



10.04.2024

Kansliapäällikkö

---

## 48 §

### Talouden palvelujen ja prosessien muutosohjelman käynnistäminen

HEL 2024-003455 T 00 01 04 00

#### Päätös

Kansliapäällikkö päätti käynnistää kaupunkiyhteisenä muutoshankkeen Talouden palvelujen ja prosessien muutosohjelman. Päätös pitää sisällään myös muutosohjelman vaiheen 2 eli Talousohjauksen kehittämisprojektin käynnistämisen.

Lisäksi kansliapäällikkö päätti asettaa Talouden palvelujen ja prosessien muutosohjelman ohjausryhmä seuraamaan muutosohjelman tavoitteiden asettamista ja saavuttamista, seurantaa ja riskienhallintaa.

Ohjausryhmään nimettävät henkilöt:

- Pia Ojavuo, talousarviopäällikkö, kaupunginkanslia, puheenjohtaja
- Hannu Heikkinen, digitalisaatiojohtaja, kaupunginkanslia
- Mariia Karhu, ohjelmapäällikkö, kaupunginkanslia
- Ari Hietämäki, taloussuunnittelupäällikkö, kaupunginkanslia
- Mari Paananen, talouspäällikkö, kaupunginkanslia
- Tero Vuontisjärvi, talous- ja suunnittelujohtaja, kasvatuksen ja koulutuksen toimiala
- Mika Malmberg, talous- ja suunnittelupäällikkö, kulttuurin ja vapaaajan toimiala
- Leena Sutela, talous- ja suunnittelupäällikkö, kaupunkiympäristön toimiala
- Sampo Pajari, talous- ja suunnittelujohtaja, sosiaali-, terveys- ja pelustoimiala
- Salla Alhola, talouspäällikkö, Palvelukeskusliikelaitos (Palke)
- Simo Aapro, talouspäällikkö, Rakentamispalveluliikelaitos (Stara)
- Pasi Rauhaniemi, johtaja, Talouspalveluliikelaitos (Talpa)

Ohjausryhmän toimintaan osallistuvat henkilöt valitaan asemansa ja asiantuntemuksensa perusteella. Ohjausryhmän sihteerinä toimii kaupunginkansliasta johtava asiantuntija Tarja Fogelholm.

Ohjausryhmää täydennetään tarvittaessa.

#### Päätöksen perustelut

Kansliapäällikkö antoi 12.10.2023 (§ 144) kaupunkiyhteisiä merkittäviä muutoshankkeita koskevan toimintaohjeen. Kaupungilla on jatkuvasti käynnissä laajoja muutoshankkeita, joilla on vaikutuksia kaupungin pal-



10.04.2024

## Kansliapäällikkö

---

veluihin ja toimintaan, tietojärjestelmiin, henkilöstöön sekä kuntalaisiin. Laajavaikutteisten muutoshankkeiden toteuttaminen vaatii sitoutumista koko kaupungin organisaatiossa.

Toimintaohjeen mukaisella kaupunkiyhteisten muutoshankkeiden hallintamallilla varmistetaan, että merkittävimmät kaupunkiyhteisiksi tunnistetut muutoshankkeet riittävästi huomioivat toimialojen, liikelaitosten ja kaupunginkanslian kyvyn toteuttaa hanke. Hallintamallilla varmistetaan, että hankkeiden tavoitteet ovat perusteltuja ja toteutettavissa. Hallintamallilla varmistetaan myös, että kaupungin ylin johto pystyy valvomaan, seuraamaan ja tukemaan muutoshankkeiden toimeenpanoa sekä tekemään tarvittaessa hankkeita koskevia päätöksiä.

Kaupunkiyhteisiä muutoshankkeita koskevat periaatteet liittyvät hankkeiden asettamiseen, omistajuuteen, voimavaroihin sekä osallistamiseen ja yhteiseen tekemiseen.

Kaupunkiyhteisiä muutoshankkeita koskevan toimintaohjeen mukaan, kaupunginkanslian strategiosaosto valmistelee erikseen kaupunkiyhteisten muutoshankkeiden käynnistämispäätökset ja saattaa ne kansliapäällikön, pormestarin tai kaupunginhallituksen päätettäväksi.

