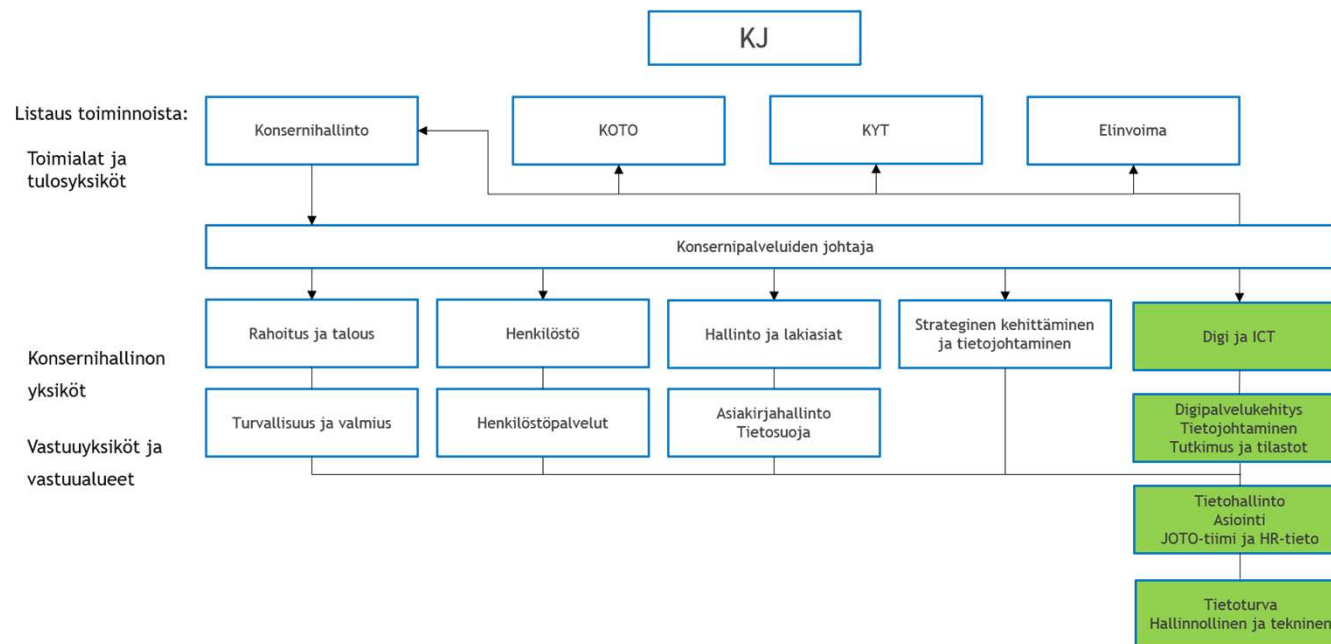
Konsernihallinnon
yksiköt

Vastuuyksiköt ja
vastuualueet



Haaste

JOHTOPÄÄTÖS TARKASTELUN OPEISTA ESPOON HAASTEISIIN SOVELLETTUNA



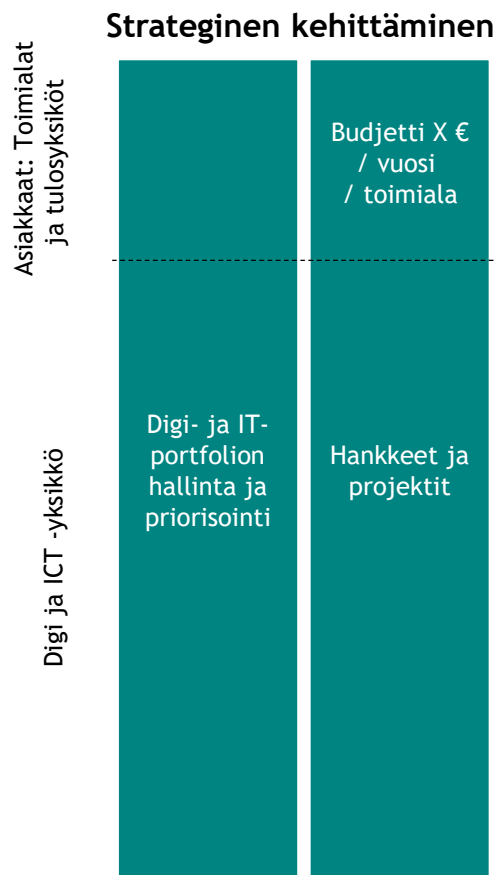
Kommentteja:

