

Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Katri Sairanen

Portfoliotyökalun käyttöselvitys ja kehitysehdotukset

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tieto- ja viestintätekniikan tutkinto-
ohjelma

Insinööriyö

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Katri Sairanen Portfoliotyökalun käyttöselvitys ja kehitysehdotukset 28 sivua 09.12.2020
Tutkinto	insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Tieto- ja viestintätekniikan tutkinto-ohjelma
Ammatillinen pääaine	
Ohjaajat	Janne Salonen Jussi Alhorinne
<p>Tämän tutkielman aihe on "Portfoliotyökalun käyttöselvitys ja kehitysehdotukset". Työn tavoitteena on selvittää yrityksen hankkiman portfoliotyökalun käyttöä organisaatiossa ja etsiä kehityskohteita. Tutkimusaineistona olen käyttänyt yrityksen sovelluskehitysohjeistoa, työkalun esittely- ja ohjemateriaalia sekä haastattelumateriaalia. Keskeisenä päätelmänä mainittakoon, että työkalun rakentaminen ja käyttöönotto on lähtenyt käytännön tarpeista. Tämä näkyy etenkin projektisalkun ominaisuuksien kehittämisenä. Sovellussalkku on määritetty EU:n tietosuojadirektiivin GDPR-vaatimusten pohjalta. Palvelusalkun käyttöä ei ole vielä kokonaan määritetty ja lopullinen toteutus vaatii eniten pohdintaa organisaatiossa. Keskeisimpinä kehitysehdotuksina mainitaan työkalun tietosisällön auditointi, koulutusmateriaalin ja koulutusorganisaation määrittely sekä työkalun toimintamallin laajentaminen koskemaan kaikkia työkalun portfolioita.</p>	
Avainsanat	portfolio, projekti, epic, salkku, palvelu, sovellus

Author Title Number of Pages Date	Katri Sairanen The use of the portfolio tool and development subjects 28 pages 09.12.2020
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	
Professional Major	
Instructors	Janne Salonen Jussi Alhorinne
<p>The topic of this work is "The use of the portfolio tool and development subjects". The aim is to clarify the use of the portfolio tool in the organization and find development subjects. As a material I have used documentation of the tool and development process, white paper of the tool and interview notes. The main conclusion of this work is that daily needs of the development operation have strongly guided the development of the tool. This can be seen especially in the improvement of development portfolio. Application portfolio has been defined based on the EU General Data Protection Regulation GDPR regulation. Usage and purpose of service portfolio has not been clearly defined. The main development subjects are the following: audition of data integrity in the tool, definition of the training material and training organization and development of the operating model to include all the portfolios.</p>	
Keywords	portfolio, projekti, epic, salkku

Sisällys

Johdanto	1
1 Työkalusta lyhyesti	2
2 Työkalun tarkempi määrittely	3
2.1 Yleistä	3
2.2 Projektisalkun hyödyntäminen	4
2.2.1 Kehityssalkku kehitystoiminnan johtamisessa	5
2.2.2 Kehityssalkun käyttäjät	6
2.2.3 Kehitystoiminnan vastuut	6
2.2.4 Kehityssalkun kehitysprojektit	8
2.2.5 Tietosisältö	8
2.2.6 Projektisalkkuun syötettävät projektit	9
2.2.7 Ketterä kehitys vs. perinteinen projektimalli	10
2.2.8 Koontinäkymät	11
2.2.9 Raportointi	12
2.2.10 Projektien ja hankkeiden loppuraportointi	13
2.3 Sovellussalkku	14
2.3.1 Sovellussalkun hyödyntäminen	14
2.3.2 Sovellussalkkuun syötettävät sovellustiedot	15
2.3.3 Sovellussalkkuun syötettävät rekisteritiedot	16
2.3.4 Raportointi	16
2.4 Palvelusalkku	16
2.4.1 Palvelusalkun hyödyntäminen	16
2.4.2 Palvelusalkkuun syötettävät tiedot	17
2.4.3 Raportointi	17
3 Huomioita työkalun käytöstä	18
3.1 Yleistä	18
3.2 Projektisalkku	18
3.3 Sovellussalkku ja palvelusalkku	19
4 Kehitysehdotuksia	20

4.1	Työkalun toiminnalliset kehitysehdotukset	20
4.2	Toimintaprosesseihin liittyvät kehitysehdotukset	21
4.3	Koulutus	23
4.4	Sovellussalkun kehittäminen	25
4.5	Palvelusalkun kehittäminen	25
	Lähteet	28

Lyhenteet

CMDB	Configuration Management Database. Järjestelmän konfiguraatietietokanta. Tietokanta, jota käytetään säilyttämään konfiguraatietueet koko niiden elinkaaren ajan. Konfiguraationhallintajärjestelmä ylläpitää yhtä tai useampaa konfiguraatietietokantaa ja kukin tietokanta säilyttää rakenneosien attribuutit (ominaisuudet) ja suhteet toisiin rakenneosiin. [1.]
Core-tiimi	Core-tiimit vastaavat organisaation liiketoimintayhteistyöstä. Core-tiimit ohjaavat liiketoiminnan tavoitteiden toteutumista ja IT:n toimivuutta liiketoiminnan näkökulmasta.
DPIA-arviointi	Data Protection Impact Assessment. Suunniteltujen henkilötietojen käsittelytoimien vaikutusten arviointi tietosuojaan ja yksilön vapautuksiin. Jos käsittely todennäköisesti aiheuttaa yksilön oikeuksien ja vapautuksien kannalta suuren riskin, rekisterinpitäjän on ennen käsittelytoimien aloittamista toteutettava tietosuojan vaikutustenarviointi ja määriteltävä toimenpiteitä, joilla riskiä voidaan hallita.
Epic	Isompi ketterän kehityksen kehityskohde kehityssalkussa verratessa projektiin.
GDPR	General Data Protection Regulation. Henkilötietojen käsittelyä sääntelevä laki, jota alettiin soveltaa kaikissa EU-maissa keväällä 2018. Tietoruoja-asetus antaa paremman suojan henkilötiedoillesi ja enemmän keinoja hallita tietojesi käsittelyä. [2.]
Palvelu	Palvelu on keino tuottaa arvoa tilaajille auttamalla tilaajia saavuttamaan haluamansa tulokset ilman, että tilaajan tarvitsee omistaa palveluiden tuottamiseen liittyvät resurssit ja riskit. Palvelulla on hinta. Palvelua voidaan tuottaa sisäisille ja ulkoisille tilaajille. Palvelusalkun palveluluettelossa palvelut jaetaan kahteen ryhmään: tilaajille näkyviin palveluihin ja taustapalveluihin.
Palveluportfolio/ -salkku	IT-palvelutuottajan hallinnoima koko palvelujoukko. Palveluportfolioa käytetään kaikkien palvelujen koko elinkaaren hallintaan, ja se sisältää kolme osaa: palvelukehityspotki (ehdotetut tai kehitteillä), palveluluettelo (tuotannossa tai saatavilla käyttöön), käytöstä poistetut palvelut. [1.]

- PMO** Project Management Office. Projektitoimisto. Projektinhallinnasta vastaava organisaatioyksikkö.
- Projektiportfolio/ -salkku** Tietokanta tai määrämuotoinen dokumentti, jota käytetään projektien hallintaan niiden elinkaaren ajan. Projektiportfoliota käytetään projektien koordinointiin sekä varmistamaan, että ne saavuttavat tavoitteensa kustannustehokkaasti ja oikea-aikaisesti. Isommissa organisaatioissa projektiportfolion määrittelee ja sitä ylläpitää yleensä projektitoimisto (PMO). Projektiportfolio on tärkeä palveluportfolion hallinnassa, koska uudet palvelut ja merkittävät muutokset tehdään yleensä projekteissa. [1.]
- Product owner** Jokaisella palvelulle/tuotteelle/järjestelmälle on nimetty Product owner, joka tuo kehitystyöhön asiakkaan ja liiketoiminnan äänen ja ylläpitää tavoitteiden muodostamisen kannalta välttämätöntä dialogia keskeisten sidosryhmien kanssa.
- Sovellus** Sovellus on hallinnollinen kokonaisuus ohjelmistoja, ohjelmallista logiikkaa ja/tai SaaS-palveluita, jolla mahdollistetaan määritelty toiminnallisuus joko toisen sovelluksen tai loppukäyttäjän suuntaan. Tukisovellus on hallinnollinen kokonaisuus ohjelmistoja, ohjelmallista logiikkaa ja/tai SaaS-palveluita, joilla mahdollistetaan määritelty toiminnallisuus toisen sovelluksen suuntaan.
- Sovellusportfolio/ -salkku** Tietokanta tai määrämuotoinen dokumentti, jolla hallitaan sovelluksia niiden elinkaaren ajan. Sovellussalkku sisältää kaikkien sovellusten avainominaisuudet. Sovellussalkku on joskus osa palvelusalkkua tai konfiguraationhallintajärjestelmää. [1.]
- SSO** Single Sign On. Kertakirjautuminen on menetelmä, jossa pääsy useisiin palveluihin toteutetaan yhdellä käyttäjän autentikoinnilla. Ideana on, että kertakirjautumisella vältetään toistuvat autentikointitarkastukset ja näin ollen sujuvoitetaan loppukäyttäjän eri sovelluspalveluiden käyttöä.
- Tietosuoja- ja tietoturva-arviointi** Jokaisen projektin ja tuotantomuutoksen yhteydessä tehtävä arviointi, jossa muodostetaan yleiskuva henkilötietojen käsittelystä ja tietoturvauhista. Tietosuoja- ja tietoturva-arviointi tehdään itsearviointina täyttämällä tietosuoja- ja tietoturva-arviointilomake. Siitä vastaa lähtökohtaisesti projektipääl-

likkö. Arvioinnin tehtävänä on määrittää, käsitelläänkö projektissa henkilötietoja siten, että projektin osalta on tehtävä lisäksi EU:n tietosuoja-asetuksen mukainen erityinen vaikutustenarviointi eli DPIA-menettely.

Johdanto

Miksi valitsin aiheekseni juuri salkunhallintatyökalun? Halusimme saavuttaa tuloksia, joista on eniten hyötyä organisaatiollemme. Päätäjillä on oltava taitoa ja tietoa tehdä oikeita valintoja, jotta organisaation rajattuja resursseja pystytään käyttämään tehokkaasti hyväksi. Helpottaaksemme päätöksentekoa tietواسpekti pitää olla mahdollisimman helposti hallittavissa ja seurattavissa. Salkunhallintatyökalun avulla voidaan parantaa näkyvyyttä strategiaa toteuttaviin toimenpiteisiin, palveluihin ja kyvykkyyksiin ja niiden tilannekuvaan.

Kehityssalkkutasolla on pyritty hakemaan kokonaiskuvaan perustuvaa, liiketoimintalähtöistä ja ketterää muutoshallintaa ottamalla käyttöön salkkujohtamisen käytännön työväline. Projektisalkunhallinnassa on ensiarvoisen tärkeää saavuttaa riittävä kehityskohteiden läpinäkyvyys ja vuorovaikutuskulttuuri, jotta niukat resurssit voidaan ohjata sopivalla panostuksella oikeisiin toimenpiteisiin. Resurssit on pystyttävä myös kohdistamaan uudelleen toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten ja niiden seurausten mukaan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää tämänhetkisiä toimintamalleja eri salkuissa ja etsiä käytännön tehostamiskeinoja eri salkkujen hallintaan käyttäen olemassa olevaa salkunhallinnanjärjestelmää mahdollisimman tehokkaasti.