Strategiosaosto varmistaa kokonaisuudessaan merkittävien kaupunkiyhteisten muutoshankkeiden tarkoituksenmukaisen valmistelun ja seurannan huomioiden kaupungin ICT-kokonaisarkkitehtuurin pitkän aikavälin kustannus-hyöty-tavoitteet.

## Talouden palvelujen ja prosessien muutosohjelma lyhyesti

Talouden palvelujen ja prosessien muutosohjelmassa suoraviivaistetaan ja uudistetaan Helsingin kaupungin yhteisen taloushallinnon, talousohjauksen, raportoinnin sekä analytiikan toimintatapoja ja järjestelmäratkaisuja.

Muutosohjelma on jaettu kolmeen päävaiheeseen. Ohjelman ensimmäisessä vaiheessa päivitetään Helsingin kaupungin sekä Taloushallintopalveluliikelaitoksen (Talpa) keskitetty taloushallinnon toiminnanohjausjärjestelmä (SAP ECC) pilvipohjaiseen ratkaisuun (SAP S4 HANA Cloud). Ohjelman vaihe 1 on nimeltään SAP S4 HANA-projekti. Vuoden 2024 alussa projektissa on aloitettu toteutusvaihe ja käyttöönotto tehdään vuoden 2026 alussa.

Ohjelman toisessa vaiheessa selvitetään nykyisen talousohjauksen järjestelmäympäristön prosessien ja näitä tukevien järjestelmien uudistamista. Kuten taloushallinnossakin, talousohjauksen SAP-tuotepohjaisten ohjelmistojen tuki on päättyvässä vuoden 2027 lopussa. Päätöksenteon myötä tavoitteena on käynnistää projekti hankinnan



10.04.2024

## Kansliapäällikkö

---

valmisteluvaiheella, jossa laaditaan nykytilan selvitys ja tavoitetilan kuvaus vuoden 2024 aikana. Tavoitetilasta laaditaan ohjausryhmän linjaukset kaupungin ylimmälle virkajohdolle. Tämän jälkeen valmistaudutaan mahdolliseen markkinakartoitukseen ja kilpailutukseen vuonna 2025. Viimeistään vuonna 2026 on käynnistettävä käyttöönottoprojekti järjestelmäkokonaisuuden uudistamiseksi. Toisen vaiheen valmisteluun kuuluvasta kokonaisuudesta on muodostettu projekti. Projektille on annettu nimeksi Talousohjauksen kehittämisprojekti ja projekti kattaa kaikki edellä kuvatut vaiheet mukaan lukien valitun ratkaisun käyttöönottoprojektin. Projektille on nimetty projektipäällikkö ja laadittu erillinen projektisuunnitelma.

Ohjelman kolmannessa vaiheessa varaudutaan em. projektien jälkeiseen prosessien jatkokehitykseen, laajentamiseen sekä lisähyötyjen hakemiseen uudistetuista järjestelmistä. Vaiheiden 1 ja 2 aikana tunnistetaan jatkokehitysaiheita, jotka projektoidaan ja aikataulutetaan ohjelman kolmanneksi vaiheeksi vuosien 2025–2027 aikana. Vaiheen 3 laajuus, aikataulu ja budjetti tarkentuvat siis myöhemmin.

Vaiheesta 3 (jatkokehitys) tehdään erillinen ohjausryhmän hyväksymä käynnistämispäätösesitys linjattavaksi kaupungin ylimmälle virkajohdolle vuoden viimeistään vuoden 2027 alussa. Käynnistämispäätöksessä määritellään käyttäjäorganisaatioiden sekä kaupungin digitalisaation hyödyntämiseen liittyvät tavoitteet, mittarit ja vastuut.

Lähtökohtaisesti tavoitteena on päättää muutosohjelma viimeistään vuoden 2028 lopussa, mikäli myöhemmin tarkentuva jatkokehitysprojektin laajuus sen mahdollistaa.