- Digi ja ICT yhden johtajan alaisuudessa selkeyttää päätöksenteon
- Kehittäminen muutetaan asiakaslähtöiseksi
- Kehittämisen ja jatkuvien palveluiden yhteistyö lähenee
- Rajapinnat ja yhteistyön muut esteet poistuvat
- Vaatii toimintamallin ja tiimien tehtävien uudistamista ja suunnittelua

TEHOKKAIDEN DIGI- JA IT-PALVELUIDEN TUOTTAMISEKSI ON MÄÄRITELTÄVÄ YHTEISTYÖMALLIT JA VASTUUT YKSIKÖIDEN VÄLILLÄ - TOIMINTAMALLIESIMERKKI



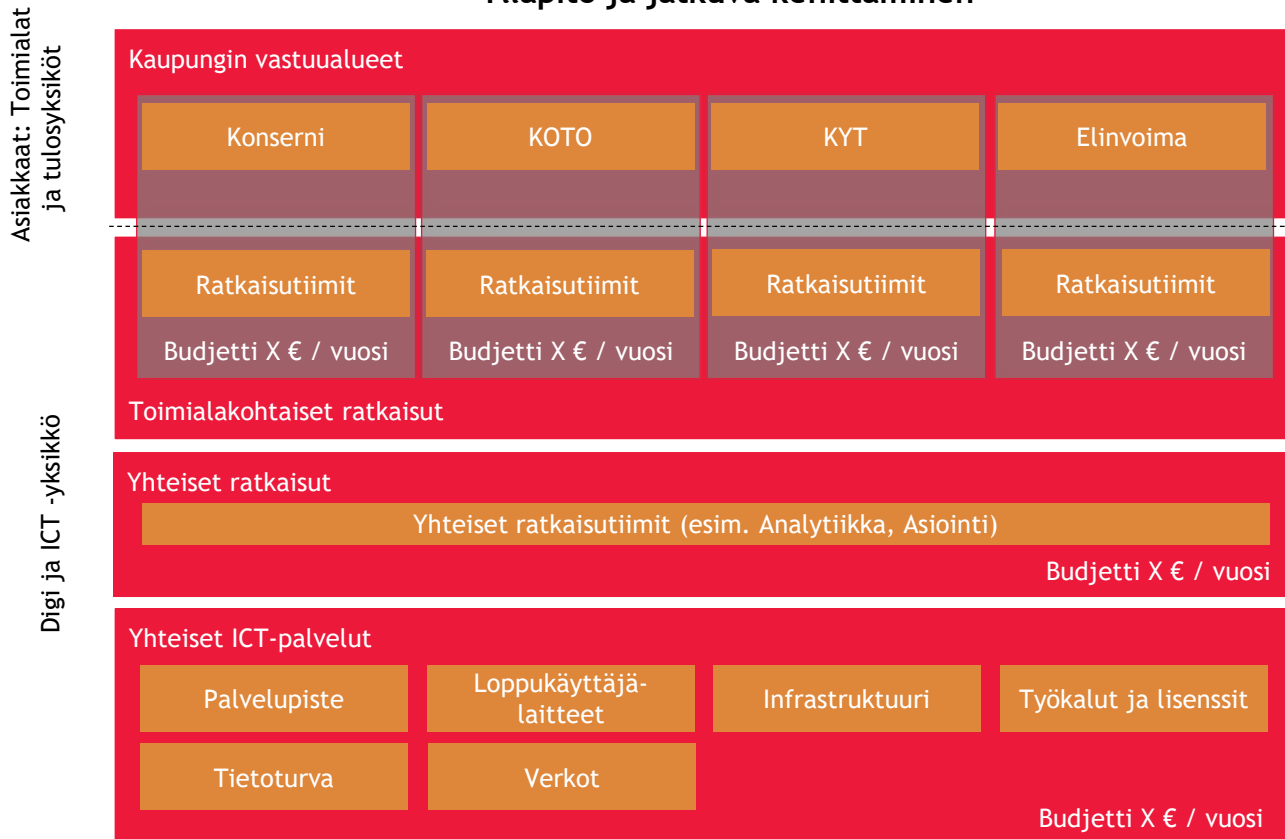
TEHOKKAIDEN DIGI- JA IT-PALVELUIDEN TUOTTAMISEKSI ON MÄÄRITELTÄVÄ YHTEISTYÖMALLIT JA VASTUUT YKSIKÖIDEN VÄLILLÄ - TOIMINTAMALLIESIMERKKI