Organisaation käyttöön on hankittu 4 vuotta sitten pilvipalveluna toimitettava salkunhallintatyökalu. Sen avulla on pyritty hakemaan kokonaisnäkyvyyttä asetettuihin projekteihin ja hankkeisiin, joilla on tarkoitus saavuttaa organisaatiolle annetut liiketoimintatavoitteet. Työkalun avulla on haettu nopeutta päätöksentekoon, sujuvuutta muutoshallintaan sekä selkeyttä projektien ja hankkeiden riskien analysointiin. Erityisen mielenkiinnon kohteena on ollut kehitystoimenpiteiden henkilöresurssien organisointi sekä aikataulun ja budjetin seuranta. Työkalua on vuosien kuluessa otettu käyttöön eri organisaatioissa ja kehitetty edelleen, mutta siitä ei ole vielä pystytty ottamaan irti kaikkea sitä potentiaalia, jota sovelluspalvelussa olisi tarjolla.

Opinnäytetyön tarkoitus on kartoittaa työkalun tämänhetkistä käyttöä ja etsiä kehityskohteita portfolioiden hallintaan käyttäen olemassa olevaa portfolionhallinnanjärjestelmää mahdollisimman tehokkaasti. Työn tavoitteena on kartoittaa toimenpiteitä, joilla portfoliotyökalulla saavutettaisiin enintään enemmän hyötyjä eri organisaatioiden käyttöön muuallakin kuin pelkästään projektien ja hankkeiden hallinnassa.

Tietoa on kerätty yrityksen ohjeistosta, olemassa olevasta työkalun esittely- ja ohjemateriaalista sekä haastatteluilla.

1 Työkalusta lyhyesti

Kehitystyön perusohjeena organisaatiossa pyritään käyttämään tällä hetkellä alun perin talous- ja rahoitusosaston aloitteesta tehtyä ohjeistoa [4.]. Siellä mainitaan kehityssalkun johtamisesta seuraavasti:

”Johtamisen tarkoitus on viimekädessä varmistaa strategian toteutumista oman vastuualueen osalta. Toiminnalla varmistetaan, että salkussa ovat juuri oikeat kehityskohteet niin käsittelyhetkellä kuin jatkossakin.

Salkun sisällön lisäksi ollaan kiinnostuneita käynnissä olevista toimeenpanoista; etenevätkö ne tavoitteiden mukaisesti ja syntyykö niiden kautta sitä arvoa, jota on lähdetty tavoittelemaan. Tarvittaessa sovitaan toimenpiteistä, joilla toimeenpanojen onnistumista varmistetaan.

Kehityssalkun johtamisessa tehdään päätöksiä vastuun puitteissa sekä seurataan omalla toimeenpanovastuulla olevien kehityskohteiden tilannetta. Lisäksi käsitellään päättyneiden projektien opit ja seurataan hyötyjen toteutumista.”

”Yksiköiden johtoryhmät käsittelevät kehityssalkkuaan määrämuotoisella tavalla.”

”Kehityssalkkua voidaan käsitellä muun johtoryhmätyön ohessa tai erillisenä kehitysjohtoryhmätyönä.”

”Valittujen kehityskohteiden läpinäkyvyys muulle organisaatiolle varmistetaan heti valmistelupäätöksen jälkeen.”

”Projektikuvaus tehdään aina projektisalkkuun”

”Ennen projektien päättämistä käsitellään siitä saadut opit ja sovitaan jälkiraportoinnista.”

”Liiketoimintaoimistaja arvioi kehitystoimeenpanon onnistumisen. Arviointi dokumentoidaan projekisalkkuun.” [3.]

Työkalun käytön suuntaviivat on siis määritelty melko ylätasolla ja yksinomaan kehityssalkun osalta. Mutta kuinka tämä näkyy käytännön kehitystyössä tai palveluntuotannon arjessa?

2 Työkalun tarkempi määrittely

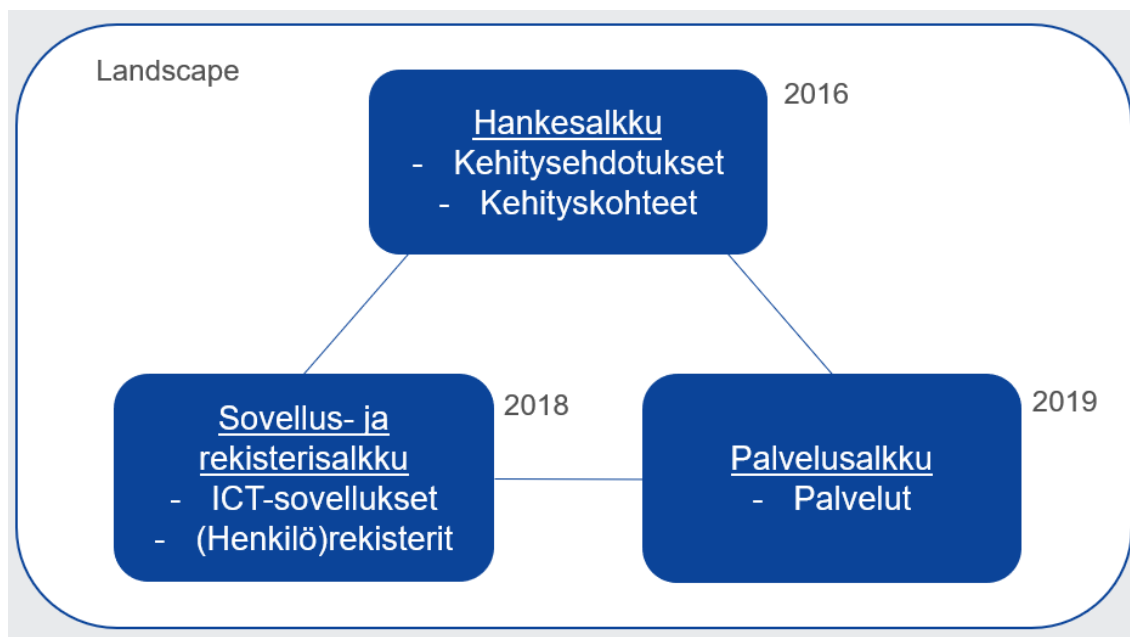
2.1 Yleistä

Yrityksessä on käytössä salkkutyökalu, joka on Thinking portfolion toimittama ja IT-organisaation tuottama sovelluspalvelu, jolla toteutetaan eri portfolioiden hallintaa. Palvelu toimitetaan pilvipalveluna Suomesta. Työkalussa voi ylläpitää paitsi hankkeita ja projekteja (käyttöönotto 2016) myös sovelluksia (käyttöönotto 2018) ja palveluita (käyttöönotto 2019) omissa portfolioissaan.

Perimmäisenä tarkoituksena työkalun hankinnalle oli IT-organisaation vastuulla olevien projektien ja hankkeiden perustietojen kerääminen yhteen työkaluun sekä kehitystoimenpiteiden seuranta. Työkalu mahdollistaa myös isompien kokonaisuuksien linkityksen keskenään (esim. hankkeet, liiketoimintasovellukset) paremman näkyvyyden saavuttamiseksi. Sovelluksen avulla voidaan myös seurata ja raportoida projektien/hankkeiden etenemistä sekä palveluiden ja sovellusten elinkaarta.

Termien tarkempi määrittely (esim. palvelu ja sovellus) on mahdollistanut määrämuotoisuuden saavuttamista organisaatiossa. IT-organisaatio toimittaa palvelua sisäisesti muille organisaatioille ja sidosryhmille.

Salkkujen käyttäjät ovat yrityksen työntekijöitä ja kehityssalkkuun voidaan avata oikeuksia myös yrityksen ulkoisille toimijoille (esim. konsultit, toimittajan projektipäälliköt). Oletuksena tällöin on, että he näkevät vain sen projektin tai hankkeen tiedot, jossa ovat osallisina. Salkkusovellusta ei ole kuitenkaan tarkoitettu palveluntoimittajien salkunhallintaan. Käyttäjän tiedot avataan salkkukohtaisesti, jolloin käyttäjille määritellään hänelle näkyvyyttä ja oikeuksia ohjaava rooli. Käyttäjien roolituksen perustella voidaan avata erilaisia näkymiä eri salkkujen tietoihin (esim. muokkaajan rooli, katselijan rooli ja ei oikeuksia - rooli – käyttäjä esiintyy valintalistoilta esimerkiksi resurssina). Pääsynhallinta ja käyttöoikeudet ovat pääkäyttäjän manuaalityötä. Työkalusta ei ole liityntää esim. yrityksen käyttäjärekiin. Työkalun mobiilikäyttö on mahdollista sen tukemilla selaimilla. Työkaluun on helppo kirjautua kertakirjautumisen (SSO) avulla. Käyttäjä voi valita kielisyydeksi englannin tai suomen omasta profiilistaan.



Kuva 1. Yhteiskäyttöiset salkkutyoökalut

Myöhemmin tässä luvussa 3 kaikki kehitystyön toteutusmallit on kirjoitusteknisistä syistä poikkeuksellisesti nimetty projekteiksi.

2.2 Projektisalkun hyödyntäminen

Sovellukseen syötetään ja siellä ylläpidetään hankkeita, projekteja, ketterän kehityksen kehityskohteita, kehitysehdotuksia sekä niiden hallintadokumentaatiota.

”Kehityskohteiden vastuuhenkilöt, eli hanke- ja projektipäälliköt syöttävät ja ylläpitävät projektien hallintadokumentaatiota ja tilannetietoa sovellukseen, josta se on löydettävissä ja raportoitavissa. Ohjausryhmälle suunnattu hallintadokumentaatio löytyy välineestä ja tukee päätöksentekoa.”

”Sovelluksen avulla vastuualueiden omistajat saavat salkkutason tietoa vastuualueidensa kehityskohteista ja niiden etenemisestä. Lisäksi sovellus tarjoaa raportointitukea sidosryhmäviestintään.” [3.]

Projektin tai hankkeen edetessä työkaluun voi päivittää tietoa kehitystoiminnan etenemisestä. Työkalun avulla voi seurata kehitystä laadun ja lopputuloksen, aikataulun, henkilöresurssien ja kokonaistilanteen mukaan. Työkalu mahdollistaa kustannussuunnittelun ja -seurannan kuukausitasolla ja kustannuserittelyä on mahdollista tehdä myös toimittaja- ja kustannustyyppikohtaisesti.

Työkalun tarkoitus on tarjota läpinäkyvyyttä kehityksen tilanteeseen ja samalla tukea määrämö- toista, kurinalaista ketterän kehityksen, projektien ja hankkeiden toimeenpanoa.



Kuva 2. Työkalu tarjoaa läpinäkyvyyttä kehityksen tilanteeseen

2.2.1 Kehityssalkku kehitystoiminnan johtamisessa

Päätökset yrityksen strategisista tavoitteista tehdään yrityksen ylimmällä organisaatiotasolla. Tällä tasolla tapahtuu myös eri liiketoimien muutosohjelmien johtaminen, priorisointi yli toimiala- rajojen ja investointien kokonaistasojen seuranta. Priorisoidut, strategiset liiketoimintatavoitteet vyörytetään eteenpäin eri liiketoiminta-alueille, josta ne generoituvat esimerkiksi IT-järjestelmien kehityskohteiksi.