### Muutosohjelman tavoite, hyödyt ja vaikutukset

Talouden palvelujen ja prosessien muutosohjelmalla toteutetaan kaupunkistrategian kohtia Vastuullinen talous kestävän kasvun perustana sekä Helsinkiä johdetaan tiedolla ja digitalisaatiota hyödyntäen. Ohjelman keskeinen tavoite on kehittää niin taloushallinnon kuin talousohjauksenkin vanhentuvia ja laajasti hajautuneita järjestelmäratkaisuja strategian edellyttämään suuntaan. Uusissa järjestelmissä hyödynnetään lähtökohtaisesti niiden tarjoamia standardiratkaisuja ja projekteissa varaudutaan myös nykyisten talouden prosessien muuttamiseen. Pilviratkaisujen käyttöönotto varmistaa uusien järjestelmien suunnitelman mukaisen ylläpidon, päivittämisen sekä uusien toiminnallisuuksien käyttöönoton valmistuotteen päivityssykliden mukaisesti niin halutessa.

Muutosohjelman kautta kehitetään myös kaupungin tiedolla johtamisen kyvykkyyksiä ja keskitytään erityisesti tiedon laadun ja yhteensopivuuden varmistamiseen sekä toimintaa tukevan ja tehostavan analytiikan kehittämiseen. Talouden palveluita ja prosesseja automatisoimalla se-



10.04.2024

## Kansliapäällikkö

---

kä standardoimalla haetaan niin kustannussäästöjä kuin työajan vapauttamista manuaalisista tehtävistä tiedon analysointiin. Muutosohjelma seuraa ja arvioi hyötytavoitteiden toteutumista projektikohtaisesti ja raportoi niistä ohjausryhmälle.

Muutosohjelman aiheuttamat keskeiset muutokset kaupungin eri organisaatioille

Muutosohjelman aiheuttamia muutoksia tunnistetaan ja hallitaan projektien kautta. Ohjausryhmä voi joko vahvistaa tunnistetun muutoksen tai edellyttää korjaavan ratkaisun etsimistä.

SAP S4 HANA-projektissa keskeisimmät ja merkittävimmät tunnistetut muutokset ovat:

- Siirrytään käyttämään SAP:n standardiprosesseja kaikilta niiltä osin kuin mahdollista.
- Yhdenmukaistetaan ostotilaamista ja tilausrekisterin käyttöä, mm. korvaamalla SAP-tilaaminen Bosti-tilaamisella.
- Uudistetaan sisäisen laskutuksen prosesseja.
- Otetaan käyttöön Fiori -käyttöliittymät parantamaan loppukäyttäjien käyttökokemusta.

Talousohjauksen kehittämissuunnitelmaa ollaan vasta käynnistämässä. Keskeinen ja merkittävin tavoiteltava muutos on pyrkimys kaupunkiyhteiseen talousohjauksen prosessiin (talouden suunnittelu ja analysointi, raportointi ja ennustaminen, julkaisut, palvelukustannuslaskenta ja johdon työpöytä) ja sitä tukevaan järjestelmäratkaisuun. Muutoksen laajuus tarkentuu projektin ensimmäisen vaiheen myötä.

Vaiheen 3 laajuus ja tavoiteltavat muutokset tarkentuvat lähivuosina.

Etenemissuunnitelma sekä tarvittavat voimavarat

Muutosohjelman vaiheille on laadittu vaihekohtaiset projektisuunnitelmat. Nämä suunnitelmat kattavat niin tavoiteasetannan, vaiheistuksen, aikataulutuksen, tehtäväsuunnittelun, resursoinnin (projektiorganisaatio ml. ohjausryhmä), budjetin (käyttömenot/investoinnit), riskienhallinnan, suunnitelmat toimittajahallinnan osalta sekä muutoksen toimeenpanon suunnittelun (muutosjohtaminen, osaamisen kehittäminen sekä viestintä). Muutosohjelman ja sen projektien suunnittelussa huomioidaan kaupunkiyhteisten muutoshankkeiden hallintamalli ja siinä esitetyt vaatimukset projektien suunnittelulle. Esimerkiksi muutosohjelmalla on oma ohjausryhmä ja projekteilla omansa.

Muutosohjelman Vaihe 1 eli SAP S4 HANA-projekti on jo toteutusvaiheessa (hankintapäätös kansliapäällikkö 28.9.2022 § 183). Projekti etenee käyttöönottoon vuoden 2026 alussa.



10.04.2024

## Kansliapäällikkö

---

Vaihe 2 eli talousohjauksen kehittämisprojekti etenee todennäköisesti hankintapäätökseen vuoden 2025 lopussa, toteutukseen vuoden 2026 aikana ja käyttöönotto vuoden 2028 alusta. Vaiheen 1 päättämistä tavoitellaan kesään 2026 mennessä.