- Yhteinen digi- ja IT-portfolion hallinta ja priorisointi kaupungin tasolla mahdollistaa kokonaisvaltaisen päätöksenteon ja ottaa huomioon sekä toimialojen tarpeet että Digi ja ICT -yksikön realiteetit
- Kehityshankkeiden ja projektien budjettien tulisi tulla toimialoilta; Digi ja ICT -yksikön tapauksessa konsernihallinnolta. Tällöin toimialoilla on intressi kohdentaa investoinnit niille alueille jotka erityisesti hyödyttävät ja tehostavat toimintaa tai tuottavat asiakashyötyjä.
- Hankkeet ja projektit resursoidaan sekä toimiala- että Digi- ja ICT-asiantuntijoilla
- Mallin hyödyt:
 - Kokonaisvaltainen strateginen kehittäminen (ei osaoptimointia)
 - Järkevä priorisointi budjetin tullessa toimialoilta
- Mallin toimiminen vaatii mm.
 - Digi- ja IT-portfolion hallinnan ja priorisoinnin vastuiden, käytänteiden ja päätöksentekomallien suunnittelua, dokumentointia ja käytäntöönpanoa
 - Hankkeiden ja projektien budjetointimallin toteuttamista

TEHOKKAIDEN DIGI- JA IT-PALVELUIDEN TUOTTAMISEKSI ON MÄÄRITELTÄVÄ YHTEISTYÖMALLIT JA VASTUUT YKSIKÖIDEN VÄLILLÄ - TOIMINTAMALLIESIMERKKI

Ylläpito ja jatkuva kehittäminen



- Toimialakohtaisten ratkaisujen jakaminen erillisiin tiimeihin mahdollistaa toimialakohtaisen budjetoinnin jo olemassa olevien palveluiden ylläpidolle ja jatkokehittämiselle. Digi- ja ICT -yksikkö omistaa budjetin, mutta toimiala tekee päätöksen kehitysbudjetin käyttämisestä raamin sisällä. Tämä mahdollistaa ketterän reagoinnin toimialojen muuttuviin tarpeisiin sekä toimialatuntemuksen hyödyntämisen.
- Yhteiset ratkaisut sekä yhteiset ICT-palvelut vastaavat kaikkien toimialojen hyödyntämistä ratkaisuista sekä loppukäyttäjäpalveluista oman budjettinsa mukaisesti.
- Mallin hyödyt:
 - Toimialakohtainen tuntemus, priorisointi ja ketteryys
 - Tehokkaasti ja taloudellisesti tuotetut yhteiset palvelut

TEHOKKAIDEN DIGI- JA IT-PALVELUIDEN TUOTTAMISEKSI ON MÄÄRITELTÄVÄ YHTEISTYÖMALLIT JA VASTUUT YKSIKÖIDEN VÄLILLÄ - TOIMINTAMALLIESIMERKKI

Asiakkaat: Toimialat
ja tulosyksiköt

Hallinto ja laadunvarmistus

Digi ja ICT -yksikkö



- Hallinto- ja tukifunktioiden tuottaminen keskitetysti tukee yhteisten toimintatapojen ja arkkitehtuurin edistämistä, ja täten mahdollistaa organisaation kyvykkyyden nostamisen
- Työryhmät työskentelevät suoraan hallinnon alla ja mahdollistavat mm. uusien teknologioiden (esim. AI) tuomien mahdollisuuksien kartoittamisen, uusien parhaiden toimintatapojen tuottamisen tai erityisiin toimialojen vaatimuksiin vastaamisen. Työryhmät tukevat muita tiimejä tarpeen mukaan.
- Mallin hyödyt:
 - Yhteisten toimintatapojen kehittäminen ja käyttöönotto
 - Hallinto- ja tukifunktioiden tuottaminen kustannustehokkaasti
- Mallin toimiminen vaatii mm.
 - Toimintatapojen ja prosessien kuvaamista toimialakohtaisten ja yhteisten tiimien tarpeisiin
 - Tietoturvakäytänteiden ja -vastuiden kuvaamisen
 - Hankintapalveluiden kuvaamisen
 - Arkkitehtuurin päätöksentekovastuiden täsmentämisen