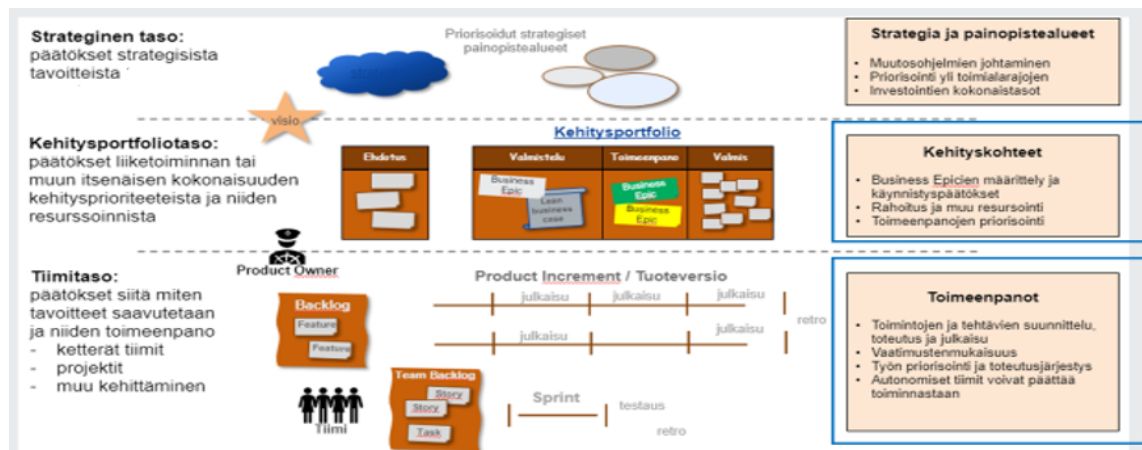
Core-tiimien vastuulla on optimoida ja kehittää liiketoiminta-alueen IT-palveluita vastaamaan nykyisiin ja tuleviin liiketoimintatarpeisiin. Uudet projektikuvaukset käsitellään yhdessä organisaation ja liiketoiminnan edustajien kesken Core-tiimeissä. Kehityssalkkutasolla tehdään päätökset liiketoiminnan tai muun itsenäisen kokonaisuuden kehitysprioriteeteista ja niiden resursoinneista eri liiketoimintojen ja organisaation kesken.

Organisaatioiden tiimitasolla tehdään päätökset siitä, miten tavoitteet saavutetaan ja mitä toimenpiteitä tähän tarvitaan. Tällä tasolla tapahtuu myös projektityömenetelmien valinta. Onko kehitysehdotus toteutettavissa ketterällä kehitystavalla vai olisiko siihen kuitenkin parempi soveltaa perinteisempää projektimallia?

Tiimitasolla toimeenpanoihin liittyvä tehtävähallinta- ja ratkaisudokumentaation tallennus ovat löytäneet omat työkalunsa. Kehityskohteiden tallennukseen ja niiden tilannekuvan esittämiseen

ylemmällä tasolla tarjotaan portfoliohallinnan työkalua, mutta varsinainen välinelinjaukset puuttuu. Se on tarpeen tehdä organisaation johdon taholta.

Koska päätöksenteko on hajautettu, tehokas projektityöskentely ja etenkin projektien priorisointi edellyttää selkeää ja ajantasaista tilannekuvaa koko toimintaympäristön kehityksestä. Kehityskohteiden riittävästä viestinnästä ja edistymisen läpinäkyvyydestä täytyy huolehtia koko kehitystoiminnan ajan.



Kuva 3. Kehityssalkku strategianmukaisen kehittämisen keskiössä

2.2.2 Kehityssalkun käyttäjät

Palvelu on suunnattu eri vastuualueiden omistajille tukemaan heidän salkkujohtamistaan. Palvelu voidaan avata myös muille yrityksen organisaation osille.

IT-organisaation lisäksi kehityssalkkua käyttävät useat muutkin yksiköt liiketoimintaprojektien ja -hankkeiden seuraamiseen. Pääasiallisia käyttäjiä ovat vastuualueiden omistajat, hanke-, projektipäälliköt, product ownerit ja ohjausryhmien jäsenet.

2.2.3 Kehitystoiminnan vastuut

Projektisalkun hallinnan sovellustukikuvauksessa määritellään kehitystoiminnan vastuut seuraavasti:

”Kehittämistoimintaan osallistutaan kahdessa toisistaan eroavassa vastuuroolissa:

Liiketoimintavastuu. Roolissa vastataan käynnistyspäätöksistä, toimeenpanon rahoituksesta ja hyötyjen toteutumisesta. Painopiste on kehityskohteiden valinnassa ja lopputuloksen hyödyllisyyden jatkuvassa arvioinnissa. Puhutaan myös kehitysasian omistajuudesta.

Toimeenpanovastuu. Roolissa keskitytään muutosten toteuttamisen onnistumiseen läpivientiin liiketoimintavastuullisen omistajan ohjauksessa. Painopiste on liiketoimintatarpeeseen vastaavan lopputuloksen tuottamisessa ja toimeenpanon tilannekuvan viestimisessä.

Vastuurooli tunnistetaan ja kirjataan kehityssalkkuun. Rooli ohjaa päätöksenteon lisäksi kehityssalkun johtamisen näkökulmaa.

Onnistunut kehitystoiminta edellyttää molempien vastuunkantojen onnistumista. Molempiin rooleihin sisältyy voimakas vuoro- ja myötävaikutusvelvoite.” [4.]

Perustettaville projekteille nimetään toimeenpanovastuulliset projektipäälliköt, jotka organisaatiossa ovat usein sovellus- tai palveluvastaavia. Projekteille voidaan nimetä myös hallinnollinen projektipäällikkö joko yrityksen sisä- tai ulkopuolelta.

Kehityssalkulle on ohjeistuksessa määritelty seuraavanlaiset oletusvastuut tietosisällön suhteen [4.]:

Taulukko 1: Kehitystoiminnan oletusvastuut organisaatiossa:

	Vastuualueen omistaja (liiketoimintavastuu)	Projektipäällikkö (toimeenpanovastuu)	Vastuualueen pääkäyttäjä tai paikallinen PMO
Salkun käsittely	Vastaa		Tukee
Salkun ajantasaisuus	Vastaa	Päivittää	Tukee
Projektiraportointi salkkutasolla	Vastaa		Tukee
Pääkäyttäjätehtävät ja käyttämisen tuki			Vastaa

2.2.4 Kehityssalkun kehitysprojektit

Projektiportfolioon kerätään tietoa paitsi liiketoiminnan hankkeista ja toteutettavista liiketoimintaprojekteista, myös liiketoiminnan projektiehdotuksista. Työkalussa on otettu huomioon myös ketterän kehityksen vaatimat epic-määrittelyt. Kehityssalkkuun kehitysehdotuspuolelle voidaan kirjata yksiköiden oman toiminnan kehittämiseen liittyvät kehitysehdotukset. Näitä ehdotuksia voi kohdistaa eri vastuualueille.

Projekteille nimetyt projekti-/hankepäälliköt tai product ownerit perustavat kehityskohteen työkaluun. Projektin edetessä projekti-/hankepäälliköt huolehtivat tietojen päivityksestä ja täyttävät toteutuneet tai muuttuneet tiedot järjestelmään. Tilannetiedon päivityksen lisäksi vastuuhenkilöt ylläpitävät projektien hallintadokumentaatiota ja päivittävät myös tulevaisuuden ennusteita (ml. resursointi ja kulut) ja projektien riskiarvioita.

Palveluvastaava huolehtii, että toimenpidevastussa olevat projektipäälliköt ovat vieneet projektit työkaluun ja että työkaluun on päivitetty kaikki kehitystyön vaatimat tiedot.

2.2.5 Tietosisältö

Projekteista ja hankkeista kerätään kehityssalkkuun paljon yksittäisiä tietokenttiä ja niillä mahdollistetaan erilaisia projektikohtaisia näkymiä. Hankkeista ja projekteista kerätään sekä staattista (pysyvää tietoa) että vaihtuvaa (esim. projektin vaiheisiin liittyvää) tietoa. Vaihtuvaa tietoa päivitetään projektin etenemisen yhteydessä. Projektin alussa järjestelmään kirjataan paitsi projektin avaintiedot (projektiorganisaatiotiedot, vastuutahot rooleineen, projektin päämäärä, hyödyt, riskisuunnitelma ja vaativuusluokittelu) myös arvioidut kustannustiedot ja henkilöresurssit.

Projektivastaavan on myös tehtävä työkalussa selvitys henkilötietojen käytöstä kehitettävässä sovelluksessa tietosuoja- ja tietoturva-arviointia varten. Riskienhallinta tekee lopullisen päätöksen, mikäli tarkempaa vaikutusten arviointia tarvitaan (DPIA-arviointi). Työkalussa on kytköksiä prosesseihin ja siellä voi tehdä erillisen investointiesityksen investointivälilehdellä. Työkalussa on oma lomakkeensa myös arkkitehtuuritarkastukselle, jonka avulla voi hakea suosituksia eri liiketoiminta-alueiden yritysarkkitehteiltä. Myös projektin riskianalyysi on mahdollista liittää työkaluun.

Projektiportfolioon on mahdollista merkitä myös riippuvuuksia toisiin projekteihin ja muodostaa esimerkiksi hankekokonaisuuksia. Tämä helpottaa projektikokonaisuuksien ja hankkeiden seuranta kehitystyön aikana. Näiden ominaisuuksien avulla pystytään seuraamaan tilannekuvaa

hankkeiden edetessä. Projektikohtaisesti järjestelmään pystyy lisäämään myös organisaatiokohtaiset vastuualueet, joiden johtoryhmissä kehityskohteita seurataan.

Järjestelmässä voi tehdä projektikohtaisia resurssivaroja ja seurata henkilöiden resursointia. Projekteihin voi allokoida tunteja projektiin kuuluville henkilöille ja seurata tuntivarausten toteutumista paitsi projekti- myös organisaatiotasolla. Työkaluun voi merkitä myös projektin ohjausryhmän ohjausvälilehdelle.

Projektikohtaisia kustannuksia ja niiden kertymistä voi seurata erillisellä kustannuseurantavälilehdellä. Sinne voi merkitä kustannusjaottelun kuukausittain toimittajittain ja kulutyypeittäin. Näkymän avulla voi seurata budjetin toteutumista, ennusteita ja toteutuneita kustannuksia. Näkymään voi lisätä myös ennusteen taloudellisten hyötyjen toteutumiselle. Tämän toiminteen avulla voidaan seurata kulujen kertymistä myös toimittajittain.

Työkalussa on toteutettu yrityksessä käytössä oleva projektien vaativuusluokittelu. Kaikki perinteisellä projektimallilla toteutettavat projektit voidaan jaotella kolmeen eri haastavuustasoon 123-luokittelun avulla (vaativa, tyypillinen tai suoraviivainen projekti). Sen avulla voidaan analysoida projektin luonne ja haasteet sekä luokitella projekti sen monimutkaisuuden ja riskitason suhteen. Työkaluun on lisätty kysymyslista, jonka avulla riskitasoa voidaan arvioida seuraavien kriteerien mukaan:

- aikataulu
- projektiin osallistuvien sidosryhmien määrä
- ulkoiset tekijät ml. ympäristö ja sen muutokset
- projektin sisällön tai sen toteutustavan ainutlaatuisuus
- kustannukset
- strateginen merkitys ja projektista saatavat hyödyt.