Vaiheen 3 toteutus jakaantuu taloushallinnon ja talousohjauksen prosessien jatkokehitykseen ja niiden laajuus sekä aikataulutus tarkentuu muutosohjelman myöhemmässä vaiheessa.

Muutosohjelman budjetti koostuu muutosta toteuttavien projektien erillisistä budjeteista. Vaiheen 1 projektin budjetti 8,8 milj. euroa on vahvistettu vuoden 2024 talousarviossa.

Vaiheen 2 hankinnan valmisteluvaiheeseen on varattu 450 000 euroa investointiosassa 805 irtaimen omaisuuden perushankinta, 8050102 Keskitetyt tietotekniikkahankinnat.

## Riskien ja riskien hallintatoimenpiteiden kuvaus

Muutosohjelman keskeiset riskit liittyvät osaavien resurssien riittävyyteen ja muutosohjelman tavoitteisiin sitoutumiseen. Lisäksi integraatioiden suuren määrän hallinta on tunnistettu keskeiseksi riskiksi, kun siirytään talouden keskitettyihin ratkaisuihin. Keskeisinä hallintakeinoina näihin riskeihin on osaavien resurssien varmistaminen kaupungin sisältä että tarvittaessa palveluhankintana. Lisäksi muutosohjelman tulee varmistaa hyvä yhteistyö kaikkien sidosryhmien kanssa. Muutosohjelman riskejä hallitaan projektien ylläpitämässä riskienhallintasuunnitelmissa.

Riskienhallinnassa hyödynnetään kaupungin riskienhallintajärjestelmää. Lisäksi SAP S4 HANA-projektissa ylläpidetään ja seurataan toteutusvaiheen riskejä yhdessä palvelutoimittajan kanssa.

Merkittävimmät riskit raportoidaan kuukausittain projektien ohjausryhmille, jotka seuraavat ja ohjaavat riskien hallintaa. Riskeistä raportoidaan myös strategiaosastolle sekä kaupungin ylimmille viranhaltijoille sekä kaupungin johtoryhmälle talouden ja toiminnan ennusteaikataulussa.

## Tunnistetut muutosohjelmaan liittyvät riippuvuudet

Muutosohjelmassa uudistettavat kaupunkiyhteiset järjestelmäratkaisut ovat satojen liittymien kautta kaupungin toimintaan laajasti integroituja. Muutosohjelman projektien edistyminen on vahvasti riippuvainen integroitavien järjestelmien asiantuntijoista sekä omistajista, integraatioihin liittyvien tehtävien organisoinnista ja koordinoinnista projektin aikataulussa.



10.04.2024

## Kansliapäällikkö

---

Keskeisiä rinnakkaisia järjestelmiä (mm. Heta-tietovarasto, FPM-järjestelmät, muut raportointi- ja kustannuslaskentajärjestelmät) ja järjestelmäkehitysprojekteja (mm. HR, TE-palvelut 2024-uudistus) on tunnistettu ja huomioitu muutosohjelman suunnittelussa. Yhteistyötä HR-projektin kanssa on myös käynnistetty. Muutosohjelma raportoi tunnistetuista riippuvuuksista strategiosaostolle ja toisaalta strategiosaosto auttaa muutosohjelmaa tunnistamaan erilaisia riippuvuuksia.

## Muutosohjelman valmistelun aikaiset johtoryhmien käsittelyt

Muutosohjelman Vaihe 1 eli SAP S4 HANA-projektista tehtiin kansliapäällikön hankintapäätös 28.9.2022 (§ 183).

Talouden muutosohjelman ja sen toisen vaiheen käynnistämiseen liittyen muutosohjelman toteutussuunnitelma on esitelty kaupunkiyhteisten muutoshankkeiden ohjeen mukaisesti 8.1.–19.3.2024 välisenä aikana kaupunginkanslian, toimialojen ja liikelaitosten (Talouspalveluliikelaitos, Palvelukeskusliikelaitos, Rakentamispalveluliikelaitos) johtoryhmissä. Kaupungin johtoryhmä käsitteli Talouden muutosohjelmaa 13.2.2024 ja hyväksyi muutosohjelman valmisteluvaiheen käynnistämisen.