Työkalussa on jokaisessa portaalissa etusivulla yleishaku, jonka avulla käyttäjä voi etsiä eri hakusanoilla tietoa salkkukohtaisesti. Haku huomioi, jos hakusana on paitsi lähdetiedon alussa mutta myös sen keskellä. Selkeä ”takaisin-painike” ohjaa käyttäjän takaisin edelliseen näkymään. Tämä universaali haku tuo joillakin hakusanoilla paljon hakutuloksia ja työkalussa on myös otsikkokohtainen haku, jolla voi hakea tietoa tiettyjen otsikkokenttien alta.

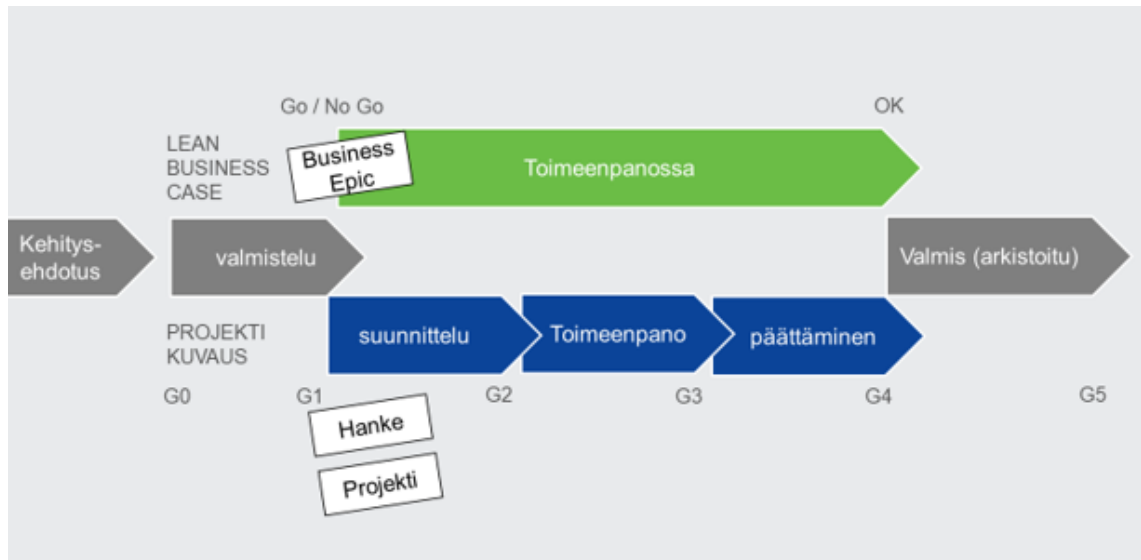
2.2.6 Projektisalkkuun syötettävät projektit

Organisaatiossa on ohjeistettu kirjaamaan työkaluun vähintään seuraavat kehitysasiat [6.]:

- kaikki IT-organisaation toimeenpanovastuulla olevat hankkeet ja projektit
- muu kehittäminen, kun kehitystyöhön liittyy jokin tai jotkin ao. ominaisuuksista:
 - edellyttää muilta suunniteltuja toimenpiteitä
 - tekeminen vaikuttaa yhden tai useamman (toisen IT-organisaatioyksikön) palvelun tuottamiseen tai muuhun toimintaan
 - edellyttää muiden toimenpiteitä
- kustannustaso ja näkyvyys: Tekemisen kustannukset yksikön näkökulmasta merkittävät tai vähintään 100.000€
- vaikutuksen näkyvät laajasti ja IT-yksikön odotetaan tuntevan asiaa
- kriittisyys, on esim. IT-yksikön TOP5 -tekemistä
- resursointivaatimukset
- oman työn osuus yksikön näkökulmasta on merkittävä
- edellyttää toisen yksikön osallistumista
- tilaajan tahtotila
- tilaaja omistaa projektin, joten voi vaatia, että hän näkee sen salkussa.

2.2.7 Ketterä kehitys vs. perinteinen projektimalli

Projektisalkussa on kaksi vaiheistusta projekteille valitun ohjausmallin mukaisesti: perinteinen projektimalli tai epic-malli. Perinteinen malli edustaa vesiputousmallia ja epic-mallilla voidaan määritellä ketterän kehitystavan projektit työkaluun. Toimenpiteet projektikehityksen alku- ja loppupää ovat samanlaisia. Kehitystarpeet etenevät kehitysehdotus- ja valmisteluvaiheiden jälkeen Go- / No Go -päätökseen. Mikäli projekti päätetään toteuttaa, valitaan samalla projektille sopiva ohjausmalli. Vesiputousmallissa projektityöskentely etenee suunnittelu- (G1-G2) ja toimeenpanovaiheiden (G2-G3) jälkeen päättämisvaiheeseen (G3-G4), jonka jälkeen projekti on valmis ja siirtyy päättämis- / arkistointivaiheeseen. Ketterässä ohjausmallissa ei projektin toimeenpanovaiheessa puhuta eri projektivaiheista vaan työssä edetään ketterässä mallissa määriteltyjen epicien avulla. Molempien projektimallien valmiusasteen määrittely ja arkistointi tapahtuvat kätevästi yhden valinnan takaa.



Kuva 4. Ketterä vs. projektimallinen salkunhallinta

Projektimallien kirjauksessa on eroja vaativuusluokkien, aikataulutuksen ja tilannekatsauksen osalta. Kun projektia perustettaessa valitaan malliksi ”epic”, sovellus ei vaadi täyttämään projektin vaativuusluokkaa (suoraviivainen / tyypillinen / vaativa). Aikataulutuksen osalta epic-projektille merkitään järjestelmään valmistelupäätös-, Go- / No Go -päätösajakohta ja hyväksymisajankohta. Tilannekatsauksessa seurataan toimeenpanon tilannetta tuoteomistajan (toimeenpanon näkökulma) ja liiketoimintaomistajan (hyötynäkökulma) arvioiden mukaan. Ajallisesti huomioidaan nykytila-, muutos- ja ennusteaspektit.

2.2.8 Koontinäkymät

Hankesalkussa on etusivulla hakupalkki, josta voi valita erilaisia aluekohtaisia koontinäkymiä erilaisilla kriteereillä: aikataulut, tuntikirjaukset, dashboard, kontrollit, resursointi ja kehitysehdotukset.

- Aikataulut-näkymällä voi seurata kaikkia tai haluttua osajoukkoa projekteista aikataulun suhteen. Tässä näkymässä on myös näkymä projektin kokonaistilaan, jonka avulla voidaan suodattaa mukaan projektit, joilla on poikkeamia tai ongelmia projektin eteenpäinviennissä (tarkemmat tiedot näkyvät projektikohtaisesti tilannekuvassa).
- Tuntikirjaukset välilehdellä pitäisi näkyä projekteihin kirjatut toteutuneet tuntikirjaukset. Näkymää voi selata paitsi projekti- myös osallistuja- ja organisaatiolähtöisesti. Projektin työntekijät eivät kuitenkaan yleisesti kirjaa tunteja työkaluun, joten tämä näkymä ei tuo tarvittavaa näkyvyyttä käytettyihin työtunteihin.
- Dashboard-näkymään voidaan valita itse ne raportit, joita halua tarkastella.

- Kontrollit-välilehdelle on valittu tietyt kriteerit, jonka avulla voidaan nähdä projektien kokonaistilanne käyttäen liikennevaloväritystä. Esimerkiksi punaisella merkityt määreet eivät vastaa päivämäärämerkintöjä (määritelty vaihe on jo ohittanut merkityn päivämäärän).
- Resursointi-koontinäkymän avulla voi tarkastella vastuualuekohtaisia tai resurssi-kohtaisia tuntivarauksia.
- Uusille kehitysehdotuksille on myös oma välilehtensä, jonne voi listata ideavaiheessa olevia kehitysehdotuksia. Tähän voi kirjata paitsi perustiedot ehdotuksesta myös kehitysehdotuksen tilan (uusi, kesken, päätettäväksi, käsitelty), päätöksen edetäänkö ehdotuksen kanssa projektiin ja ehdotuksen prioriteetin (pakko/ laki-vaatimus, korkea, normaali). Kehitysehdotusten päätökset voidaan kirjata sovelukseen ja hyväksytyistä ja valmistelluista ehdotuksista voidaan luoda valmisteluvaiheeseen siirtynyt projekti.

2.2.9 Raportointi

Projektisalkun raportointitoiminnallisuuden takaa löytyy yli 50 erilaista raporttityyppiä.

Työkalun avulla voidaan raportoida esim. seuraavia asioita: valittujen projektien vaativuus, tilanne ja nykyinen vaihe (valmistelu, suunnittelu, toimeenpano ja päättäminen). Raporttityypit on jaettavissa seuraavanlaisiin osakokonaisuuksiin:

- yleiset (ohjausryhmäraportit, hanke-/projektiluettelot eri kriteerein)
- talousraportit
- resurssisuunnitteluraportit
- tuntikirjaukset
- muut (esim. useamman alueen koontiraportit)
- uudet raportit (esim. hankkeen projektien yhteenvetoraportti ja työkalun muokkaushistoria).

Raportointia varten projektidataa voidaan suodattaa hyvin monipuolisesti, käyttäjä pystyy rajaamaan häntä kiinnostavat projektinäkömät usealla eri tavalla. Hakunäkymiä voi myös tallentaa seuraavia raportointeja varten. Kustannustietoja voidaan tarkastella esimerkiksi liiketoimintavastuualueen mukaan ja projekteittain piirakkamalliseen näkymään. Tämä on erityisen kätevä näkymä etenkin liiketoiminnan projektikuluja tarkasteltaessa. Kaaviosta näkyy selkeästi, mikä on esimerkiksi liiketoiminta-alueen kokonaisbudjetti ja kuinka se on prosentuaalisesti jakautunut eri projektien kesken.

Organisaation johtoryhmässä kokonaisraportoinnin yhteydessä seurataan työkalusta raportoitavia kokonaisuuksia projektien tilannekuvasta ja toteutuneiden projektien toimeenpanon onnistumisista.

Liiketoiminnan edustajien kesken Core-tiimeissä työkalun käyttö raportoinnissa vaihtelee paljon liiketoiminta-alueittain. Esim. media-liiketoiminta voisi toimia jopa selkeänä esimerkkinä muille työkalun käyttäjille. Core-teameissa ei siis ole yhtenäistä tapaa raportoida projektien ja hankkeiden etenemisestä, vaan seurantamalli määrittyy Core-teamin vetäjän vaatimusten mukaan.

2.2.10 Projektien ja hankkeiden loppuraportointi

Loppuraportti tehdään projektin päätteeksi ja projekti arkistoidaan. Organisaatiolla on määriteltyinä projektin tavoitteiden toteutumista mittaava asteikko, jolla on helppo arvioida projektin tavoitteiden toteutumista

4. Saavutti tavoitteensa.
 3. Saavutti lähes kaikki tavoitteensa.
 2. Saavutti vai osittain tavoitteensa
 1. Ei saavuttanut lainkaan tavoitteitaan.
- Arviota ei ole annettu.

Arviointi perustuu liiketoimintaomistajan näkemykseen projektin tuloksesta. Myös niistä projekteista, jotka ovat saavuttaneet vain osittain tavoitteensa on hyvä käydä keskustelua johtoryhmätasolla. Näistä projekteista on syytä ottaa opit talteen, jotta vastaavia haasteita kyettäisiin välttämään jatkossa.

Mikäli projekti tai hanke halutaan ottaa jälkiseurantaan, se voidaan merkitä tilamerkinällä: hyödyntämis- ja jälkiseurantavaihe. Tällöin tiettyjä projektien tuotoksia ja niiden hyötyjä voidaan seurata jatkuvan palvelun aikana. Viimeistään projektin päätteeksi määritellään ne mittarit ja tapa, millä hyötyjä seurataan. Linkkiä tuotannon sovelluksiin tai järjestelmiin ei ole, vaan merkinnän tekijän ja seuraajan on määriteltävä seurattavat palvelut ja toimenpiteet itse. Hyötyjen seuranta kuuluu liiketoiminnalle ja on sovittava heidän kanssaan. Yleensä hyötyjen seuranta ja jälkiseuranta tilaan siirtyvät projektit tai hankkeet ovat investointiprojekteja, joissa on kehitetty jotain uutta ominaisuutta tai palvelua ja liiketoiminta yleensä päättää jatkoseurantatarpeesta. Näitä on arviolta 10-15 % projekteista.

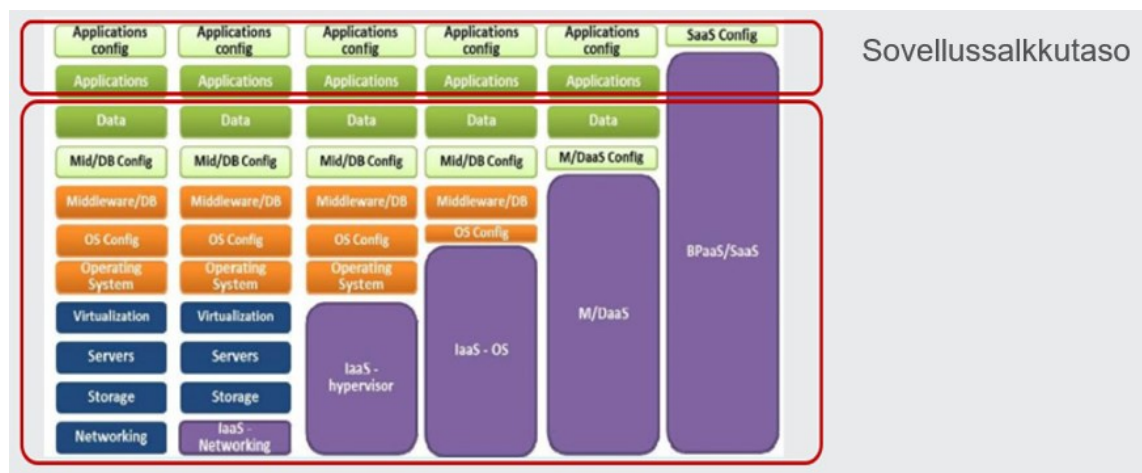
2.3 Sovellussalkku

2.3.1 Sovellussalkun hyödyntäminen

Sovellussalkun ajurina toimi aikoinaan EU:n yleinen tietosuoja-asetus (GDPR-vaatimukset). Oli tärkeää saada keskitetty listaus organisaatiossa käytettävistä henkilörekistereistä ja niitä toteuttavista sovelluksista niiden käyttäjistä eri sidosryhmien saataville (esim. riskienhallinta). Tämä raportointimahdollisuus toteutettiin sovellussalkkuun. Henkilörekisterilistauksen takia kaikki yrityksen organisaatiot ovat sovellussalkun käyttäjiä.

Sovellussalkun käyttö on vakiintunutta ja siellä oleva tieto on yhtenäistä. Sovellustaso on selkeästi määritelty ja vastuut sovellus- sekä rekisteritietojen ylläpidosta ovat selkeitä. Sovelluksen tekninen vastuu- tai yhteyshenkilö/ palveluvastaava huolehtii salkun tietojen ja vastuiden ajantasaisuudesta ja sovelluksen kehitystarpeista. Tuotantotoiminnasta vastaava henkilö voi näiden tietoihin pohjautuen toimittaa sovellustasolla mittaritietoa muun organisaation käytettäväksi. Sovellusportfolioon merkittävä sovellustaso voi siis käyttää häiriö- ja saatavuusmittauksen kohteena. Mikäli tukisovelluksen toiminta ei näy liiketoimintasovelluksen toiminnassa, sen mittaaminen on usein tarpeetonta.

Sovellussalkussa ei pääsääntöisesti määritellä sovellusten CMDB- tai arkkitehtuuritietoja. Näille tiedoille on organisaatiossa toiset sovellukset käytössä, joihin sovellussalkusta voidaan linkittää.



Kuva 5. Työkaluun merkittävä sovellustaso

2.3.2 Sovellussalkkuun syötettävät sovellustiedot

Sovellusportfolioon kerätään tietoa sekä kaikille yksiköille yhteisistä IT-sovelluksista (tukitoiminnot) että liiketoimintakohtaisista IT-sovelluksista. Sovelluksista kerätään sovellussalkkuun paljon yksittäisiä tietokenttiä, joilla pyritään keräämään työkaluun mahdollisimman yhtenäinen tietoaineisto eri sovelluksista.

Hankkeen tai projektin päättyessä IT-organisaatiossa sovelluskokonaisuudelle nimetty palveluvastaava avaa uuden sovelluksen sovellusportfolioon. Työkalun muut käyttäjät määrittelevät omat sovelluskohtaiset vastuuhenkilönsä, jotka huolehtivat tietojen keräämisestä ja syöttämisestä järjestelmään.

Työkaluun suositellaan kirjattavaksi vähintään sovelluksen avaintiedot

- sovelluksen virallinen nimi, lyhyt kuvaus ja laskentapaikka
- vastuutahot (vastuullinen IT-organisaatio ja vastuuhenkilöt (IT- tuotanto- ja liiketoimintavastaavat)
- liiketoiminta-alue ja käyttäjäryhmä, joka sovellusta käyttää
- toimittajat sekä sovellukselle että sovellusalustalle.
- sovellukseen liittyvät rekisterit
- kriittisyysluokittelu. Käytetäänkö sovelluksessa henkilötietoja ja datan tietoainetoluokka (salainen, luottamuksellinen, sisäinen, yleinen).
- liiketoimintakriittisyys, jonka IT-jatkuvuudenhallinta täyttää
- mihin palveluun sovellus liittyy
- käytetäänkö sovelluksessa maksukorttitietoja (ja jos käytetään, miten)
- onko sovelluksella selainkäyttöliittymä ja onko se yhteensopiva yrityksen oletuslaitinten kanssa.

Sovellusportaalissa määritellään liiketoimintasovellus, joka on yhteydessä loppukäyttäjään ja siihen liittyvät tukisovellukset, jotka tukevat liiketoimintasovelluksen käyttöä. Sovellusportaalissa voidaan siis liittymien avulla muodostaa sovellustasolla erilaisia järjestelmäkokonaisuuksia.

Portaaliin voi myös lisätä tiedot sovelluksen elinkaaresta ja siihen liittyvistä projekteista. Kehitysalkussa kerrotaan, mihin sovellukseen tehdään muutoksia. Merkinnät näkyvät sovellussalkussa sovelluksen Elinkaari-välilehdellä.

2.3.3 Sovellussalkkuun syötettävät rekisteritiedot

Sovellusten perustietojen lisäksi sovellussalkkuun on määritelty sovelluksiin liittyvät henkilötietorekisterit. Sovelluksesta löytyy siis tieto, millä sovelluksella henkilötietorekistereitä toteutetaan. Rekisteritietojen lisääminen sovellusportfolioon palvelee etenkin yrityksen riskienhallintaorganisaatiota, joka esimerkiksi viranomaistarkastuksen sattuessa voi GDPR-vaatimuksen mukaisesti määritellä käytössä olevat henkilörekisterit ja niitä toteuttavat sovellukset. Työkalusta voi myös tulostaa rekisteriselosteen. Salkussa on määriteltyinä organisaation kaikki sovellukset (myös siis ne, joihin ei liity henkilötietorekistereitä).

Sovellussalkussa on ”tunnistaminen ja vaikutusten arviointi-kohta”, johon voidaan lisätä sovelluksen DPIA-historia liitteeksi.

2.3.4 Raportointi

Sovellussalkkuun on määritelty kaksi perusraporttia: sovellusten perustiedot ja sovellusten määrä käyttäjäryhmittäin. Sovellussalkussa olevaa sovelluskohtaista tietoa on pyritty käyttämään muiden raporttien pohjana (esim. sovellustaso ja vastuorganisaatiot/ -henkilöt tuotannon käyttökattoraportoinnissa). Työkalusta olevasta sovellustiedosta otetaan yleensä harvoin suoraan raportteja.

2.4 Palvelusalkku

2.4.1 Palvelusalkun hyödyntäminen

Palveluportaaliin on kerätty tietoa organisaation omistamista palveluista sekä palveluiden toimittajista. Palvelusalkkuun merkittävät toimittajat voidaan hyväksikäyttää myös muiden portaalien sisällön määrittelyssä. On vielä kuitenkin epäselvää, mitä palvelusalkulla halutaan saavuttaa ja miten palveluja voitaisiin koota mahdollisimman joustavalla tavalla. Yleensä palvelusalkkuun määritellään kuvaukset organisaation käytössä olevista, kehitettävistä sekä poistuvista palveluista. Organisaatiossa on kuitenkin useita sidosryhmiä, joiden näkökulma on hyvä ottaa huomioon palvelusalkun rakennetta määriteltäessä (esimerkkejä sidosryhmistä: liiketoiminta, palvelutuotanto, taloushallinto, tietoturva). Myös toiminnan sisäinen laskutus toimii tällä hetkellä sovellustasolla ja sovelluksella on monta laskutettavaa asiakasta, mikä aiheuttaa haasteita palveluiden muodostamiselle.

Peruskysymyksiä palvelurakennetta mallinnettaessa on, miten projektien, sovellusten, palveluiden ja toimittajarekisterin väliset riippuvuudet olisi paras mallintaa? Miten palvelun kehityskaari kehitysideasta projektin kautta kulkee sovellukseksi ja palveluksi?, Miten palveluita määritellään jo olemassa olevista sovelluksista? Miten nämä kolme portfolioa saadaan saumattomasti yhdistettyä ja mitä (tuotannonkin tarvitsemia) tietoja pitäisi löytyä mistäkin portfolioista. Hyviä kysymyksiä on tällä hetkellä enemmän kuin niihin sopivia vastauksia.

Palvelusalkulla ei ole tällä hetkellä aktiivisia käyttäjiä kuin yhdellä liiketoiminta-alueella (talous). Näkyvyys on rajattu vain tiettyihin ylläpidosta vastaaviin henkilöihin. Käyttäjärajaukset on tehty, koska tietosisältö ei kaikilta osin vastaa liiketoiminnan tarpeita tällä hetkellä.