## Muutosohjelman omistajuus, ohjausryhmä sekä raportointi

Muutosohjelman omistaa Kaupunginkanslian talous- ja suunnitteluosaston talouden ohjaus ja omistajana toimii talousarviopäällikkö. Muutosohjelman omistajalla on talouden yhteisten tietojärjestelmien omistajuus ja vastuu niiden kehittämisestä. Omistaja raportoi rahoitusjohtajalle muutosohjelman edistymisestä osana normaalia linjatyötä.

Muutosohjelmalle ja sen projekteille on asetettu ohjausryhmät. Muutosohjelman vaiheen 2 (talousohjauksen kehittämisprojekti) ohjausryhmä toimii myös koko muutosohjelman ohjausryhmänä. Muutosohjelman omistaja toimii ohjausryhmien puheenjohtajana. Ohjausryhmän jäseniä ovat kaupunginkanslian, toimialojen ja liikelaitosten talous- ja suunnittelujohtajat sekä digitalisaatiojohtaja.

Ohjausryhmä tukee tavoitteiden asettamista, saavuttamista ja seuranta sekä riskienhallintaa. Ohjausryhmiin kuuluvat kaikki ko. projektin kannalta kriittistä päätösvaltaa omaavat tahot.

Ohjausryhmä edustaa projekteissa ylintä päätöksentekovaltaa. Ohjausryhmä päättää projektiin liittyvistä asioista sopimusehtojen ja kaupunkiyhteisten muutoshankkeiden hallintamallin puitteissa.

Talouden palvelujen ja prosessien muutosohjelmaa edistetään kaupunkiyhteisten muutoshankkeiden hallintamallin mukaisesti. Muutosoh-



10.04.2024

## Kansliapäällikkö

---

jelma raportoi hankkeen etenemisestä ja ohjelman kriittisistä vaiheista ohjausryhmälle ja strategiaosastolle.

Strategiaosasto raportoi muutosohjelman ja muiden merkittävien kaupunkiyhteisten muutoshankkeiden edistymisestä säännöllisesti kaupungin ylimmälle johdolle. Lisäksi strategiaosasto varmistaa riippuvuuksien, hyötytavoitteiden sekä riskienhallinnan toteutumisen.

## Toimivalta

Kaupunkiyhteisiä muutoshankkeita koskevan toimintaohjeen (kansliapäällikkö 12.10.2023 § 144) mukaan kaupunkiyhteinen muutoshanke asetetaan valmisteluvaiheen jälkeen kansliapäällikön, pormestarin tai kaupunginhallituksen päätöksellä hallintamallin mukaiseen hankesuunnitelmaan (liite) perustuen.

Hallintosäännön 12 luvun 1 §:n 4 kohdan mukaan kansliapäällikön toimivaltaan kuuluu kahta tai useampaa toimialaa käsittelevien työryhmien asettaminen.

## Lisätiedot

Pia Ojavuo, talousarviopäällikkö, puhelin: 09-310 76759  
pia.ojavuo(a)hel.fi

Markus Kühn, strategiajohtaja, puhelin: 09-310 15281  
markus.kuhn(a)hel.fi

Juha Kesänen, riskienhallinnan asiantuntija, puhelin: 09-310 36117  
juha.kesanen(a)hel.fi

## Liitteet

1 Hankesuunnitelma Talouden palvelujen ja prosessien muutosohjelma  
26.3.2024

## Muutoksenhaku

Muutoksenhakukielto, valmistelu tai täytäntöönpano

## Tiedoksi

Ohjausryhmän jäsenet  
Kaupunginkanslia, toimialat ja liikelaitokset



10.04.2024

Kansliapäällikkö

---

## **MUUTOKSENHAKUOHJEET**

**1**

### **MUUTOKSENHAKUKIELTO**

#### **Pöytäkirjan 48 §.**

Tähän päätökseen ei saa hakea muutosta, koska päätös koskee asian valmistelua tai täytäntöönpanoa.

Sovellettava lainkohta: Kuntalaki 136 §





10.04.2024

Kansliapäällikkö

---

Jukka-Pekka Ujula  
kansliapäällikkö

Markus Kühn  
strategiajohtaja

Päätös on sähköisesti allekirjoitettu.

Pöytäkirja on pidetty nähtävänä yleisessä tietoverkossa osoitteessa  
[www.hel.fi](http://www.hel.fi) 12.04.2024.