Palvelusalkuun sijoitettua toimittajarekisteriä voidaan käyttää hyväksi kaikissa portfoliotyökalun salkuissa. Tällä hetkellä rekisterissä on vain toimittajien nimilista ja muutama merkintä niihin liitetystä palveluista.

2.4.2 Palvelusalkkuun syötettävät tiedot

Palveluista voi kirjata portaaliin paitsi perustiedot myös palvelun elinkaaritiedot ja riippuvuudet muihin palveluihin.

Työkaluun suositellaan kirjattavaksi vähintään palvelun avaintiedot:

- palvelun nimi, yleiskuvaus, palvelualue, palveluryhmä (+ aliryhmä)
- palvelun sisäinen tuottaja, omistaja ja vastuhenkilö
- elinkaaren vaihe (suunnitteilla, käytössä, päättynyt)
- henkilötiedon luokka (erityinen henkilötieto, kohdistuu erityisiä vaatimuksia, henkilön perustieto, ei henkilötieto)
- palvelukoodi ja nimilyhenne
- palveluluokittelu taloustoimia varten (yhteinen vai yrityskohtainen)
- riippuvuudet: Palveluun liittyvät tausta- ja isäntäpalvelut (palvelun riippuvuus-kartta) ja palvelun sovellukset sekä ulkoiset kumppanit
- taloushallinnon lisätiedot (palvelukoodi, nimilyhenne, luokittelu), jotka taloushallinto päivittää.

2.4.3 Raportointi

Palvelusalkussa on kuusi erillistä raporttia palveluiden perustiedoista ja riippuvuuksista. Koska Palvelusalkussa oleva tieto ei ole ajantasaista, näitä raportteja ei juurikaan käytetä.

3 Huomioita työkalun käytöstä

3.1 Yleistä

Työkalun rakentaminen ja käyttöönotto on lähtenyt käytännön tarpeista. Projekteja ja hankkeita on haluttu dokumentoida ja seurata paitsi projektien ja hankkeiden johtoryhmissä myös sidosryhmissä. Tähän tarkoitukseen on etsitty sopiva markkinoilla oleva tuote, jossa on ollut mahdollista mallintaa paitsi kehityssalkkuja myös sovellus- ja palveluportfolioita. Tästä syystä portfoliotyökalun käytetyin osuus on juuri hanke- ja projektisalkku. Ajan kuluessa työkalussa olevia ominaisuuksia on kehitetty edelleen ja siihen on lisätty uusia toiminnallisuuksia. Uusia kehitysideoita työkaluun viedään eteenpäin lähinnä uusien liiketoimintakäyttäjärühmien tarpeesta (esim. vastuualuekohtainen portfolio-Kanban priorisointimahdollisuuksin).

Työkalua on ”suositeltu käytettäväksi”, joten vai osa organisaatiosta on ottanut työkalun käyttöönsä. Näin ollen työkalussa oleva tieto ei ole kattavaa esim. kustannus- tai resursointiseurantaa varten.

Määritelmät itsessään (mikä on hanke/ projekti, sovellus tai palvelu) on organisaatiossa määriteltä, mutta niiden käyttö määrittelyjen mukaisessa yhteydessä ei ole organisaation sisällä yksiselitteisiä. Esimerkiksi palvelun määritelmä on olemassa, mutta on ollut vaikea määrittellä yhteisiä palvelukokonaisuuksia, jotka olisivat palvelleet eri organisaation osia.

Kehitettävän toiminnallisuuden matka projektin kautta eri portfolioihin pitäisi olla nähtävillä kehitysideasta aina useamman sovelluksen palveluun saakka. Tällaista linkitystä portfolioiden välillä ei ole tehty vaan tieto on irrallista ja salkkukohtaista. Palveluportfolion pitäisi olla selkäranka, joka yhdistää eri kehitys- ja tuotannon vaiheet keskenään yhden tai useamman linkitetyn palvelukokonaisuuden osalta.

3.2 Projektisalkku

Kehityssalkusta löytyvä tieto ei ole yhteismitallista. Tarkemmat, lyhyet ohjeistukset tietosisällölle löytyvät työkalusta, mutta tiedon oikeellisuus ja kattavuus on määrittynyt tietojen syöttäjän tietotaidon mukaan. Projekteittain täytettävän tiedon määrä ja laatu vaihtelee. Vaihtuvuonteista tietoa ei joka projektissa päivitetä ensimmäisen syöttökerran jälkeen.

Usein esim. projektien/hankkeiden etenemisessä tarkastelun kohteena on projektien/ hankkeiden kokonaiseteneneminen. Onko mukana vaikeuksissa olevia projekteja ja mikä osa-alue on vaikeuksissa? Liiketoimintapalavereissa haluttaisiin seurata myös sitä kuinka arvioidut kustannustasot toteutuvat. Paljonko rahaa on "kiinni" meneillään olevissa projekteissa ja paljonko projektisalkun arvo on euroissa. Tämä onnistuu vain, jos tiedot ovat oikein työkalussa. Muutoin työkalu ei pysty tukemaan raportointia ja toimimaan sen lähteenä. Työkalun raportoinnista voidaan myös sanoa, että mikäli projekteja on paljon, työkalun visuaalisuus kärsii.

Tarve yhdenmukaisille projektikäytännöille on tunnistettu jo ohjeistossa:

"Yhdenmukaiset projektikäytännöt tehostavat yksittäisten projektien läpivientiä. Samalla useiden projektien koordinointi ja kehittämisen kokonaisuuden (kehityssalkun) johtaminen helpottuu merkittävästi. Jos toimintaa kehitetään useammassa rinnakkaisessa projektissa ja projektien vaiheissa, voidaan kokonaisuuden ja riippuvuuksien hallintaan varten muodostaa kehityssalkku ja hyödyntää projektisalkun hallintatyökaluja. Jokainen organisaatio päättää itse kehityssalkun tarpeellisuudesta ja käyttöönotosta johtamisjärjestelmän mukaan." [6].

Ilman tarkempaa organisaation ohjausryhmätasoisista ohjeistusta ja vaatimusta yhtenäisistä projektikäytännöistä, on vaikea tavoittaa tarvittavaa yhdenmukaisuutta eri käytäntöjen välillä.

Organisaatiossa on käytössä useita projektityöskentelyssä käytettäviä työkaluja (esim. Jira, Confluence). Näillä on eri tehtäviä projektityöskentelyn eri vaiheessa. Kaikki kehitysympäristön työkalut olisi hyvä kartoittaa ja tunnistaa niiden käyttö eri tarkoituksissa sekä myös riippuvuudet ja suhteet eri kehitystyökalujen välillä. Pitäisi myös määrittellä, mitä on suositeltavaa käyttää ja mihin tarkoitukseen. Tietoa ei kannata tallentaa kahteen paikkaan vaan työkaluun voi laittaa linkin tiedon lähteille.

3.3 Sovellussalkku ja palvelusalkku

Sovellussalkkuun on tällä hetkellä rakennettu paljon ominaisuuksia, joita olisi voinut tehdä ja mallintaa palvelusalkkuun. Palvelukokonaisuuksien määrittelyn haasteet ovat estäneet palvelusalkun kehittämisen ja ohjannut määrittelyjä helpommin hahmotettavalle sovellustasolle. Palvelusalkku vaatii vielä pohdintaa siitä, mitä tällä portfoliolla halutaan saavuttaa ja ketkä ovat salkun pääsääntöisiä käyttäjiä. Palvelusalkun käyttöä ei ole myöskään aktiivisesti edistetty organisaatiossa ja sen hyödyntäminen ei ole ollut tehokasta. Varsinaisia hyötyjä palvelusalkun käytöstä ei siis ole vielä organisaatiossa tarpeeksi tunnistettu.

4 Kehitysehdotuksia

4.1 Työkalun toiminnalliset kehitysehdotukset

Pääsääntöisesti työkalu on helppokäyttöinen, eikä sen käyttämisessä ole ollut haasteita. Ylläpidon aiheuttamat huoltokatkot eivät myöskään ole olleet ongelma. Ohessa on kuitenkin muutama pieni vinkki, jolla käytettävyyttä saataisiin entistä paremmaksi.

Pienenä kehitysnyanssina voisi mainita hankesalkun Vastuualue-alasvetovalikon selkeyttämisen. Valintarakenne on epäselvä, eikä käyttäjälle ole välttämättä selvää, mikä vaihtoehto voisi kuvata hänen omaa projektiaan tai hanketta. Listalla on paitsi liiketoimintayksiköitä myös erillisten organisaatioiden erilaisia salkkuja. Tämän käyttö ja tähän valikkoon tulevat tiedot olisi hyvä selvittää ja yhdenmukaistaa. Alasvetovalikoiden valintoja voisi myös järjestää aakkosjärjestykseen. Samoin samaa tarkoittavilla tiedoilla on oltava samanlainen kirjoitusasu, jotta ne on helppo löytää (esim. Sovellussalkku / Responsible IT-unit).

On tärkeää kertoa käyttäjille, mihin ja miten työkaluun syötetty tieto vaikuttaa. Esimerkiksi projektien avaintietoihin syötettävä liiketoimintavastuutieto vaikuttaa siihen, millä tavoilla esim. tietyn organisaation eri projektien etenemistä koontinäkymällä voidaan seurata. Mikäli nämä tiedot eivät ole yhtenäisesti ja säännönmukaisesti täytetty, organisaation projektien tiedot eivät ole eheitä. Joitakin projekteja voi puuttua näkymästä. Samoin voisi miettiä esitetyttä kenttiä. Mikäli esim. liiketoimintavastuussa oleva johtaja merkitään, voisi hänen organisaationsa tulla työkalusta esitetyttynä.

Kuten aiemmin mainittiin, työkalusta on pyritty tekemään mahdollisimman helppokäyttöinen, mutta jotkin ominaisuudet työkalun käytössä vaativat tarkempaa opastusta. Näistä voisi nostaa esimerkkinä työkalun etusivulla olevat koontinäkymät (4.2.8). Näihin voisi lisätä alasveto-otsikoin lisätietoa siitä, mitä näkymän avulla voidaan osoittaa ja mitä se koostaa (esim. kontrollit-välilehti).

Johtoryhmän yhteenvetoraporteista pääsee porautumaan yksityiskohtiin projekti kerrallaan, mutta tieto rajautuu huomaamatta edelliseen valintänäkymään. Tästä voisi olla hyvä olla ohjeistus tai huomautus ominaisuutta käytettäessä.

4.2 Toimintaprosesseihin liittyvät kehitysehdotukset

Jotta liiketoimintaprosesseja, organisaatiota ja ihmisiä pystytään johtamaan tehokkaasti, täytyy työkalujen mahdollistaa kriittisten asioiden seuranta, analysointi, ohjaaminen ja raportointi eheän ja luotettavan tiedon avulla. Tämä ei kuitenkaan ole salkkutyökalun avulla täysin mahdollista, sillä sinne syötetty tieto ei ole aina yhdenmukaista, eheää tai edes ajanmukaista. Salkuissa on esimerkiksi otsikkotasolla tietokenttiä, jotka eivät selkeästi yhdisty toisiinsa, vaikka tiedon tarkoitus voi olla täysin tai osittain sama (esim. palvelusalkun toimittajat vs. sovellussalkun Providers tai sovellussalkun tietoaineiston luokittelu vs. DPIA-analyysi). Tämä heikentää etenkin eri aihealueiden hahmottamista muista kuin salkkuihin syötettyjen kokonaisuuksien näkökulmasta. Olisi hyvä tarkastella myös sitä, millaisia tietokokonaisuuksia työkalua käyttävät eri sidosryhmät haluavat nähdä ja millaisia hakuja tehdä.

Datasisällöt olisi hyvä auditoida, jotta virheet paitsi datarakenteessa myös sisällössä pystytään tunnistamaan ja korjaamaan. Jotta tietomassa säilyisi eheänä ja ajantasaisena, täytyy analysointi tehdä vastaisuudessa säännöllisesti. Tähän toimintaan on olemassa myös ulkopuolisia palveluntarjoajia, joita voisi olla hyvä tarkastella. Kun työkalu ja sen tietosisältö on kunnossa, liiketoimintavastuussa olevat tahot alkavat kiinnostua työkalun käyttömahdollisuuksista.

Tietojen kirjaus työkaluun pitäisi tehdä määrämuotoiseksi ja velvoittaa sekä projektipäälliköt että projekteihin osallistuvat työntekijät päivittämään tietoja työkaluun myös projektin aikana. Tämä mahdollistaisi esimerkiksi toteutuneiden tuntien seurannan projekteittain tai liiketoiminta-alueella tuntikirjaus-koontinäkökulman avulla. Tähän tarvitsee paitsi valistusta ja koulutusta työkalun ominaisuuksista, myös työntekijöiden motivointia sekä osaston johdolta että liiketoiminnan edustajilta.

Tiedon validoinnin lisäksi tiedonhallintaan on määriteltävä omat toimintamallinsa, prosessinsa ja vastuuhenkilönsä. Tiedon elinkaari on tehtävä näkyväksi aina tiedon syöttämisestä sen poistamiseen saakka ja muutoshallinnasta on selkeästi kuvattava oma prosessinsa. Suuressa organisaatiossa projekti-/sovellus- ja palvelukohtaisten tietojen ylläpidosta vastaavien vastuuhenkilöiden lisäksi on hyvä määritellä ja nimetä myös koko työkalun tasolla tiedosta ja sen rakenteesta vastaava henkilö. On hyvä huolehtia myös siitä, että tietosisällöstä vastaavat henkilöt on koulutettu työkalun käyttöön ja heille on kerrottu myös, millaisilla toimenpiteillä he pystyvät edesauttamaan työkalun käytettävyyttä. Mallien noudattamiseen on hyvä kannustaa (esim. sopivilla määrään ja laatuun kohdistuvilla tulospalkkiotavoitteilla) sekä käyttöä on hyvä valvoa (esim. määrääjain tapahtuvalla raportoinnilla.)

Organisaatiolla on olemassa määrääjain päivitettävä kehittämisen tiekartta. Se on strategisen suunnittelun työkalu, joka kokoaa yhteen organisaatiossa työn alla olevat hankkeet, projektit ja ketterän kehityksen. Tiekartta havainnollistaa karkealla tasolla käynnissä olevan työn ja ennen kaikkea lähiajan ajankohtaiset lanseeraukset ja käyttöönotot. Tiekartassa esitetään kehitys- ja käyttöönottovaiheessa olevat sovellukset/ palvelut sekä suunnitteluvaiheessa olevat kehitys- ja liiketoiminnoittain. Tätä tietoa pitää käyttää hyväksi salkkutyökalun rakennetta ja tietosisältöä kehitettäessä. Salkkutyökalun pitäisi antaa kokonaiskuva paitsi liiketoimintojen tekemästä kehityksestä myös sen käyttämisestä IT-järjestelmistä. Tällöin voidaan luoda katsaus projekteihin ja hankkeisiin liiketoiminnoittain ja tarkastella esimerkiksi sitä, missä ja miten on järkevää käyttää erilaisia projektinhallintamalleja (esim. Ketterä-malli). Suuremmassa mittakaavassa tämä auttaa hahmottamaan myös mitä IT-teknologioita ja -toimittajia on yrityksessä käytössä.

Myös sovelluksen/palvelun elinkaarta täytyy tarkastella työkalun käyttäjän näkökulmasta päästä päähän. Miten käyttäjä saisi eniten irti työkalusta? On tehtävä näkyväksi, miten kehitysehdotuksen elinkaari etenee projektin kautta valmiiksi sovellukseksi ja palveluksi tai palvelun osaksi. Tämä tarkoittaa työkalun kokonaisuhyötyä käyttäjille, ei vain yksittäisiä salkkuja, salkun ominaisuuksia tai osahyötyjä. Projektisalkussa on sekä uusia että olemassa oleviin sovelluksiin ja palveluihin liittyviä kehitysehdotuksia valmisteluvaiheessa. Miten nämä – eri projektivaiheiden kautta - siirtyvät salkusta toiseen ja tuotannolliseen käyttöön? Näkyvyyden lisääminen itse prosessiin auttaisi eri sidosryhmiä ymmärtämään esimerkiksi, kuinka paljon rahaa tai resursseja kuluu missäkin tuotekehityksen vaiheessa, miksi toiset ehdotukset eivät etene toimeenpanovaiheisiin tai onko jollain liiketoiminta-alueella ongelmia eri elinkaaren vaiheessa. Paitsi, että pyritään seuraamaan yksittäisten projektien etenemistä, on hyvä seurata kokonaisuutta esimerkiksi liiketoiminnan ja Core-tiimien tasolla.

Projektikohtaisesti on saatettu riippuvuuksia määritellä eri projektien välillä, mutta tämä seuranta on heikosti käytössä, eikä tietoa erityisesti hyödynnetä. Esimerkiksi näitä riippuvuusmäärittelyjä hyväksikäyttämällä projektipäälliköt – jo projektitietoja avatessaan - pystyvät muodostamaan toisistaan riippuvaisia kokonaisuuksia muiden työkalun käyttäjien käyttöön. Tätä ominaisuutta voisi käyttää enemmänkin hyväksi esim. sidosryhmätyöskentelyssä (viestintä, muutosvastarinnan hallinta).

Projekti- ja hankekäyttäjien tarpeiden selvittämiseksi tarvitaan vuoropuhelua eri sidosryhmien kanssa. Yksi vaihtoehto käyttäjien lisätarpeiden kartoittamiseksi voisi olla myös tämänhetkisten aktiivikäyttäjien yksityiskohtaisempi haastattelu. Selvitys siitä, millä liiketoiminta-alueella on a) eniten, b) laadullisesti parhaiten c) monipuolisimmin työkalut käytössä? Ja jatkokysely siitä, mitä käyttäjät työkalulta vielä haluaisivat saavuttaa. Täältä saataisiin varmasti kerättyä myös parhaita käyttötapauksia muiden käyttäjien tietoon.

Eri liiketoiminta-alueiden johtajille olisi hyvä saada yhtenäinen tapa ja prosessi siitä, kuinka käsitellä ja priorisoida kehitysehdotuksia. Perusominaisuudet kehitysprojekteista on mahdollista avata kehityssaihioiksi, mutta näiden prosessoinniksi ei ole selkeää prosessia. Inventoinneista ja niihin käytettävistä resursseista käydään kilpailua, joten niiden käsittely, listaaminen ja jatkotyöstö päätöksineen täytyy olla mahdollisimman tehokasta ja läpinäkyvää. Näin löydetään parhaiten kokonaisedun kannalta olennaisimmat hankkeet ja resurssit pystytään kohdentamaan eniten lisäarvoa tuottaviin kehityskohteisiin.

Kun työkalun peruspilarit, siellä oleva tieto ja toisiaan tukevat salkkuprosessit, ovat kunnossa, on hyvä tarkastella salkkutyökalua myös sieltä irti saatavan tiedon valossa. Tavoitteena on rakentaa ympäristö, jossa olevaa tietoa ja palautteita voidaan käyttää tehokkaasti ja tarkennetusti hyväksi jatkosuunnitelmien teossa. Sopivia näkökulmia voisi etsiä esim.

- Kustannuksista -> Paljonko johonkin palvelukokonaisuuden kehittämiseen on resursoitu rahaa? Paljonko jokin liiketoiminta käyttää rahaa kehittämiseen ja paljonko tästä on varattu ketterään kehitykseen?
- Miten projekteille saavutetut tavoitteet on saavutettu?
- Miten jokin tietty riskikartoituksessa oleva riski on toteutunut eri projekteissa? Onko tarvetta korjata esim. projektimallia, jotta tietynlaisia riskitekijöitä voitaisiin minimoida tai eliminoida?

Kuten kaikessa kehittämisessä, on näistäkin ehdotuksista tehtävä oma priorisoitu kehityssuunnitelmansa, jotta oikeita asioita pystytään toteuttamaan oikea-aikaisesti. Sopivat resurssit palveluportfolion kehittämiseksi on nimettävä ja asiaa pyrittävä viemään eteenpäin organisaatiossa. Myöskään pelkkä muistutus työkalun käytöstä ei kuitenkaan riitä vaan pitäisi pyrkiä laajamittaisemmin uudelleen lanseeraamaan työkalun käyttö organisaatiossa (esimerkiksi projektisalkun ominaisuuksien valmistuttua). Myös organisaation johdon on osallistuttava uudelleenlanseeraukseen, jotta työkalulle saadaan mahdollisimman suuri tuki ja käyttäjämäärä organisaatiossa. Vastuussa olevan johdon pitää siis vaatia työnohjauksessa olevilta henkilöiltä työkalun täyttämistä. Käyttäjät tulisi projekti-, sovellus- ja palveluasioissa velvoittaa käyttämään salkkutyökalua ja ohjata heidät ohjeistuksen ääreen.

4.3 Koulutus

Jotta työkalun käytettävyyttä voitaisiin edelleen parantaa, täytyy sidosryhmiä ja käyttäjiä kouluttaa ja opastaa työkalun mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön. Peruskoulutusmateriaali projektisalkun käyttöön on jo melko hyvällä tasolla, mutta materiaalia olisi hyvä perusmateriaalin lisäksi

varioida myös eri sidosryhmien ja sieltä viriävän kiinnostuksen mukaan. Projektipäälliköt, kirjatesaan tietoja työkaluun ja raportoidakseen tietoja eteenpäin, tarvitsevat erilaista ohjeistusta kuin portfolioita liiketoiminta-alueensa seuraamiseen käyttävä liiketoimintajohtaja. Myös aloittelevat käyttäjät tarvitsevat erilaista ohjeistusta kuin työkalun tottuneemmat käyttäjät. Koulutusmateriaalia olisi hyvä olla saatavilla myös muille salkuille.

On hyvä erottaa myös työkalukoulutus ja toimintamallikoulutus. Sidoryhmämateriaalissa nämä voivat olla samassa, mutta materiaalia laadittaessa sen tekijän on hyvä tiedostaa, milloin on kyse työkalun käyttöopastuksesta ja milloin toimintamallin koulutuksesta.

Koulutusmateriaalissa voisi olla lisäksi esimerkiksi seuraavanlaisia osakokonaisuuksia:

- työkalun esittelymateriaali perustoimintoesittelyineen (tämä on projektisalkun osalta jo olemassa)
- työkaluun liittyvä toimintamalli ja tietojen kirjausmalli
- erilaiset seurantamahdollisuudet (esim. kustannus- ja resurssiseuranta), raportit, näkymät (esim. laajan valikoiman käytetyimmät raportit)
- vaativuusluokittelun käyttö
- hankkeen projektien linkittäminen ja riippuvuuskarttojen rakentaminen
- mobiilikäyttö
- projektien ja hankkeiden lopputuloksen käsittely ja raportointi.

Myös työkalun syvempi hyödyntäminen vaatisi koulutusta (esim. projektien ohjausryhmäraportointi, henkilökohtaiset ja käyttäjäryhmäkohtaisten näkymien kokoaminen). Mitkä ovat minkäkin käyttäjäryhmän parhaat käytännöt ja miten niitä voisi jakaa eteenpäin organisaatiossa? Esimerkiksi projektisalkun raporttimahdollisuuksien laaja valikoima asettaa käyttäjälle kysymyksiä. Mikä näistä näkymistä vastaa kysymyksiini tai millä saisin parhaan seurantanäkymän itselleni sopivilla valintakriteereillä? Mahdollisuuksia on paljon, tarkempi esittely voisi auttaa käyttäjää ”runsauden pulan” kanssa. Materiaalin lisäksi on hyvä miettiä myös pääkäyttäjaverkoston auttamaan erilaisia käyttäjäryhmiä heidän tarpeissaan. Samalla voisi myös miettiä, mihin organisaatioon työkalun omistajuus olisi hyvä nimetä, jotta se saataisiin mahdollisimman laajasti ja yhtenäisesti käyttöön. Pitäisikö se esimerkiksi siirtää strategiayksikölle, jotta sen käytölle saavutettaisiin tarvittava näkyvyys ja painoarvo?

4.4 Sovellussalkun kehittäminen

Sovellussalkun kehittäminen kulkee käsi kädessä palvelusalkun kehityksen kanssa. Miten riippuvuudet rakennetaan ja miten sovellus-palvelusuhde halutaan kuvata organisaatiossa? Näitä kahta portfolioa on vaikea käsitellä erillisinä portfolioina, koska kysymyksiä niiden käyttötarkoituksista on vielä niin paljon ja joitakin palvelusalkkuun sopivista ominaisuuksista on jo nyt rakennettu sovellussalkun puolelle.

4.5 Palvelusalkun kehittäminen

Palvelusalkun kehitysideoita etsiessä joudutaan organisaatiossa palaamaan perusmääritelmiin. Palvelun määritelmän mukaan palvelun pitäisi tuottaa iloa tilaajalle auttamalla tilaajaa saavuttamaan haluamansa tuloksen ilman, että tilaajan tarvitsee omistaa palveluiden tuottamiseen liittyvät resurssit ja riskit. Palvelut voivat olla jaettuina tilaajille näkyviin palveluihin ja taustapalveluihin. Kuka on organisaatiossa tilaaja, kenen tarpeita palvelut tyydyttävät? Onko kyseessä palvelun liiketoimintamistaja, palvelun tilaaja vai palvelun käyttäjä? Puhutaanko sisäisistä vai ulkoisista tilaajista? Organisaatiolla on tästä useita eri näkemyksiä. Kehittämisidean tulisi lähteä toiminnan johtamisen näkökulmasta. Mitä palveluilla ja niiden seuraamisella halutaan saavuttaa? Tulisi miettiä millaisella palvelurakenteella pystymme ottamaan palvelusalkun esim. tulossuunnittelun työkaluksi liiketoiminnalle? Millä tasolla halutaan raportoida mennyttä ja ennustaa tuleva? Tästä on käytävä määrätietoista keskustelua organisaatiossa ja pyrittävä määrittelemään palvelut keskustelujen perusteella.

Palvelusalkussa pitäisi olla määriteltyinä kaikki organisaation palvelut ja niihin liittyvät tiedot. Mitä muuta liiketoiminnan seurantaan, raportointiin, ennustamiseen ja jatkuvuudensuunnitteluun tarvitaan kuin perustiedot palvelusta ja sitä tukevat sovelluspalvelut? Halutaanko seurata myös esim. palvelukohtaisia

- riskejä -> palvelu- ja liiketoimintakohtainen riskikartoitus
- mittareita -> palvelukohtainen sopiva mittaristo
- kustannuksia -> esim. palveluihin käytetyt henkilötyövuodet
- kannattavuutta -> miten sovellussalkkuun yhdistetään taloustiedot?
- riippuvuuksia eri palveluiden välillä -> palveluarkkitehtuuri.

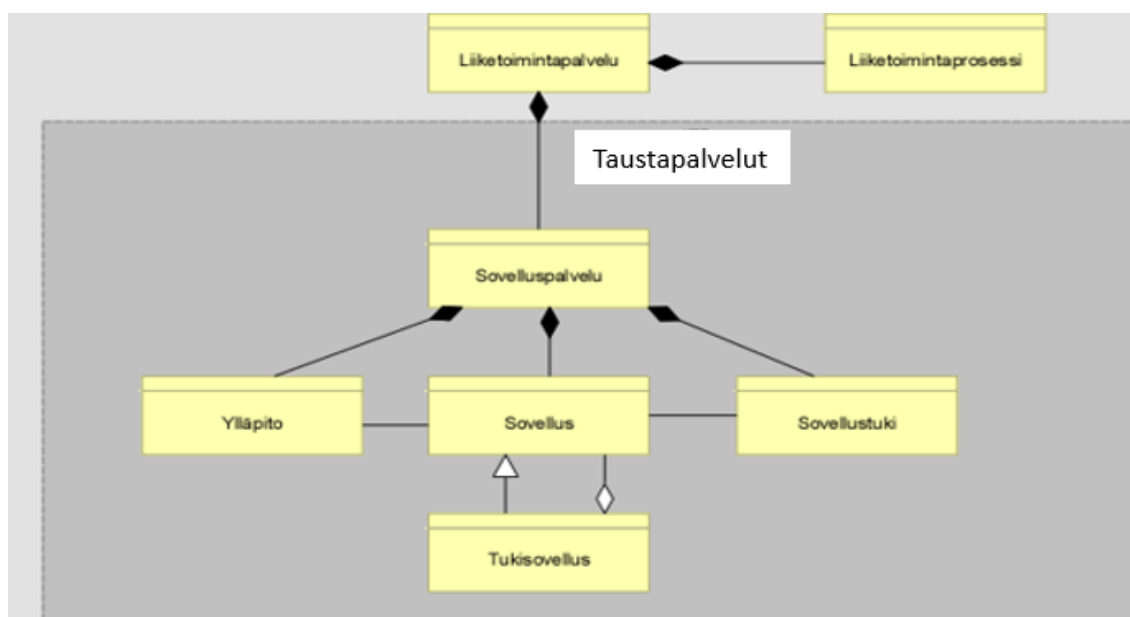
Palvelurakenteen suunnittelussa on hyvä ottaa huomioon paitsi johdon tavoitteet myös palvelurakenteen käyttö palvelun tuotannossa. Organisaation liiketoimintajohto tarvitsee tietyn tason palveluista yllä mainittuja tavoitteita varten, mutta osapalveluiden ja niihin kytköksissä olevien sovelluspalveluiden määrittelyssä on hyvä ottaa mukaan myös tuotannollisen työn tekijöitä. Hyvä periaate voisi olla esim. määritellä tietty saman arvoinen, tilaajalle näkyvä taso palveluille organisaation johtamista varten ja antaa tuotannosta vastaavan osaston määritellä palveluryhmäkohtaiset taustapalvelut itse. Riippuvuudet työkalun sisällä ja muihin yrityksen käytössä oleviin työkaluihin on myös määriteltävä käytön mukaan. Näiden tietojen avulla voidaan rakentaa palvelukartta, jolla pitää olla myös organisaation johdon hyväksyntä.

Kun palvelut ja liiketoimintaa tukeva palvelusalkku on määritelty, täytyy tietysti myös määritellä oma ylläpito-organisaationsa ja nimetä päivityksestä vastaavat henkilöt palvelusalkun ylläpitoa ja jatkokehitystä varten.

Jatkokehitysideana voisi mainita esim. osastojen tuloskorttien lisäyksen palvelurakenteeseen, jolloin palvelusalkkua hyväksikäyttäen voisi rakentaa kaikille työntekijöille avoinna olevan tulosit-tariston.

Sekä sovellus- että palvelusalkun kehityksessä tulee ottaa huomioon myös reaaliaikaiset seurantarpeet. Työkalut eivät saa jäädä vain listaukseksi olemassa olevista sovelluksista ja palveluista tai historiatiedon raportointikanavaksi vaan niihin pitäisi pystyä tuomaan myös reaaliaikaista tilannetietoa esim. saatavuudesta, häiriötilanteesta yms.

Palvelusalkussa olevaa toimittajarekisteriä voisi paitsi linkittää työkalun sovelluksiin ja projekteihin, myös viedä eteenpäin omana kehityskohteenaan. Kun toimittajat on listattu, niihin voisi lisätä organisaation tarvitsemia lisätietoja (yhteystiedot, laskutus, käyttävät organisaatiot, käyttösuositukset). Toimittajaluokitusta voisi tehostaa myös jakamalla toimittajat esim. liiketoimintakriittisyyden ja/ tai hankintavolyymien mukaan strategisiin/ tärkeisiin/ hallittaviin tai transaktiotoimittajiin. Myös palvelut voisi luokitella palveluluettelon mukaisesti.



Kuva 6. Esimerkki sovellus- ja palvelurakenteesta

Lähteet

1. ITIL-sanasto ja lyhenteet – suomenkielinen. 2020. Verkkoaineisto. itSMF Finland. 2020. [https://www.itsmf.fi/site/assets/files/1931/itil_2011_finnish_glossary_v1_01.pdf]. Luettu 03.09.2020.
2. Mikä on GDPR ? 2020. Verkkoaineisto. Tietosuojavaltuutetun toimisto. [<https://tietosuoja.fi/gdpr>]. Luettu 13.11.2020.
3. Talous- ja hallinto-vastuualueen kehittämisen toimintaohjeisto. 2020. Yrityksen sisäinen dokumentti.
4. Palvelukuvaus - Projektisalkun hallinnan sovellustuki. 2020. Yrityksen sisäinen dokumentti.
5. Työkaluohje. 2020. Yrityksen sisäinen dokumentti.
6. Projektimalli. 2018. Yrityksen sisäinen dokumentti.
7. Projektisalkku. 2020. Verkkoaineisto. Thinking portfolio Oy. [<https://thinkingportfolio.com/tuotteet/thinking-portfolio-projektisalkku/>]. Luettu 3.11.2020.
8. Sovellussalkku. 2020. Verkkoaineisto. Thinking portfolio Oy. [<https://thinkingportfolio.com/tuotteet/thinking-portfolio-sovellussalkku/>]. Luettu 3.11.2020.
9. Palvelusalkku. 2020. Verkkoaineisto. Thinking portfolio Oy. [<https://thinkingportfolio.com/tuotteet/thinking-portfolio-palvelusalkku/>]. Luettu 3.11.2020.
10. Ollikainen, Anne. 2020. Kehityspäällikkö, Helsinki, Keskustelu 13.3.2020.
11. Silmunmaa, Marita. 2020. Kehityspäällikkö, Eläketurvakeskus, Helsinki, Keskustelu 05.02.2020.